



Sanna Nurmi

Myyjien kokemuksia perehdytyksestä ja sen roolista motivaatiossa sekä sitoutumisessa

Kokemuksia päivittäistavarakaupan alalta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Esihenkilötyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2026

Tiivistelmä

Tekijä:	Sanna Nurmi
Otsikko:	Myyjien kokemuksia perehdytyksestä ja sen roolista motivaatiossa sekä sitoutumisessa
Sivumäärä:	61 sivua + 2 liitettä
Aika:	Tammikuu 2026
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esihenkilötyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Timo Riikkilä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia S-ryhmän, K-ryhmän ja Lidl-päivittäistavarakauppaketjujen myyjien kokemuksia perehdytyksestä sekä tarkastella perehdytyksen roolia heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Lisäksi työssä pyrittiin tunnistamaan perehdytyksessä esiintyneitä puutteita ja ongelmia.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin perehdytystä, motivaatiota ja sitoutumista erilaisten teorioiden sekä ammattikirjallisuuden pohjalta. Perehdytyksestä käsiteltiin hyvän perehdytyksen piirteitä sekä sen merkitystä organisaatiolle. Motivaatioteorioista esiteltiin Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Maslown tarvehierarkia, ja sitoutumista tarkasteltiin Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin avulla.

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin hyödyntäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kyselylomakkeen muodossa. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin myyjien kokemuksia perehdytyksestä ja sen roolia heidän motivaatiossa ja sitoutumisessa.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että hyvä ja laadukas perehdytys lisäsi sekä motivaatiota että sitoutumista. Puutteellinen perehdytys toi esiin kehitysehdotuksia päivittäistavarakauppojen perehdytysohjelmiin. Kehitysehdotukset esitellään opinnäytetyön johtopäätöksissä.

Avainsanat: perehdytys, motivaatio, sitoutuminen

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Sanna Nurmi
Title: Sales Employees' Experiences of Onboarding and Its Role in Motivation and Commitment
Number of Pages: 61 pages + 2 appendices
Date: January 2026
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Timo Riikkilä, Senior Lecturer

This bachelor's thesis aimed to examine the onboarding experiences of sales employees working in grocery stores of the S Group, K Group, and Lidl, as well as to explore the role of onboarding in their motivation and commitment to the organization. Furthermore, the study sought to identify deficiencies and challenges within the onboarding process.

The theoretical framework of the thesis was built upon professional literature and theoretical perspectives onboarding, motivation, and commitment. The section on onboarding highlighted the traits of effective onboarding and its value for the organization. Motivation was explored using Herzberg's two-factor theory and Maslow's hierarchy of needs, whereas organizational commitment is studied through Meyer and Allen's three-component model.

The thesis was conducted using a quantitative survey. The survey was used to explore sales employees' experiences of onboarding and its relationship to their motivation and commitment.

The results of the thesis showed that good and high-quality onboarding increased both motivation and commitment. Inadequate onboarding revealed areas for development in grocery retail onboarding programs. These development suggestions are presented in the conclusion section of the thesis.

Keywords: onboarding, motivation, organizational commitment

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja kohderyhmä	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Tietoperusta	4
1.5	Työn rakenne	6
2	Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt	7
2.1	Perehdytyksen suunnittelu	8
2.2	Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteet	9
2.2.1	Hyvä perehdyttäjä	9
2.2.2	Perehdytyksen vaiheet	11
2.3	Perehdytyksen merkitys työntekijälle ja organisaatiolle	12
3	Motivaatio	13
3.1	Motivaation määrittelyä	13
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
3.3	Motivaatioteoriat	15
3.3.1	Herzbergin motivaatio-hygieniateoria	15
3.3.2	Maslow'n motivaatioteoria	18
4	Työntekijän sitoutuminen	21
4.1	Sitoutuminen	21
4.2	Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli	22
4.2.1	Affektiivinen sitoutuminen	22
4.2.2	Normatiivinen sitoutuminen	23
4.2.3	Jatkuvuussitoutuminen	23
5	Perehdytys motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta	24
5.1	Perehdytys ja työntekijän motivaatio	24
5.2	Perehdytys ja työntekijän sitoutuminen	26
6	Tutkimusmenetelmät ja aineiston käsittely	27
7	Tutkimuksen tulokset	29

7.1	Taustakysymykset	29
7.2	Perehdytykseen liittyvät kysymykset	30
7.3	Motivaatioon liittyvät kysymykset	37
7.4	Sitoutumiseen liittyvät kysymykset	38
7.5	Avoimet kysymykset	45
7.6	Tulosten ristiintaulukointi	47
8	Kyselyn vastausten analysointi	51
8.1	Perehdytyksen laatu	51
8.2	Perehdytys osana motivaation ja sitoutumisen rakentumista	52
8.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	54
9	Johtopäätökset	55
9.1	Tavoitteen saavuttaminen opinnäytetyössä	55
9.2	Kehitysehdotukset	58
9.3	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi	59
9.4	Opinnäytetyön eettisyys	61
	Lähteet	62
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Päivittäistavarakaupan myyjät ovat keskeisessä roolissa asiakaspalvelussa ja myynnin toteuttamisessa. Myyjät ovat moniosaajia, jotka osaavat palvella asiakasta, tehdä aktiivista myyntityötä sekä varmistaa kauppakunnan hyllysaatavuuden ja konseptinmukaisen toiminnan avulla (K-ruoka 2018). Päivittäistavara-kauppa kattaa laajan valikoiman arjen välttämättömyyksiä, kuten elintarvikkeet, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperituotteet, lehdet, tupakkatuotteet ja päivittäiskosmetiikan. Suomessa päivittäistavaramyynnin kokonaisarvo vuonna 2023 oli 22 930 miljoonaa euroa (sis. alv). Päivittäistavara-kaupalle on tyypillistä ketjuuntuminen ja hankinnan sekä logistiikan keskittäminen tehokkuuden varmistamiseksi. Suuret myymälät takaavat volyymien hyödyntämisen, mutta pienillä lähimyymälöillä on tärkeä rooli saavutettavuuden ja elintarvikehuollon turvaajana erityisesti väestön ikääntyessä. (Kaupanliitto.)

Nuoret ovat yhä kiinnostuneempia kaupan alasta, ja alan vetovoima on kasvanut viime vuosina. NYT Nuorten tulevaisuusraportti 2025 osoittaa, että kauppa on nuorille tunnetuin toimiala, ja jopa 25 % pitää sitä yhtenä mahdollisena uravaihtoehtona. Kiinnostus on lisääntynyt kaikilla koulutusasteilla, erityisesti ammatillisessa koulutuksessa opiskelevien keskuudessa. Kauppa on monelle nuorelle ensimmäinen työpaikka, sillä joka viides alle 25-vuotias työssäkäyvä työskentelee alalla. (Kaupanliitto 2025.)

Hyvin toteutettu perehdytys vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Sen keskeinen tehtävä on ehkäistä virheitä ja varmistaa, että työntekijä saavuttaa nopeasti tehokkaan suoriutumistason. Puutteellinen perehdytys lisää kustannuksia, reklamaatioita ja viivästyksiä, ja pahimmillaan se voi johtaa asiakkaiden menettämiseen sekä mainehaittoihin. Asiakkaan menetys vähentää tuloja ja heikentää mahdollisuuksia houkutella uusia asiakkaita (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22). Wallace (2009) korostaa, että perehdytys ei ole pelkkä ensimmäinen päivä, vaan jatkuva prosessi, mikä tukee työntekijän motivaatiota ja oppimista (168).

Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella, miten myyjät kokevat perehdytyksen ja miten se liittyy heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa työhön.

Kirjallisuudessa on runsaasti näyttöä siitä, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysohjelma tuo merkittäviä hyötyjä. Sen on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta, mikä pitkällä aikavälillä säästää sekä turhautumista että rahaa. Perehdytys selkeyttää odotuksia ja tarjoaa luotettavaa tietoa, lyhentää oppimiskäyrää, lisää tuottavuutta sekä vähentää virheitä. Samalla se auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä arvostetuksi tiimin jäseneksi, vähentää työstä johtuvaa ahdistusta sekä edistää myönteistä vuorovaikutusta ja sujuvaa viestintää muiden työtovereiden välillä (Wallace 2009, 169).

Tämä tekee nuorista ja työuransa alkuvaiheessa olevista työntekijöistä erityisen tärkeän kohderyhmän kaupan alan yrityksille. Hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa tervetulleeksi, omaksumaan työtehtävät sujuvammin ja sitoutumaan vahvemmin organisaatioon (Tärkeissä töissä 2025). Nuoret myös odottavat työltä merkityksellisyyttä, yhdenvertaisuutta ja mahdollisuuksia oppia (Kaupanliitto 2025). Tämä korostaa perehdytyksen ja laadukkaan esihenkilötyön merkitystä heidän työuransa alkuvaiheessa.

Tämä opinnäytetyö tuo esiin nuorten ja työuransa alkuvaiheessa olevien myyjien kokemuksia perehdytyksestä motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen. Työn avulla voidaan tunnistaa kehityskohteita perehdytyksessä, mikä tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että kaupan alan toiminnan tehokkuutta.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja kohderyhmä

Tässä opinnäytetyössä on toteutettu määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus on kohdistettu päivittäistavarakaupan myyjiin, jotka ovat työskennelleet kyseisissä työtehtävissä alle 4 vuotta. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia päivittäistavarakaupan myyjien kokemuksia perehdytyksestä sekä tarkastella sen roolia motivaatiossa ja sitoutumisessa. Työssä pyritään tunnistamaan pe-

rehdytyksessä esiintyviä puutteita tai ongelmia, jotka voivat heikentää työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta ja motivaatiosta. Lisäksi tavoitteena on nostaa esiin kehitysehdotuksia, joiden avulla perehdytysohjelmia voidaan parantaa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä pyritään löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä merkitys perehdytyksellä on ollut myyjien motivaatioon ja sitoutumiseen?
- Mitkä perehdytyksen puutteet tai ongelmat ovat heikentäneet myyjien motivaatiota ja sitoutumista työhönsä?

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat Suomessa toimivien päivittäistavarakauppaketjujen, eli S-ryhmän, K-ryhmän ja Lidlin myyjät. Myyjän tärkeimpiä työtehtäviä on iloinen asiakaspalvelu, tuotteiden hyllyttäminen, kassatyö ja myymälän siistissä kunnossa pitäminen. Työ vaatii asiakaspalveluasennetta, vuorovaikutustaitoja ja kykyä fyysisiin työtehtäviin. (Lidl.)

Hypoteesi perustuu omaan kokemukseeni päivittäistavarakaupan myyjänä sekä havaintoihini uusien kollegoiden perehdytysprosesseista. Uskon, että laadukkaalla perehdytyksellä on myönteinen vaikutus myyjien motivaatioon ja sitoutumiseen, kun taas perehdytyksen puutteet heikentävät näitä tekijöitä. Omien havaintojeni mukaan huonosti toteutettu perehdytys voi näkyä esimerkiksi epävarmuutena työtehtävien suorittamisessa sekä heikentyneenä työilmapiirinä, mikä korostaa perehdytyksen merkitystä erityisesti työuransa alkuvaiheessa oleville työntekijöille.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleisimmin tutkimuslo-

makkeita valmiilla vastausvaihtoehdoilla, ja sen avulla on tarkoitus selvittää prosenttiosuuksia sekä lukumääriä. Tutkimuksessa tarvitaan otos, joka on tarpeeksi laaja ja edustaa tutkittavaa kohderyhmää. (Heikkilä 2014, 15.)

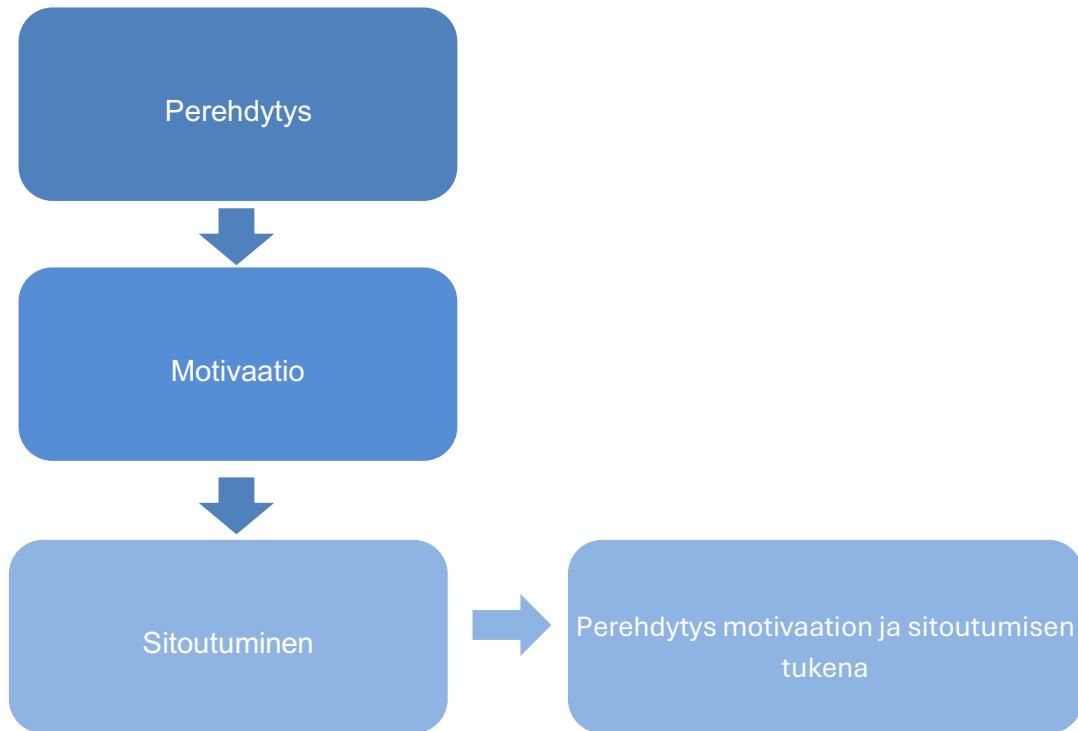
Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen perusjoukon muodostivat kyselyyn vastanneet henkilöt, joita oli yhteensä 78. Vastaajamäärää voidaan pitää riittävänä opinnäytetyön tasoiselle tutkimukselle. Saatua aineisto mahdollisti tutkimusaiheen monipuolisen tarkastelun sekä vastauksien luotettavan analysoinnin, minkä ansiosta voitiin nostaa esiin johtopäätöksiä ja tuloksia tutkimuskysymyksiin.

Kyselylomakkeella pyrittiin selvittämään, millainen merkitys perehdytyksellä on ollut myyjien motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia ongelmia tai puutteita perehdytyksessä. Kyselylomake jaettiin sosiaalisen median eri kanavissa, kuten ammatillisessa verkostoitumissovelluksessa LinkedInissä, sosiaalisessa mediassa sekä S-ryhmän sisäisessä mediassa.

Opinnäytetyön kysely koostui taustakysymyksistä sekä kolmesta eri osa-alueesta: perehdytyksen laatu, motivaatio ja sitoutuminen. Viimeisenä kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Perehdytyksen laadun osa-alueita verrattiin ristiintaulukoinneilla motivaation sekä sitoutumisen osa-alueisiin, jotta havaittaisiin perehdytyksen yhteyttä myyjien motivaatioon ja sitoutumiseen työssään. Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset tukivat kvantitatiivisia tuloksia ja tarjosivat lisäksi yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää kuvausta ilmiöstä.

1.4 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustana käytetään perehdytystä, motivaatiota sekä sitoutumista. Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyön tietoperustan eteneminen.



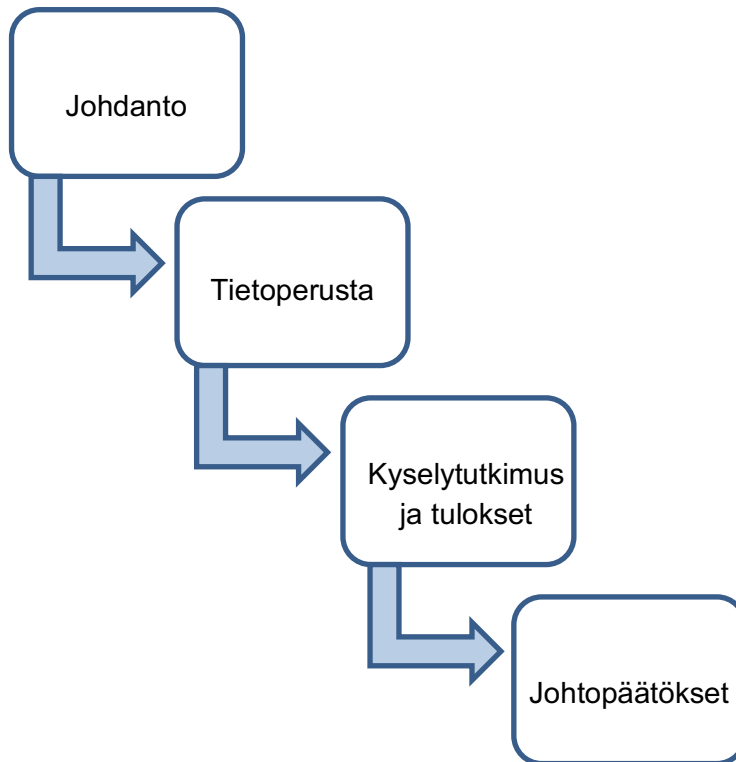
Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperusta.

Perehdytystä tarkastellaan opinnäytetyössä ammattikirjallisuuden kautta, jonka avulla hahmotetaan sen keskeiset tavoitteet ja merkitykset työntekijän työuran alkuvaiheessa. Motivaatiota puolestaan lähestytään sekä ammattikirjallisuuden että keskeisten motivaatioteorioiden avulla, joiden pohjalta rakennetaan kokonaiskuva siitä, miten motivaatio syntyy ja miksi se on olennainen osa työntekijän hyvinvointia ja suoriutumista. Sitoutumista tarkastellaan sekä ammattikirjallisuuden näkökulmasta että Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin avulla, joka on yksi laajimmin käytetyistä teoreettisista malleista sitoutumisen tutkimuksessa. Opinnäytetyön kysely on laadittu näiden teoreettisten näkökulmien pohjalta siten, että se tuo esiin perehdytyksen laadun sekä työntekijöiden kokeman motivaation ja sitoutumisen tason.

Lopuksi perehdytyksen merkitystä tarkastellaan suoraan motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Tietoperusta on muodostettu hyödyntämällä ammattikirjallisuutta, teorioita, tutkimuksia sekä ajankohtaisia artikkeleita.

1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu yhdeksästä luvusta, jotka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Kuvio 2 näyttää työn rakenteen etenemisen.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön johdanto esittelee lukijalle työn tavoitteen ja taustaa. Luvut kaksi, kolme, neljä ja viisi ovat opinnäytetyön tietoperustaa, josta on kerrottu jo aiemmin luvussa 1.4.

Luku kuusi esittelee opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen menetelmät sekä tutkimuksen aineistojen käsittelytavat. Sen jälkeen luvut seitsemän ja kahdeksan esittelevät lukijalle toteutetun tutkimuksen tulokset sekä niiden analysoinnin. Lisäksi luvuissa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Opinnäytetyön lopussa esitetään johtopäätökset, joissa tarkastellaan työn onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tietoperustan ja asetettujen päämäärien

valossa. Lisäksi luvussa arvioidaan työn eettistä toteutumista ja sen vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

2 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Hyvää perehdyttämistä tarvitaan aina. Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla pyritään luomaan edellytykset henkilöstön tehokkaaseen ja nopeaan työskentelyyn, mutta samalla pidetään mukana viihtymisen uudessa työpaikassa. (Viitala 2021, 3.3.) Erityisesti ensimmäisessä varsinaisessa työpaikassaan aloittavan nuoren perehdyttäminen on tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikka muovaa työntekijän käsityksiä siitä, miten työmarkkinoilla toimitaan, miten ja mitä organisaatioissa vaaditaan ja lisäksi, miten työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

Työturvallisuuslain 2. luvun 14 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä saa riittävät tiedot työpaikan vaaroista ja perehdytyksen työhön, työolosuhteisiin, menetelmiin ja työvälineisiin. Opetusta ja ohjausta on täydennettävä aina tarpeen mukaan. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14 §.)

Perehdytys tarjoaa useita etuja, sillä sen avulla uusi työntekijä pääsee sujuvasti työtehtäviinsä ja pystyy suorittamaan ne laadukkaasti ja tehokkaasti. Työntekijän saama tuki uudesta työympäristöstä vaikuttaa myös hänen kokemuksiinsa. Perehdytyksellä on myös heijastusvaikutuksia siihen, miten hän näkee oman roolinsa yrityksessä sekä työyhteisössä mukaan lukien sen, mitä työntekijä ajattelee yrityksestä työnantajana. (Viitala 2021, 3.3.)

Sitoutuminen saatetaan mieltää tärkeimmäksi tavoitteeksi silloin, kun uutta työntekijää perehdytetään. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole se organisaation tärkein tavoite, sillä nykypäivänä joissakin yrityksissä lyhyemmät työsuhteet ja suuri vaihtuvuus saatetaan nähdä jopa toivottavina asioina. Tällaisessa tilanteessa pyritään tavoitteeksi asettamaan nopea rutiinitehtävien hyvä hallinta ja nopea työhön oppiminen. Silloin perehdytettävän on olennaista oppia juuri hä-

nen työnsä kannalta olennaisimmat käytännön asiat. Olennaisinta on se, että jokainen organisaatio pohtii itse, että mikä on heidän kannaltaan tärkein perehdytyksen tavoite. (Eklund 2018, 28.)

Jos organisaatio tavoittelee pitkäaikaisesti sitoutuvia työntekijöitä, niin tällöin perehdytyksen tavoitteet saattavat näyttää hyvin erilaisilta. Silloin tavoitteeksi suositellaan asettaa esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja työympäristöön tutustuminen. Tällaisessa tilanteessa ollaan yleensä valmiita käyttämään enemmän aikaa ja resursseja perehdyttämiseen. (Eklund 2018, 29.)

Perehdyttäminen liittyy olennaisesti liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä hyvään henkilöstötyöhön. Lopulta hyvän perehdyttämisen määrittelee itse perehdytettävä, kun hän arvioi perehdyttämisen laatua. (Kupias & Pelto 2009, 16.)

2.1 Perehdytyksen suunnittelu

Etuna suunnitelmallisessa perehdyttämisessä on se, että perehdytyksen tasa-puolisuuteen ja laatuun voidaan kiinnittää huomiota. Muuttuvassa työelämässä on välttämätöntä muistaa, että suunnitelmallisuus mahdollistaa perehdytysprosessin tietoisien kehittämisen. Perehdytyksellä on voimakas vaikutus työntekijän työssä suoriutumiseen, viihtyvyyteen, työhyvinvointiin ja niistä koostuvaan työyhteisön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31.)

Perehdyttämisen suunnittelua ei voida tehdä ilman, että kehittymisen tavoitteet on määritelty organisaatiossa. Asianmukainen suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun nykytilanteen, käytettävissä olevat resurssit sekä toimintakonseptin. Perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa yksilölliseen ja systemaattiseen suunnitteluun. Kun perehdyttämistä kehitetään esimerkiksi koko organisaation tasolla laadittavien perehdytysuunnitelmien tai materiaalien avulla, kyse on systemaattisesta suunnittelusta. Tällaisia suunnitelmia voidaan hyödyntää laajasti erityisesti organisaatioissa, joissa työskentelee suuri määrä henkilöstöä. Esimerkkinä voidaan mainita kassatoimihenkilöiden perehdyttäminen. Kuitenkin perehdytettävien erilaiset taustat tai aikaisempi osaaminen aiheuttaa sen, että

jokaista laadittua suunnitelmaa joutuu ainakin joissakin määrin yksilöllistämään. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

2.2 Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteet

2.2.1 Hyvä perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on yleensä tarpeeksi kokenut, mutta ei kuitenkaan liian pitkään yrityksessä työskennellyt, jotta hän ei olisi itse jo unohtanut työn aloittamista uudessa työpaikassa. Perehdyttäjäksi ei kannata nimetä vain yksittäisiä tiettyjä henkilöitä, vaan on olennaista pitää perehdyttäjien piiri laajana. Tällä tavoin työ jakaantuu tasapuolisemmin. Hyvä esimerkki perehdyttäjistä on kuitenkin sellainen työntekijä, joka pitää omasta työstään. Perehdyttäjältä vaaditaan erityisesti asian merkityksen sisäistämistä, motivaatiota ja aikaa. Olennaista on kuitenkin se, että perehdyttäjä on itse kiinnostunut toisen opastamisesta ja auttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Perehdyttäjään vaikuttaa aina oma joko tiedostettu tai tiedostamaton oppimiskäsitys, joka näkyy tavassa toteuttaa ja suunnitella perehdyttämistä. Se vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten paljon annetaan tilaa oppijoille tai millaisia työskentelymalleja valitaan. Perehdyttäjän on olennaista pitää mielessä oma oppimiskäsityksensä ja varmistaa, että se vastaa mahdollisimman hyvin ulkopuolelta tulevia vaatimuksia eli oppijoiden käsityksiä ja odotuksia sekä organisaation oppimiskulttuuria ja odotuksia. (Kupias & Peltola 2009, 125.)



Kuvio 3. Perehdyttäjän tavat edistää oppimista (Kupias & Peltola 2009, 126).

Yllä olevassa kuviossa 3 on esitetty esimerkkejä perehdyttäjän tavoista tukea uuden työntekijän oppimista. Motivaation vahvistamisessa on hyvä huomioida, että motivaatio säilyy, kun perehdytettävä kokee asiat merkityksellisiksi. Siksi on tärkeää tunnistaa perehtyjän kiinnostuksen kohteet, perustella oppimisen hyödyt sekä kuvata selkeästi työtehtävät ja se, miksi kyseisiä työtehtäviä tehdään tai tarvitaan. (Kupias & Peltola 2009, 130–131.)

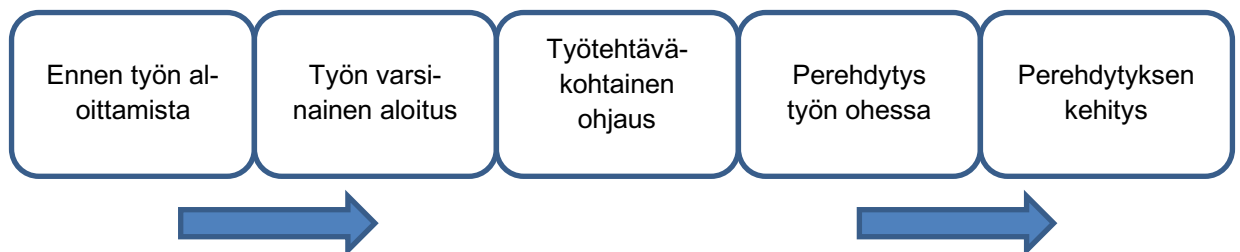
Perehdytyksen ilmapiirin tulisi olla arvostava ja turvallinen, jotta perehdytettävä voi harjoitella ja kokeilla uusia asioita ilman, että olo muodostuu uhatuksi. Tähän ilmapiiriin vaikuttaa perehdyttäjän lisäksi koko työyhteisö esihenkilöineen. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Perehdytyksessä on tärkeää luoda myönteinen ja matalan kynnyksen ympäristö, joka rohkaisee kysymään epäselvistä asioista. Lisäksi perehdytettävälle voidaan järjestää tarvittaessa lisäaikaa tai tukihenkilö, jolta on helppo kysyä apua. (Jotpa.)

Perehdyttäjällä on vastuu luoda oppimisympäristö, jossa jokainen osallistuja voi olla oma itsensä ja jossa yksilölliset erot, kuten erilaiset oppimistyyli, otetaan huomioon jo perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Tämä edellyttää erilaisten menetelmien ja materiaalien hyödyntämistä, jotta jokaisen osallistujan tarpeet

tulevat huomioiduiksi. (Lawson 2002, luku 2.) Turvallinen ja yksilöllisyyttä kunnioittava ilmapiiri on myös edellytys vuorovaikutteiselle perehdytykselle, sillä oppimista edistävä perehdytys ei ole yksisuuntaista tiedon jakamista, vaan vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdyttäjän välillä. Ilman vuorovaikutusta perehdyttäjän on vaikea arvioida, mitä perehdytjä ajattelee tai mitkä asiat häntä askarruttavat, minkä vuoksi turvallinen ilmapiiri ja sen mahdollistama avoin keskustelu ovat keskeisiä. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Perehdytyksessä palautteenanto on keskeistä, sillä sen avulla voidaan arvioida, miten tavoitteet toteutuvat ja missä on kehittämisen varaa. Uuden työntekijän kokemukset ja näkemykset tarjoavat arvokasta tietoa perehdytyksen laadusta, ja ne on syytä huomioida prosessia kehitettäessä. Jatkuva seuranta ja arjen keskustelut tukevat oppimista, mutta myös erikseen sovitut palautekeskustelut auttavat syventämään ymmärrystä ja vahvistavat molemminpuolista oppimista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.2.2 Perehdytyksen vaiheet



Kuvio 4. Perehdytyksen vaiheet (Työterveyslaitos).

Nuoren vasta uransa aloittavan työntekijän hyvän ja onnistuneen perehdytyksen voi jakaa viiteen pääosioon, joita havainnollistetaan yllä olevassa kuviossa 4. Suunnitelmallinen perehdyttäminen edellyttää riittävää aikaa, resursseja ja ajan- tasaisia materiaaleja sekä selkeää vastuunjako. (Työterveyslaitos.)

Perehdyttävälle tulisi tarjota mahdollisimman pian tukimateriaaliksi perehdytysohjelma, jotta aloitteleva työntekijä saa aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyviä asioita ja kokea itsensä tervetulleeksi (Joki 2024, 94). Ennen työn aloittamista

työntekijälle esitellään työpaikan toiminta, tavoitteet, työtehtävät ja yhteyshenkilöt, ja työyhteisölle tiedotetaan uudesta työntekijästä hyvissä ajoin. Työn varsinaisessa aloitusvaiheessa hän tutustuu perehdyttäjiin, työpaikkaan ja toimintatapoihin sekä saa yleiskuvan perehdytyksen tavoitteista. Samalla käydään läpi työsuhdeasiat, kuten työaika, palkkaus, poissaolot ja edut. Tämän lisäksi on tärkeää opettaa turvalliset ja ergonomiset työtavat. (Työterveyslaitos.)

Tehtäväkohtaisessa ohjauksessa työntekijälle esitellään tehtäväkuva, sovitaan vastuualueista ja opastetaan koneiden ja välineiden käyttöä sekä henkilönsuojainten käyttöä. Työn ohessa hänelle annetaan tukea, vastataan kysymyksiin ja seurataan oppimista. Työpaikan käytännöt ja tavoitteet esitellään ja annetaan tietoa osaamisen kehittämistä. Nuorta rohkaistaan kysymään neuvoja, jakamaan ideoita sekä verkostoitumaan. Lisäksi hänelle annetaan säännöllistä palautetta. (Työterveyslaitos.)

Lopulta perehdytyksen onnistumista arvioidaan yhdessä työntekijän kanssa esimerkiksi kysymällä työntekijältä palautetta. Palautteen perusteella perehdytystä voidaan kehittää tulevaisuutta varten. (Työterveyslaitos.)

2.3 Perehdytyksen merkitys työntekijälle ja organisaatiolle

Etenkin vasta työuraansa aloittavan kesätyöntekijän perehdytykseen panostaminen on tärkeää, sillä hänellä ei välttämättä ole vielä ollenkaan käsitystä työelämän pelisäännöistä tai työnantajan työkuultuurista. Epäselvyys esimerkiksi työelämän pelisäännöistä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja ongelmatilanteita. Huono kokemus ensityöpaikasta leviää myös nuoren kaveripiiriin, sillä kokemuksista puhutaan ja niitä vertaillaan keskenään. Huono palaute kulkeutuu helposti myös sosiaalisen median kautta hetkessä laajalle yleisölle. Työntekijän kokemus tarpeellisuudesta ja arvostuksesta on keskeistä motivaation sekä sitoutumisen kannalta. Jo perehdytyksen aikana luotu positiivinen ja kannustava ilmapiiri vahvistaa työntekijän halua osallistua, näyttää osaamistaan ja sitoutua tiimiin. (Hakkarainen 2022.)

Tutkimukset osoittavat, että perehdytys, joka tarjoaa tukea ja tietoa, vahvistaa uusien työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samaistumista organisaatioon. Tämä lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja haluaan osallistua sen menestykseen. Näyttöä on myös siitä, että tiedon hankkiminen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen osallistuminen perehdytyksen aikana vähentää epävarmuutta ja ahdistusta ja voi siten parantaa uusien työntekijöiden hyvinvointia. Tämän vaikutukset nähdään myös siinä, että aikomus vaihtaa työpaikkaa vähentyy. (Mosquera & Soares 2025, luku 1.)

Onnistunut perehdytys auttaa uutta työntekijää oppimaan tehtävänsä, vastuut ja käytännöt nopeasti sekä sopeutumaan työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. Tämä vahvistaa myönteisiä asenteita, lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä tukee motivaatiota ja hyvinvointia, mikä edelleen vähentää vaihtuvuutta. (Mosquera & Soares 2025, luku 2.2.) Perehdyttämisen laiminlyönti ei ole taloudellisesti kannattavaa eikä järkevää, sillä sen seurauksena syntyvät välilliset kustannukset kasvavat nopeasti suuremmiksi kuin mahdolliset säästöt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

3 Motivaatio

3.1 Motivaation määrittelyä

Motivaation tarkka määrittely on hankalaa. Sen mittaaminen on jo sinällään vaikeaa, puhumattakaan sen muokkaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. Kirjallisuudesta löytyy yli kolmekymmentä erilaista teoriaa, jotka selittävät motivaatiota eri näkökulmista. Yksilön motivaatioon vaikuttavat monimutkaisessa vuorovaikutuksessa persoonallisuus, arvot, sekä järkiperäiset ja tunteenomaiset tekijät, unohtamatta sosiaalisen ympäristön merkitystä. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 10.)

Motivaatiolla tarkoitetaan usein järjestelmää, joka saa aikaan ja ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Sen taustalla vaikuttavat motiivit, kuten tarpeet, toiveet, sisäiset impulssit sekä palkkioihin ja rangaistuksiin liittyvät tekijät. Motivaatio voidaan

nähdä psyykkisenä tilana, joka määrittää sen, kuinka aktiivisesti, energisesti ja sitkeästi ihminen suhtautuu tiettyyn tehtävään tai asiaan. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisen motivaation voi tunnistaa siitä, että työ itsessään palkitsee työntekijää (Ruohotie & Honka 1999, 14). Toisin sanoen yksilö hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita ilman ulkoisia palkkioita. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Ylimmän asteen tarpeet, kuten itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio näkyy vahvasti ihmisessä itsenäisenä haasteiden hakemisena ja pyrkimyksenä niiden voittamiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 14.) Sisäisesti motivoitunut yksilö ei kuormitu yhtä helposti, sillä hänen tekemänsä asiat ovat juuri niitä, jotka tuntuvat juuri hänestä miellyttäviltä. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoinen motivaatio on puolestaan ulkoisista tekijöistä riippuvainen, eli sillä tavoitellaan käytännöllisiä hyötyjä, kuten taloudellista turvallisuutta (Meretniemi 2012, 135). Ulkoiselle motivaatiolle on tyypillistä se, että itse tekeminen nähdään epämiellyttävänä ja pakollisena, mutta tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi (Martela & Jarenko 2014, 14). Ulkoisen motivaation välineellisyys näkyy esimerkiksi siinä, että työntekijä tavoittelee organisaation tarjoamia hyötyjä, kuten bonuksia tai joustavaa työaikaa (Meretniemi 2012, 135).

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio toimivat kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään, eli ne eivät ole erillisiä. Myös ulkoinen ympäristö ja yksilö ovat vuorovaikutuksessa esimerkiksi palauteprosessin kautta. Palaute voi joko vahvistaa tai heikentää yksilön motivaatiota, mikä osoittaa, että motivaatio on myös tilansidonnaista. (Meretniemi 2012, 135.)

3.3 Motivaatioteoriat

Kirjallisuudesta löytyy paljon erilaisia motivaatioteorioita, joista aiemmin mainittiin. Motivaatio ei ole käsin kosketeltavissa ja mitattavissa oleva ilmiö, vaan sitä hahmotellaan teorioiden kautta, minkä takia ei ole voitu määrittää vain yhtä ja ainoaa oikeaa teoriaa. Motivaatioteoriat eroavat toisistaan esimerkiksi siten, että toisissa ihmisten kuvitellaan motivoituvan samoista asioista, osassa ihminen nähdään itsenäisenä, omista asioista ja mieltymyksistä motivoituneena. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

Olisi siis hyvä tarkastella motivaatiota mahdollisimman monipuolisesti erilaisten teorioiden avulla, sillä näin voitaisiin taata laaja ymmärrys ihmisen toimintaan vaikuttavista asioista (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2). Seuraavaksi esitellään kaksi motivaatioteoriaa, jotka tarjoavat keskenään erilaisia näkökulmia motivaation ymmärtämiseen.

3.3.1 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

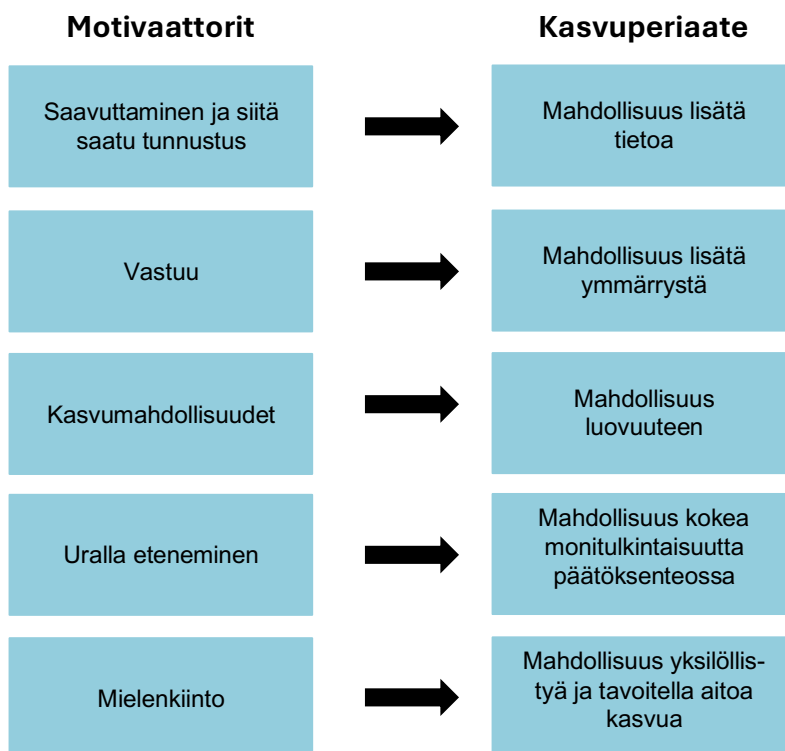
Vuonna 1959 Frederick Herzberg esitti kollegoidensa kanssa tunnetun motivaatioteorian. (Lämsä & Päivike 2013, 84.) Alkujaan Herzbergin teoria kehitettiin insinöörien ja kirjanpitäjien näkemyksistä, mutta sittemmin sitä on hyödynnetty laajasti eri toimialoilla eri maissa. Herzbergin motivaatio-hygieniateoria erottaa toisistaan työn tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Herzberg 2003, 5.)

Herzbergin tutkimus pohjautui tutkimukseen, jossa haastateltiin yhteensä 1685 työntekijää eri ammattiryhmistä, kuten insinöörejä, kirjanpitäjiä, opettajia ja esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimuksessa kysyttiin työtilanteista, jotka olivat aiheuttaneet heille äärimmäistä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Tulokset osoittivat, että työn sisäiset motivaatiotekijät, kuten saavutukset, tunnustus, urakehitys ja työ itsessään olivat pääasiallisia työtyytyväisyyden lähteitä. Puolestaan ulkoiset hygieniatekijät, kuten yrityksen politiikka, esimiestyö, palkka ja työolosuhteet selittivät pääasiassa tyytymättömyyttä. (Herzberg 2003, 7.) Herzberg korosti tutkimuksessaan, että hygieniatekijöiden parantaminen ei sinänsä

lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vaan ainoastaan vähentää tyytymättömyyttä. Siksi työtyytyväisyyden lisäämiseksi on olennaista panostaa nimenomaan motivaatiotekijöiden vahvistamiseen ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin työn sisällön ja merkityksen kehittämisessä. (Herzberg 2007, 113–114.)

Herzbergin mukaan työn rikastaminen ei ole kertaluontoinen toimenpide, vaan se tulisi nähdä jatkuvana johtamiskäytäntönä. Sen tavoitteena on tuoda työtehtävät vastaamaan työntekijöiden taitoja, jolloin kaikki työntekijät, myös ne, joilla on erityisiä kykyjä, voivat osoittaa potentiaalinsa ja edetä vaativampiin tehtäviin. Motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin pitkällä aikavälillä, joten rikastamista ei tarvitse toistaa usein. Pienikin panostus työn rikastamiseen voi parantaa sekä työtyytyväisyyttä että organisaation suorituskykyä, vaikka kaikkia tehtäviä ei voida rikastaa. (Herzberg 2003, 11–12.)

Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ovat työhön liittyviä tekijöitä, jotka edistävät tyytyväisyyttä, myönteistä asennetta ja hyvää motivaatiota työntekijässä. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät puolestaan liittyvät psykososiaaliseen ja fyysiseen työympäristöön. Nämä työn ulkopuoliset tekijät saavat työntekijän asennoitumaan kielteisesti ja tuntemaan itsensä tyytymättömäksi. (Lämsä & Päivike 2013, 84.)



Kuvio 5. Motivaation ja kasvun periaatteiden yhdistäminen (Herzberg 1966, 177).

Jatkuvan työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi on tarpeen tunnistaa ne motivaattorit, jotka ihminen kokee työssään merkityksellisiksi, ja liittää ne kuvion 5 mukaisesti henkilön psykologisen kasvun periaatteisiin. Työn pitäisi ensisijaisesti tarjota mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksiin, ja näiden kokemusten tulisi puolestaan avata uusia tilaisuuksia syventää ymmärrystä omasta työstä ja kehittää siihen liittyvää osaamista aiempaa laajemmin. (Herzberg 1966, 177–178.)

Seuraavaksi työn tulisi tarjota vastuun lisääntymistä ja monimutkaisempia tehtäviä, jotka syventävät ymmärrystä ja avaavat uusia oppimismahdollisuuksia. Työtehtävien joustavuus mahdollistaa luovuuden käytön ja yksilöllisen kasvun. Etenemismahdollisuudet, muodolliset tai ilman aseman muutosta, tarjoavat haasteellisempia tehtäviä ja tukevat monimutkaisempaa päätöksentekoa. Lopuksi aito kiinnostus työtehtäviä kohtaan vahvistaa yksilöllistymistä, arvokkuuden tun-

netta ja psykologista kasvua. Ainakin osan motivaattoreiden hyödyntäminen vähentää työntekijän huolta hygieniavaatimuksista, jotka voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Herzberg 1966, 177–178.)

Toisaalta Herzbergin teorian pohjalta tehdyt tutkimukset eivät ole löytäneet selvää näyttöä tyytyväisyyden ja työsuorituksen välisestä suhteesta. Tutkimukset viittaavat siihen, että on vaikea erottaa, aiheuttaako tyytyväisyys hyvän suorituksen vai onko hyvä suoriutuminen itsessään tyytyväisyyden lähde (Lämsä & Päivike 2013, 84–85). Tämä osoittaa, että työmotivaatio on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttavat samanaikaisesti useat toisistaan riippumattomat ja joskus ristiriitaiset tekijät. Vaikka Herzbergin teoria tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen työn sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tarkasteluun, sen soveltaminen nykypäivän työelämään edellyttää kriittistä ja joustavaa tulkintaa.

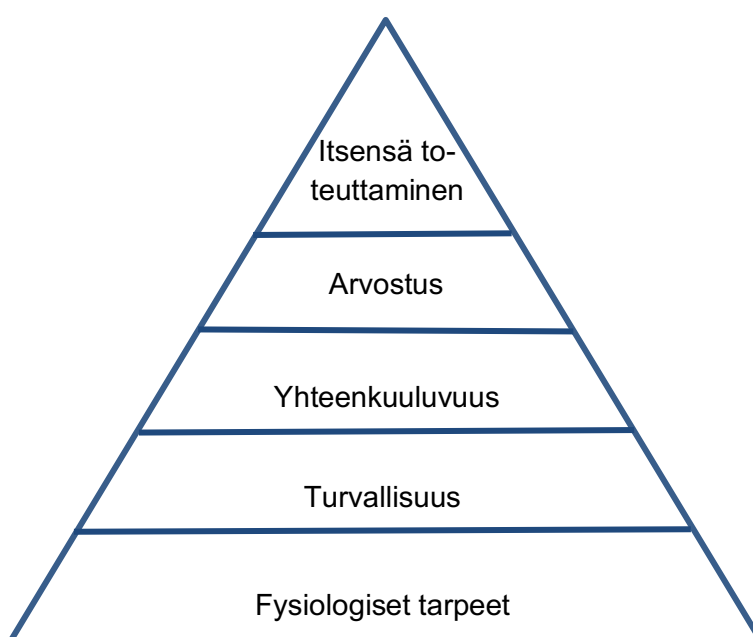
3.3.2 Maslow'n motivaatioteoria

Abraham Maslow kehitti vuonna 1943 motivaatioteorian, jonka keskiössä on ihmisen tarpeiden hierarkia. Hän korosti yksilön kokonaisvaltaista tarkastelua ja näkemystä ihmisestä luovana sekä kasvuun pyrkivänä olentona. Maslow'n mukaan ihmisen toiminnan perimmäinen tavoite on omien mahdollisuuksien ja kykyjen toteuttaminen. Motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet järjestyvät hierarkkisesti siten, että ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarve, joka toimii sekä eettisenä ihanteena että aidon inhimillisen toiminnanvoiman lähteenä. (Rauramo 2008, 29.)

Maslow jakaa viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua ihmisen perustarpeiksi. Näiden perustarpeiden ajatellaan rakentuvan hierarkkisesti siten, että alemman tason tarpeiden tyydyttäminen luo pohjan ylempien tarpeiden tavoittelulle. Kun alemmat tarpeet on riittävästi tyydytetty, ihmisen huomio siirtyy luontevasti kohti seuraavan tason tarpeita. (Rauramo 2008, 29.) Maslow'n mukaan ihminen on jatkuvasti haluava eläin, jolla on samanaikaisesti sekä tyydytettyjä että tyydyttämättömiä tarpeita. Tarpeet eivät siis ole täysin toisistaan irrallisia, vaan ne voi-

vat vaikuttaa rinnakkain ja vaihdella elämäntilanteen mukaan. Näin ollen ihminen voi liikkua tarpeiden hierarkiassa joustavasti kumpaankin suuntaan. (Maslow 1943, 370; Lehto 2020.)

Tarvehierarkia jakaa viisi tavoitetta, joita voidaan esitellä visuaalisesti tikapuiden tai portaiden avulla, mutta useimmiten se on esitetty pyramidin muodossa. Maslow ei ole kuitenkaan itse esittänyt teoriaansa pyramidin muodossa, vaan tarvehierarkian visuaalisen pyramidin kehitti vasta psykologi Charles McDermid vuonna 1960. (Lehto 2020.)



Kuvio 6. Maslow'n tarvehierarkia (Hakonen & Nylander, 142).

Seuraavaksi avataan nämä tarpeet kuvion 6 mukaisesti. Kaikista alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, jotka ensimmäisenä ohjaavat ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä. Näillä tarpeilla tarkoitetaan ihmisen selviytymiselle kriittisiä tekijöitä, kuten ruoka, juoma, vaatetus ja uni. Maslow'n mukaan fysiologiset tarpeet muodostavat ihmisen motivaation perustan, ja muut tarpeet nousevat merkityksellisiksi vasta, kun nämä perustarpeet on riittävästi tyydytetty. (McLeod 2025.)

Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, jotka pitävät sisällään esimerkiksi taloudellisen turvallisuuden, vapauden pelosta ja vakaan terveyden. Maslow väitti,

että nämä saavat ihmiset arvostamaan järjestelmiä, kuten lakeja ja uskontoja. (Willingham 2023.) Työpaikalla turvallisuuden osuus näkyy esimerkiksi varmassa työsuhteessa, hyvässä työturvallisuudessa ja työergonomiassa. (Lämsä & Päivike 2013, 82.)

Kolmantena tarvehierarkiassa tulee yhteenkuuluvuus, jolla tarkoitetaan ystävyyttä, rakkautta, yhteisöä ja lisäksi esimerkiksi jaettuja kokemuksia sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tässä vaiheessa ihminen unohtaa kärsineensä joskus nälästä ja kokee voimakkaammin kaipuutta poissaoleviin läheisiin. (McLeod 2025.) Työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tarve näkyy esimerkiksi tiimeissä, ryhmissä sekä hyvänä suhteena esihenkilön ja työntekijän välillä. (Lämsä & Päivike 2013, 82.)

Arvostuksen tarpeet ovat tarvehierarkian neljännellä tasolla, ja ne pitävät sisällään esimerkiksi itsenäisyyden, itsekunnioituksen, aseman sekä muiden antaman arvostuksen. Palautekäytännöt, palkitseminen ja tavoitteet sekä niiden saavuttamisen arviointi tyydyttävät näitä arvostuksen tarpeita työpaikoilla. (Lämsä & Päivike 2013, 82.) Ihminen voi siirtyä hierarkian viimeiselle tasolle, kun hänen perusasiat ovat kunnossa. Tarvehierarkian korkeimmalla tasolla ihmisen tietoisuus siirtyy toteuttamaan itseään, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi halua tutkia, luoda tai laajentaa taitojaan. (Willingham 2023.) Työelämässä tämä ilmenee urakehityksenä, tunteena oman työn osaamisesta sekä sitoutumisena. (Lämsä & Päivike 2013.)

Maslow'n teoriaa voidaan soveltaa organisaatorakenteisiin ja työntekijöiden motivointiin. Jotta organisaation suorituskykyä voidaan parantaa, sen tulee kiinnittää huomiota henkilöstöstrategioihin ja organisaatiokulttuuriin. (McLeod 2025.)

Maslow'n teoria on kuitenkin saanut paljon kritiikkiä esimerkiksi siitä syystä, että se korostaa liikaa yksilön käsitystä ikään kuin tarpeidensa armoilla olevana olentona. Kritiikkiä tarvehierarkia on saanut lisäksi siitä, että se ei ota huomioon muuttuvia työtilanteita, joiden ohessa muodostuu uusia tarpeita. Täten ihmisen

tarvehierarkia vaihtelee olosuhteen, tilanteen ja yksilön elämäntilanteen mukaisesti tavoittelemaan seuraavan tason tarvetta. Toisin sanoen vallitseva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä eikä se ole koskaan pysyvä. (Lämsä & Päivike 2013, 83.)

Maslow'n teoriaa on kritisoitu myös sen yksinkertaisuuden vuoksi. Ihmisen käyttäytyminen on monimutkaisempaa kuin mitä tarvehierarkia kuvastaa, ja kaikkien tarpeet eivät ole yhtenäisiä. Lisäksi teoria ei pohjautu tieteelliseen lähestymistapaan, vaan sen kuvaamat itsensä toteuttamisen tarpeet ovat kvalitatiivisia ja subjektiivisia. Maslow jätti huomioimatta myös muita motivoivia tekijöitä, kuten odotukset, kokemuksen ja havaintojen vaikutuksen ihmisen motivaatioon. (Dr. Arpita 2024, 97.)

4 Työntekijän sitoutuminen

4.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta organisaatioonsa, ja sitoutumaton työntekijä on puolestaan herkempi vaihtamaan työpaikkaa. O'Reilly ja Chatman (1986) kuvaavat sitoutumisen psykologiseksi siteeksi, jonka ominaisuudet ja taustatekijät voivat vaihdella. Heidän mukaansa sitoutuminen voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Mukautumisessa yksilön toiminta perustuu ulkoisiin etuihin ilman yhteisten arvojen jakamista. Samaistumisessa yksilö tuntee ylpeyttä kuulumisestaan ryhmään, vaikka ei täysin omaksu sen arvoja. Sisäistämisessä yksilön ja ryhmän arvot ovat yhdenmukaiset, mikä edistää aidosti yhteisten päämäärien toteuttamista. (Viitala 2021, luku 2.6; Jokivuori 2004, 284.)

O'Reillyn ja Chatmanin mukaan henkilön sitoutuminen organisaatioon muodostuu näiden kolmen eri ulottuvuuden yhteisvaikutuksesta. Parhaimmillaan sitoutuminen näkyy työntekijän "syttymisenä", eli sisäisenä innostuksena, joka näkyy tehokkuutena ja haluna tehdä työnsä hyvin. Sitoutumisen vastakohtana voidaan

pitää vastustusta, joka puolestaan näkyy esimerkiksi työn välttelynä tai viivytteenä. (Lämsä & Päivike 2013, 92; Jokivuori 2004, 285.)

4.2 Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli

Hyvän työtuloksen perusta syntyy, kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, sen päämääriin ja työyhteisöön. Sitoutuminen voi kuitenkin ilmetä monin eri tavoin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26.) Yksi yleinen tapa tarkastella sitoutumista on Allenin ja Meyerin kehittämän kolmen osa-alueen mallin avulla. Sen mukaan sitoutuminen on voima, joka liittyy henkilön johonkin kohteeseen ja siihen liittyvään tärkeään toimintaan. Tämä sitova voima voidaan kokea eri tavoin, ja siksi sitoutumista kuvataan kolmena psykologisena tilana: affektiivisena, normatiivisena ja jatkuvuussitoutumisena. (Järvensivu ym. 2020, 240.)

Meyerin ja Allenin mukaan sitoutumista on parempi tarkastella useista osa-alueista koostuvana kokonaisuutena kuin erillisinä tyyppeinä, koska työntekijän suhde organisaatioon voi sisältää niitä kaikkia eri määriin. Työntekijän organisaatiosuhdetta on tarkoituksenmukaisempaa tarkastella näiden kolmen sitoutumisen osa-alueen kautta sen sijaan, että yritettäisiin määritellä sitoutuminen vain yhteen kategoriaan. (Meyer & Allen 1997, 23.)

4.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän tunnepohjaista kiintymystä, aktiivista osallistumista ja samaistumista organisaatioonsa. (Ng & Feldman 2011, 529.) Tämä sitoutumisen muoto on kaikista syvin sitoutumisen muoto ja siinä työntekijä kokee halukkuutta panostaa työhönsä eikä huomioi työhönsä käyttämiään uhrauksia. Affektiivinen sitoutuminen on vahvasti yhteydessä työntekijän arvokokemukseen, eli itse työ koetaan oikeasti arvokkaana. Lämsä & Päivike 2013, 94.)

Affektiivinen sitoutuminen on Meyer ja Allenin sitoutumismuodoista sekä tutkituin että vaikutuksiltaan selkeästi myönteisin. Sen on toistuvasti huomattu tuottavan enemmän hyötyjä sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että organisaation

toiminnalle kuin kahden muun sitoutumismuodon. (Morin & Vanderberghe & Lee & Gillet 2025, 1.)

4.2.2 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa velvollisuuden tunnetta jatkaa työsuhdetta (Meyer & Allen 1997, 22). Normatiivisesti sitoutunut työntekijä jatkaa työsuhdettaan, koska kokee sen olevan moraalisesti oikein ja täten pysyy organisaatiossa. Työntekijän sitoutumisen katsotaan perustuvan varhaiseen sosiaalistumiseen, eli perheestä ja kulttuurista omaksuttuihin asenteisiin ja käyttäytymismalleihin. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa käsitystä, että työntekijän on syytä olla lojaali organisaatiolle ja pysyä sen palveluksessa sen sijaan, että hän harkitsisi vaihtavansa työpaikkaa. (Meyer & Allen 1997, 62–64.)

Lisäksi normatiivisen sitoutumisen on esitetty kehittyvän vastavuoroisuuden normien perusteella. Esimerkiksi jos työntekijä kokee organisaation investoineen häneen tavalla, jota hän ei voi itse korvata, voi syntyä velkaantuneisuuden tunne ja tarve tasapainottaa suhdetta pysymällä organisaatiossa. Normatiivista sitoutumista voi vahvistaa myös psykologinen sopimus, joka viittaa työntekijän subjektiivisiin käsityksiin hänen ja organisaation välisistä vastavuoroisista velvollisuuksista, eli sitoutuminen voi tällöin heikentyä, jos työntekijä kokee sopimuksen rikotuksi. (Meyer & Allen, 63–65.)

4.2.3 Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutumisella kuvataan sitä, että työntekijä tiedostaa, millaisia menetyksiä tai kustannuksia työpaikan vaihtaminen hänelle aiheuttaisi (Järvensivu ym. 2020, 240). Työntekijä siis kokee, että työnteko on hyödyllisempää kuin se, että työtä ei tekisi ollenkaan. Henkilö voi esimerkiksi joutua ponnistelemaan intensiivisesti työnsä eteen, mutta kokee samalla mielenkiintoisen työn korvaavan kaiken vaivannäön ja ahertamisen. (Lämsä & Päivike 2013, 93.)

Työntekijän jatkuvuussitoutuminen pysyy vahvana, mikäli hänellä on vähän tai ei lainkaan vaihtoehtoisia työllistymismahdollisuuksia. Toiseksi jatkuvuussitoutumiseen vaikuttavat työntekijän aiemmat kokemukset työhausta sekä yritysten rekrytointiyritykset häntä kohtaan. Nämä kokemukset muovaavat käsitystä siitä, millaisia vaihtoehtoja työntekijällä on työmarkkinoilla. Mikäli vaihtoehdot on koettu heikoiksi tai kielteisiksi, työntekijän jatkuvuussitoutuminen nykyiseen organisaatioon vahvistuu. Jatkuvuussitoutuminen siis syntyy, kun työntekijä tiedostaa eri vaihtoehtonsa. Sitoutumisen pystyy käynnistämään jokin aiempi kokemus tai tapahtuma, joka muuttaa hänen käsitystään näistä mahdollisuuksista. (Meyer & Allen 1997, 58–60.)

5 Perehdytys motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta

Seuraavaksi tarkastellaan perehdytyksen merkitystä työntekijän motivaation ja sitoutumisen tukena. Perehdytys auttaa työntekijää hahmottamaan roolinsa, ymmärtämään työnsä merkityksen ja saamaan varhaisia onnistumisen kokemuksia, jotka lisäävät kiinnostusta ja innostusta työhön.

Samalla perehdytys luo perustan työyhteisöön integroitumiselle ja luottamukselle, viestii organisaation tuesta ja tarjoaa selkeyttä tehtäviin ja työjärjestelyihin. Näin se tukee työn mielekkyyden kokemusta, motivaatiota ja pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon.

5.1 Perehdytys ja työntekijän motivaatio

Ihmiselle on ominaista etsiä elämälleen merkitystä. Mielekkyyden ja tarkoituksen kokeminen on yksi perimmäisistä inhimillisistä tarpeista ja voimavaroista, jotka ohjaavat toimintaamme. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 24.) Työn merkityksellisyys syntyy silloin, kun ihminen saa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja ilmaista itseään työssään. Merkitykselliseksi koettu työ lisää tyytyväisyyttä, motivaatiota ja vahvistaa sitoutumista organisaatioon. Sen sijaan huonot työolosuhteet, kuten jatkuva kiire, negatiivinen ilmapiiri tai työn ja omien arvojen välinen ristiriita, voivat heikentää kokemusta työn mielekkyydestä. Omaan työhön

voi lisätä merkitystä esimerkiksi oman osaamisen kehittämällä. Uusien taitojen oppiminen voi auttaa ehkäisemään tylsistymistä työssä, lisätä motivaatiota ja avata ovia työn monipuolistamiseen ja kehittämiseen. (Virtanen 2023.)

Yksilöllisen työn imun ja työmotivaation kokeminen voi olla tärkeä tekijä niin työntekijän kuin yrityksen menestykselle ja tuottavuudelle. Nuoren työntekijän hyvinvointia ja motivaatiota vahvistavat erilaiset työhön liittyvät voimavarat, kuten oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet, työn tekemistä tukevat rakenteet sekä sosiaalinen tuki. Näiden voimavarojen myönteinen yhteisvaikutus edistää onnistunutta organisaatioon sosialisoitumista, sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista. Voimavaroja voivat olla myös hyvät vuorovaikutussuhteet, esimiehen tuki, positiiviset tunteet ja työpaikan socialisaatiota tukevat käytännöt. Tulokaskokemukseen vaikuttaa erityisesti perehdyttäminen, jonka toteutustapa vaihtelee organisaatioittain esimerkiksi erillisistä perehdytysjaksoista työssä tapahtuvaan perehdytykseen ja ryhmä- tai yksilömuotoisiin tapoihin. (Jokisaari ym., 4.)

Koska tutkimuskysymys käsittelee myyjien kokemuksia perehdytyksestä ja sen yhteydestä motivaatioon ja sitoutumiseen, on keskeistä ymmärtää, miten teoreettiset mallit toteutuvat käytännön perehdytyksessä ja miten ne vaikuttavat henkilön pysyvyyteen organisaatiossa. Kuten kappaleessa 3.3.1. käsiteltiin, Herzbergin motivaatio-hygieniateorian mukaan työntekijän työtyytyväisyys rakentuu motivaatitekijöistä, jotka liittyvät yksilön psykologiseen kasvuun, osaamisen kehittämiseen ja merkityksellisyyden kokemuksiin. Hygieniatekijät puolestaan ehkäisevät tyytymättömyyttä, mutta eivät sellaisenaan lisää motivaatiota. Tästä voidaan päätellä, että perehdyttämisessä teoria voisi näkyä esimerkiksi siten, että perehdytys ei voi rajoittua pelkästään käytännön asioiden läpikäymiseen tai työvälaineistä kertomiseen, vaan sen tulee tarjota myös mahdollisuuksia varhaisille onnistumisen kokemuksille, työtehtävien ymmärtämisen syventämiselle ja työn merkityksen hahmottamiselle. Samalla perehdytyksen tulisi vähentää epävarmuutta hygieniakysymyksissä, kuten työjärjestelyissä ja ohjeistuksissa, jotta työntekijä voi keskittyä kehittämistä ja motivaatiota vahvistaviin tekiöihin. Tällainen perehdytys tukisi sekä sisäisen motivaation rakentumista että pidempiaikaista työtyytyväisyyttä.

Luvussa 3.3.2 esitettiin, Maslow'n tarvehierarkiassa ihmisen toimintaa ohjaa viisi eri tarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus sekä itsensä toteuttaminen. Näitä voidaan soveltaa perehdytyksen suunnitteluun siten, että huomioidaan jokaisen työntekijän eri tasoiset tarpeet (Hakonen & Nylander 2015, 142). Tästä voidaan todeta, että perustarpeiden, kuten turvallisuuden ja hallinnan tunteen, huomioiminen voisi näkyä selkeänä ohjauksena, tukena ja positiivisena palautteena. Sosiaalisten tarpeiden huomioiminen voisi ilmetä hyvien vuorovaikutussuhteiden ja sosiaalisen tuen kautta. Arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tasolla perehdytys tarjoaisi mahdollisuuden näyttää osaamistaan, saada rakentavaa palautetta ja osallistua työtehtävien kehittämiseen. Näin Maslow'n teoriaa voitaisiin soveltaa perehdytyksen suunnittelussa tukemaan työntekijän motivaatiota.

5.2 Perehdytys ja työntekijän sitoutuminen

Perehdyttämiskausi on ratkaiseva työntekijän sitoutumisen muodostumisessa. Tutkimusten mukaan ensimmäisten 90 päivän aikana saatu tuki vahvistaa sitoutumista merkittävästi enemmän kuin myöhemmin annettu tuki, mikä korostaa alkuvaiheen kuukausien merkitystä uusien työntekijöiden sitouttamisessa (Eklund 2018, 34). Työntekijän kokemukset arvostuksesta ja merkityksellisestä työstä rakentuvat jo perehdytysprosessin aikana. Kun työntekijä kokee olevansa tervetullut organisaatioon ja hänen perehdytyksensä on selkeä ja hyvin tuettu, hän tuntee osaavansa suoriutua tehtävistään. Esimiehen antama tuki ja mahdollisuus onnistua vahvistavat työssä viihtymistä ja halua jatkaa organisaatiossa. Myös varhainen vuorovaikutus työkavereiden kanssa auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. (Mäenpää.)

Kuten kappaleessa 4.2. käsiteltiin, Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria kuvaa työntekijän affektiivista, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista. Voidaan päätellä, että perehdytyksessä teoria voisi näkyä siten, että affektiivista sitoutumista tuetaan tarjoamalla varhaisia onnistumisen kokemuksia ja työn merkityksen ymmärrystä. Normatiivista sitoutumista vahvistetaan organisaation pa-

nostuksen ja tuen kautta, ja jatkuvuussitoutumista puolestaan edistetään tekemällä selväksi työn hyödyt, uramahdollisuudet sekä vaihtoehtojen rajoitteet, jolloin perehdytys tukee kaikkia sitoutumisen ulottuvuuksia ja edesauttaa pitkäaikaista työtyytyväisyyttä.

Varhainen henkilöstön vaihtuvuus on organisaatioille haaste, sillä se heikentää rekrytointiin, valintaan ja koulutukseen sijoitetun pääoman tuottoa. Uusien työntekijöiden säilyttäminen organisaatiossa on usein vaikeinta ensimmäisen työvuoden aikana, jolloin sitoutuminen ei ole vielä vakiintunut. Kirjallisuudessa perehdyttäminen nähdään keskeisenä tekijänä pysyvän siteen muodostumisessa työntekijöiden ja organisaation välille, ja riittämätön perehdytys tai heikko sosiaalistaminen mainitaan usein syinä varhaiseen lähtemiseen (Mosquera & Soares 2025, luku 1). Tämän vuoksi perehdyttämiseen panostaminen luo paremman pohjan kestäväälle työsuhteelle ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 24).

6 Tutkimusmenetelmät ja aineiston käsittely

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan analysoida kysymyksiä määrällisesti, käyttämällä lukuja ja prosentteja. Tuloksia voidaan havainnollistaa selkeästi taulukoiden ja kaavioiden avulla. (Heikkilä 2014, 15.) Määrällisen tutkimuksen tavallisin aineiston keruutapa on kyselylomake (Vilkkä 2015, 94).

Opinnäytetyössä hyödynnettiin määrällistä tutkimusmenetelmää, ja aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kerätty tieto muutettiin helpommin tulkittaviksi tunnusluvuiksi käyttäen SPSS ja Excel -ohjelmia. Kysely sisälsi 19 kysymystä, jotka pohjautuivat johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

- Mikä merkitys perehdytyksellä on ollut myyjien motivaatioon ja sitoutumiseen?

- Mitkä perehdytyksen puutteet tai ongelmat ovat heikentäneet myyjien motivaatiota ja sitoutumista työhönsä?

Kyselyssä käytettiin taustakysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin vastaajien työkokemuksen pituutta sekä sitä, minkä päivittäistavarakaupan ketjun palveluksessa he työskentelevät. Työkokemuksen enimmäispituudeksi asetettiin neljä vuotta, ja tutkimuksen tarkastelun kohteena olivat päivittäistavaraupoissa työskentelevät myyjät seuraavista ketjuista: S-ryhmä, K-ryhmä sekä Lidl. Näiden pakollisten taustakysymysten avulla pyrittiin varmistamaan, että vastaajat kuuluivat tutkimuksen kohdeyleisöön.

Taustakysymyksien jälkeen seurasi neljä osa-aluetta: perehdytyksen laatu, motivaatio, sitoutuminen ja avoimet kysymykset. Suurin osa kysymyksistä esitettiin likert-asteikolla ja vastausvaihtoehtoja oli 1–5, joissa 1 = täysin erimieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Motivaation osa-alueessa käytettiin monivalintakysymystä. Kaikkiin väitteisiin vastaaminen oli pakollista. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista, eli vastauslaatikko oli mahdollista jättää tyhjäksi.

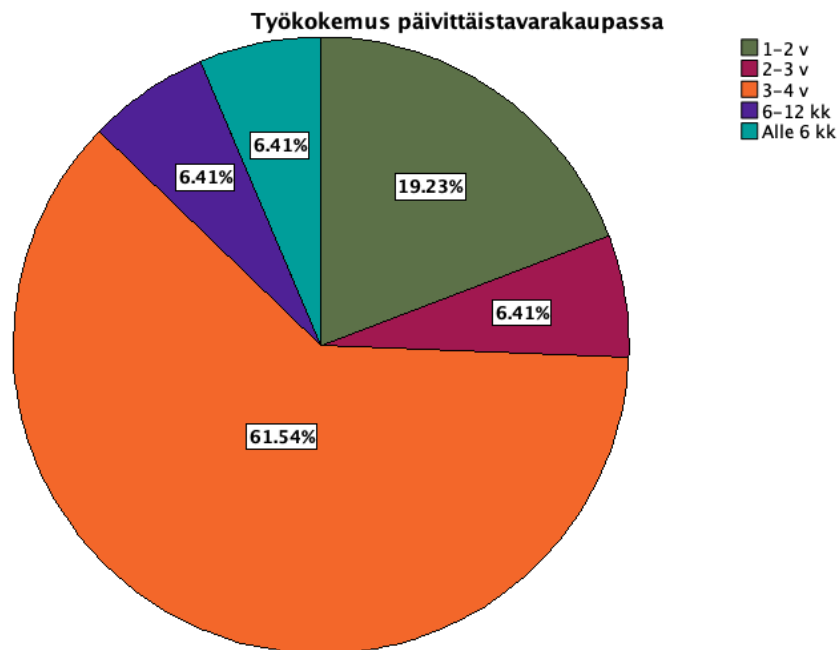
Kysely toteutettiin lokakuussa ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselylomaketta jaettiin eri kanavien kautta, kuten ammatillisessa verkostoitumissovelluksessa LinkedInissä, sosiaalisessa mediassa sekä henkilökohtaisesti suoraan kollegoille. Lisäksi kysely jaettiin S-ryhmän sisäisessä mediassa, mikä mahdollisti suoraan kohderyhmän eli myyjien tavoittamisen. Tutkimukseen osallistui yhteensä lopulta 78 myyjää.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä se testattiin antamalla se ulkopuolisen henkilön tarkistettavaksi, jotta varmistettiin kyselylomakkeen selkeys ja johdonmukaisuus. Ensimmäisen muutaman päivän aikana vastauksia kerääntyi vain noin 25 kappaletta, mutta puoli välissä vastausaikaa muistutusviestien jälkeen vastauksien määrä nousi 78 kappaleeseen.

7 Tutkimuksen tulokset

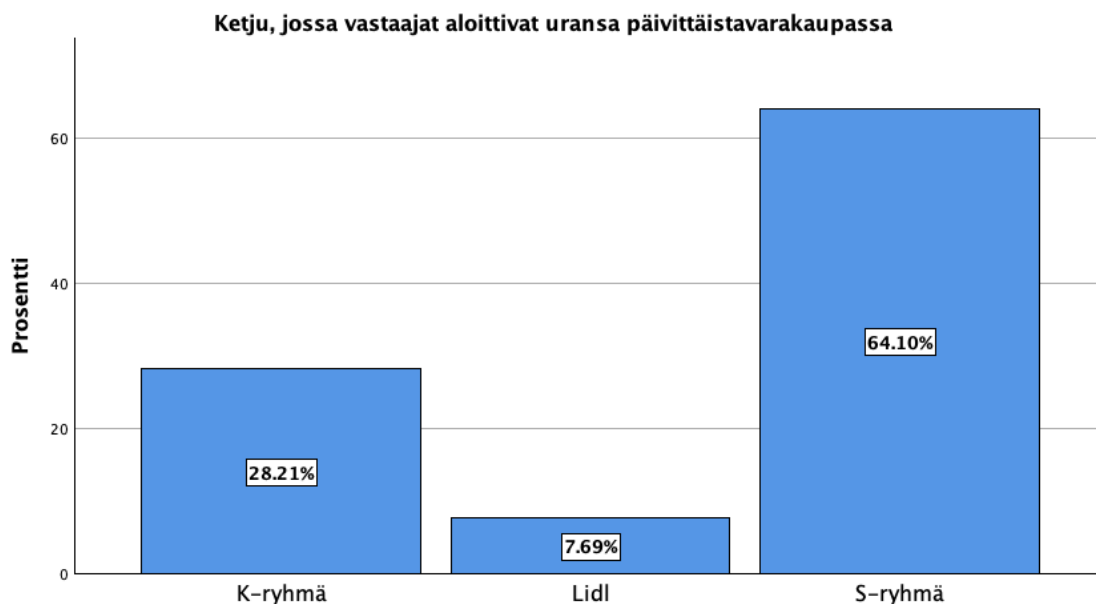
7.1 Taustakysymykset

Kyselyssä kysyttiin kaksi taustakysymystä, joilla kartoitettiin myyjien työsuhteen kesto sekä se, missä päivittäistavarakaupan ketjussa vastaajat työskentelevät. Taustakysymyksiin vastaaminen oli pakollista, joten vastausprosentti oli 100 % kokonaismäärästä.



Kuvio 7. Vastaajien työkokemus.

Ensimmäinen kysymys liittyi vastaajien työkokemuksen pituuteen päivittäistavarakaupassa. Vastaajista suurin osa (61,5 %) oli työskennellyt 3–5 vuotta. On huomioitava, että heidän muistinsa perehdytyksen alkuvaiheista saattaa olla epätarkempi pitkän ajan kulumisen vuoksi. Näiden myyjien mukaan ottaminen kuitenkin kasvatti vastauksien kokonaismäärää merkittävästi, mikä paransi otoksen kattavuutta. Toiseksi eniten (19 %) vastaajista oli työskennellyt 1–2 vuotta päivittäistavarakaupassa. Yhteensä 19 % vastaajista oli työskennellyt päivittäistavarakaupassa alle vuoden tai 2–3 vuotta.



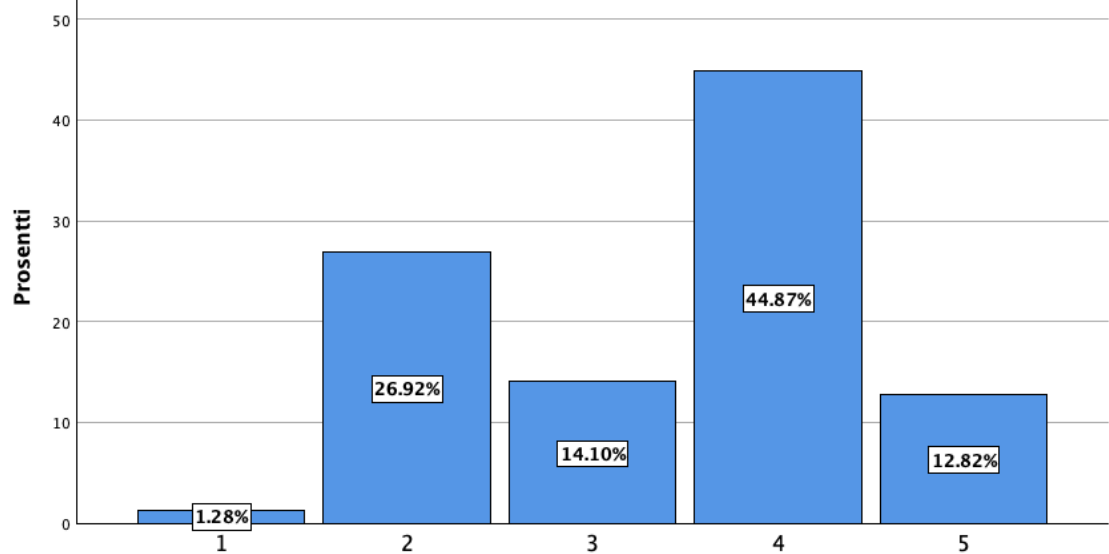
Kuvio 8. Vastaajien päivittäistavarakaupan ketju, jossa työskentelivät uran alkuvaiheessa.

Toisessa taustakysymyksessä kartoitettiin vastaajien päivittäistavarakaupan ketju, jossa he työskentelivät uran alkuvaiheessa. Suurin osa eli 50 vastaajaa (64 %) olivat aloittaneet uransa S-ryhmässä. K-ryhmän ketjussa työskenteli puolestaan 22 vastaajaa (28 %) ja Lidlissä vain 6 vastaajaa (8 %). Tämä pakollinen kysymys päivittäistavarakaupan ketjusta sisällytettiin, vaikka kyseinen tieto ei ollut tutkimuskyselyn keskeinen muuttuja. Tämä kysymys pyrki rajaamaan pois muut kauppaketjut, joissa vastaaja työskentelee myös nimikkeellä ”myyjä”.

7.2 Perehdytykseen liittyvät kysymykset

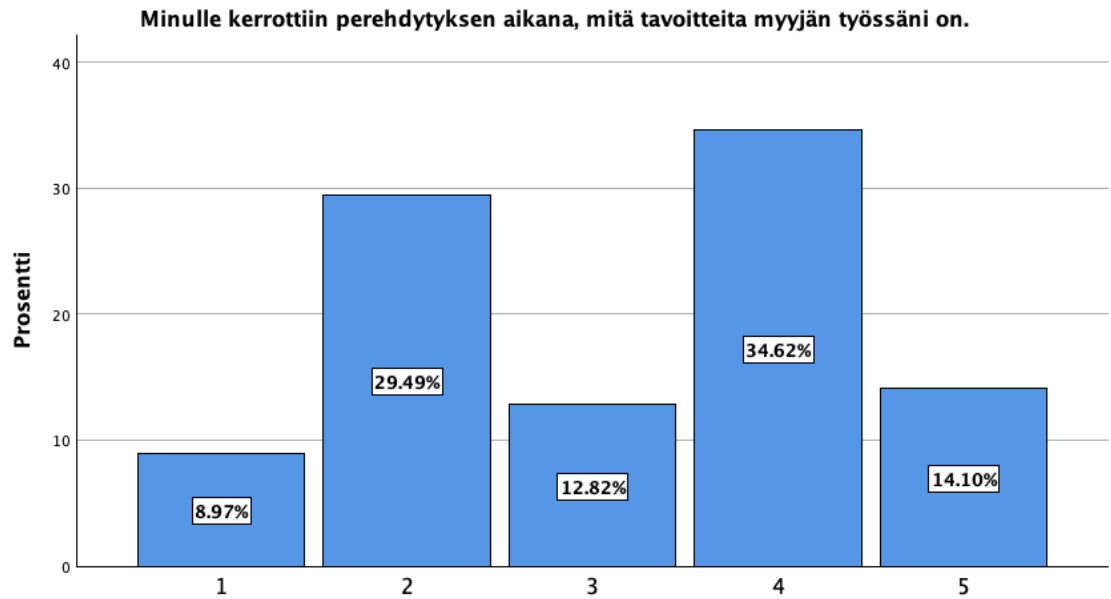
Toisessa osiossa selvitettiin vastaajien kokemuksia perehdytyksen laadusta. Tämän osion kysymykset olivat väitteitä, joihin vastattiin 1–5 asteikolla. Väitteisiin oli pakko vastata, joten vastausprosentti oli 100 % kokonaismäärästä. Ensimmäisenä selvitettiin, onko vastaaja saanut selkeän yleiskuvan työpaikan päivittäisistä käytännöistä ja tavoista toimia.

Perehdytyksen alussa sain selkeän yleiskuvan työpaikan päivittäisistä käytännöistä ja tavoista toimia.



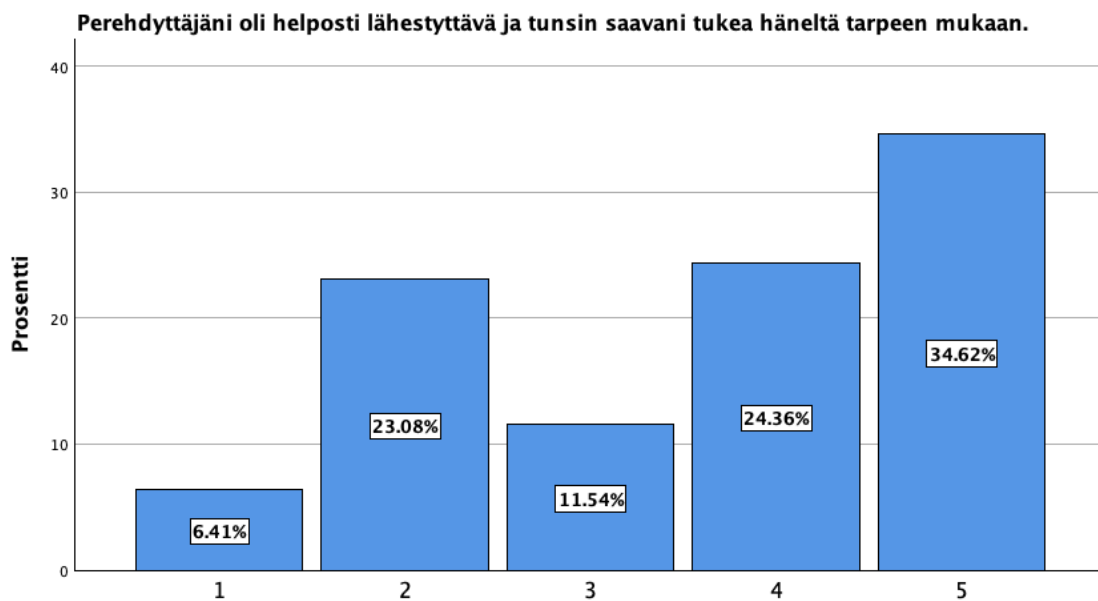
Kuvio 9. Perehdytyksessä muodostunut yleiskuva työpaikan päivittäisistä käytännöistä ja tavoista toimia.

Perehdytyksen osa-alueen ensimmäinen väite oli ”perehdytyksen alussa sain selkeän yleiskuvan työpaikan päivittäisistä käytännöistä ja tavoista toimia”. Kuten kuvio 9 voi nähdä, suurin osa (45 %) vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on ollut 13 % vastaajista. Yhteensä siis 58 % vastaajista suhtautui väitteeseen myönteisesti. Eri mieltä väittämän kanssa oli 28 % vastaajista.



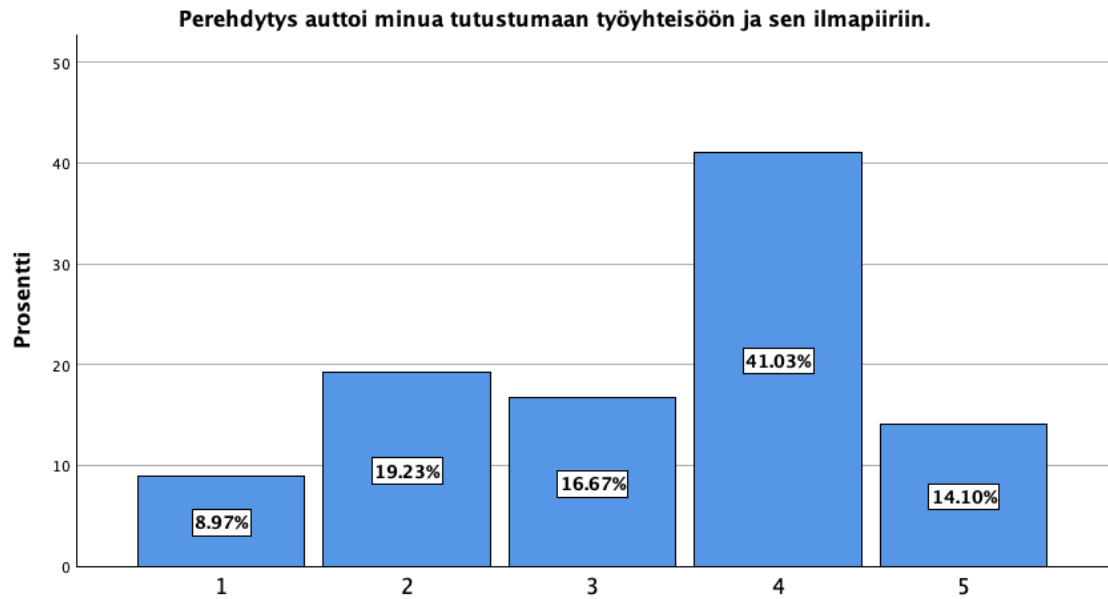
Kuvio 10. Perehdytyksen aikana kerrotut tavoitteet myyjän työssä.

Toisessa väitteessä selvitettiin sitä, onko perehdytyksen aikana kerrottu myyjän työn tavoitteista. Tulokset osoittivat, että enemmistö (49 %) suhtautui väittämään myönteisesti, eli oli vähintään jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta vastaajista (39 %) oli eri mieltä ja loput vastaajista (12,8 %) ei osanneet sanoa, oliko tavoitteita käsitelty.



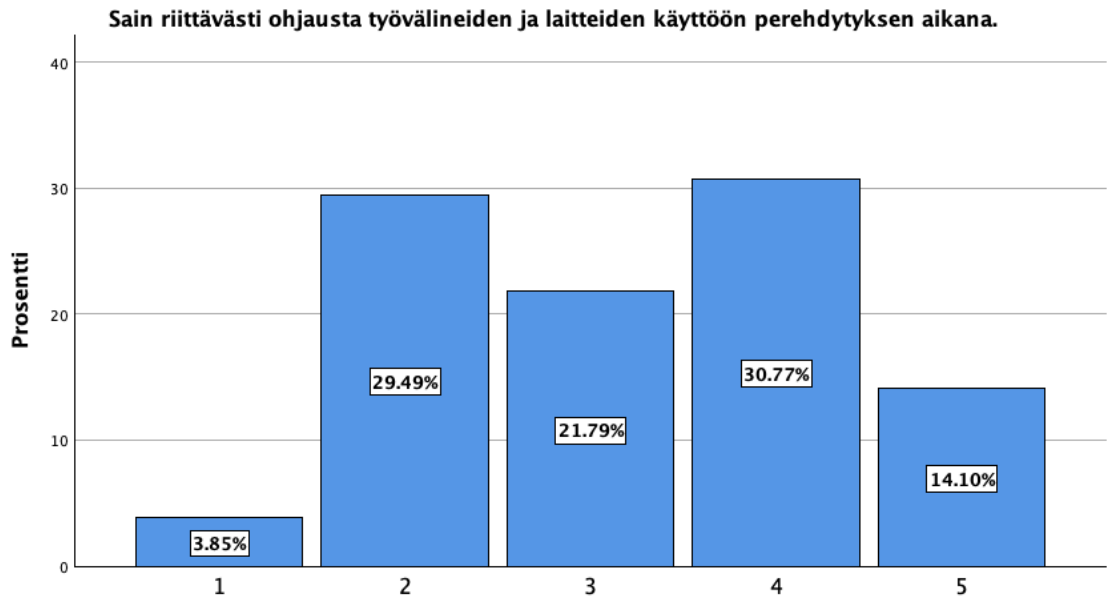
Kuvio 11. Perehdyttäjän tuki ja saavutettavuus.

Kolmas perehdyttämiseen liittyvä väite oli ”perehdyttäjäni oli helposti lähestyttävä ja tunsin saavani tukea häneltä tarpeen mukaan”. Vastaukset osoittivat, että suurin osa (59 %) vastaajista oli ollut vähintään jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista alle puolet (29 %) oli ollut pääosin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaukset viittaavat siihen, että useimmat kokivat perehdyttäjän helposti lähestyttäväksi ja saaneensa tukea häneltä tarvittaessa.



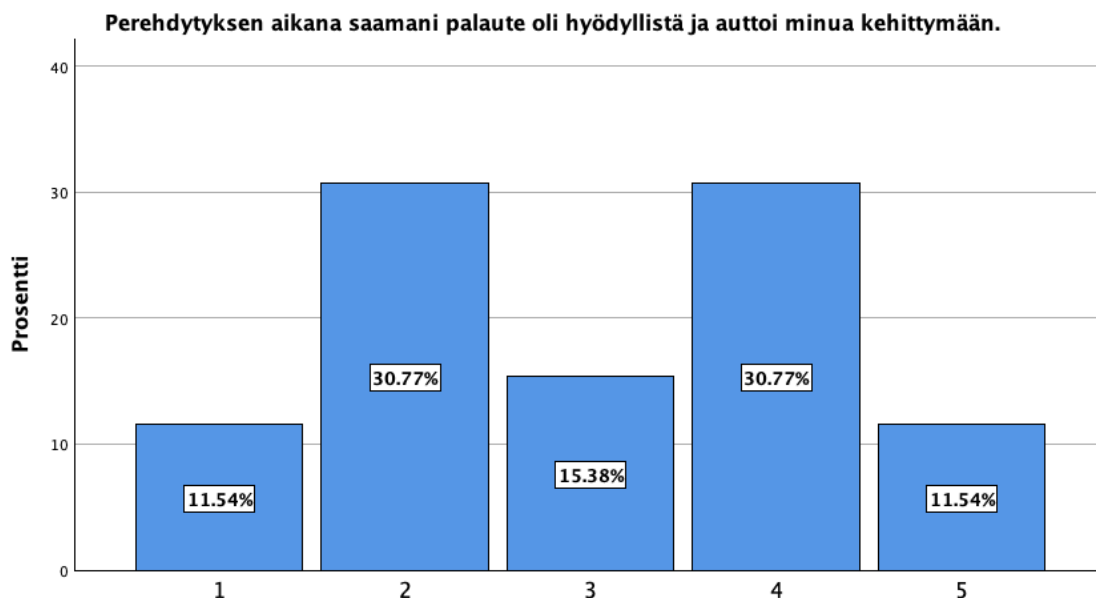
Kuvio 12. Perehdytyksen luoma tuki tutustua työyhteisöön ja sen ilmapiiriin.

Neljäs perehdytykseen liittyvä väite oli ”perehdytys auttoi minua tutustumaan työyhteisöön ja sen ilmapiiriin”. Tulokset osoittivat, että enemmistö vastaajista koki perehdytyksen tukeneen työyhteisöön tutustumista, sillä yli 50 % oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Osa (28 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä tai ei osannut sanoa kantaansa.



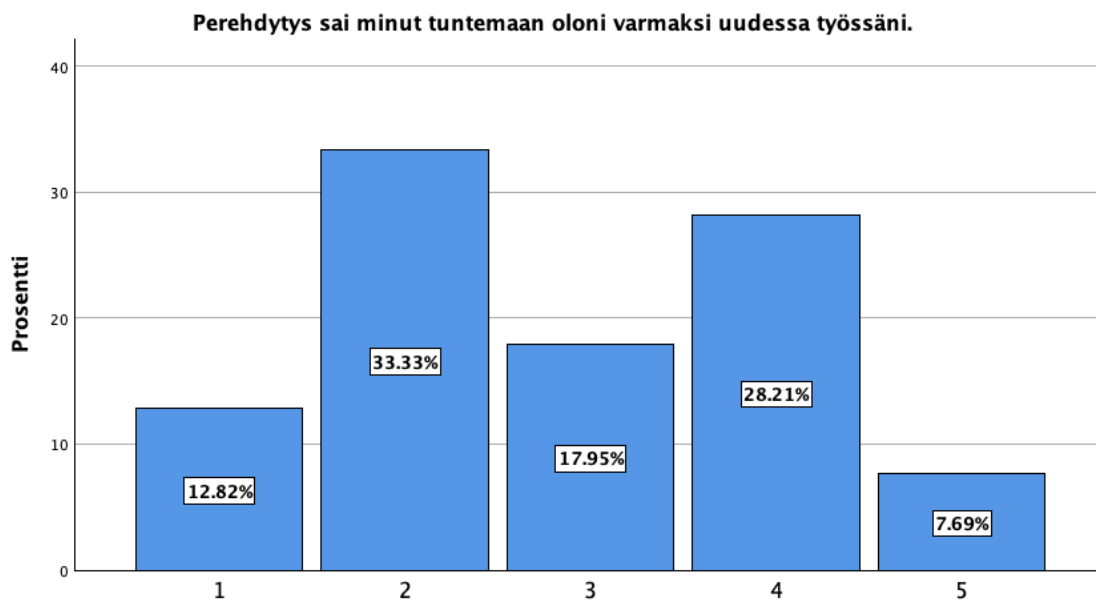
Kuvio 13. Perehdytyksen tuoma ohjeistus työvälineiden ja laitteiden käyttöön.

Viides perehdytykseen liittyvä väite oli ”sain riittävästi ohjausta työvälineiden ja laitteiden käyttöön perehdytyksen aikana”. Vaikka suurin osa (35 %) koki saaneensa riittävästi ohjausta työvälineiden ja laitteiden käyttöön, merkittävä osa vastaajista (29 %) ei kokenut ohjausta riittäväksi, ja 22 % ei osannut sanoa kantansa. Tämä viittaa siihen, että perehdytyksessä ohjauksen määrä ja selkeys työvälineiden käytössä vaihtelivat, eikä se ollut kaikkien mielestä täysin riittävä.



Kuvio 14. Perehdytyksen aikainen palaute ja sen hyödyllisyys.

Kuvio 14 esittää perehdytykseen liittyvän kuudennen väittämän ”perehdytyksen aikana saamani palaute oli hyödyllistä ja auttoi minua kehittymään” tuloksia. Vastaajat jakoutuivat tasan, sillä 42 % prosenttia oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä ja yhtä suuri osuus vähintään jokseenkin eri mieltä.

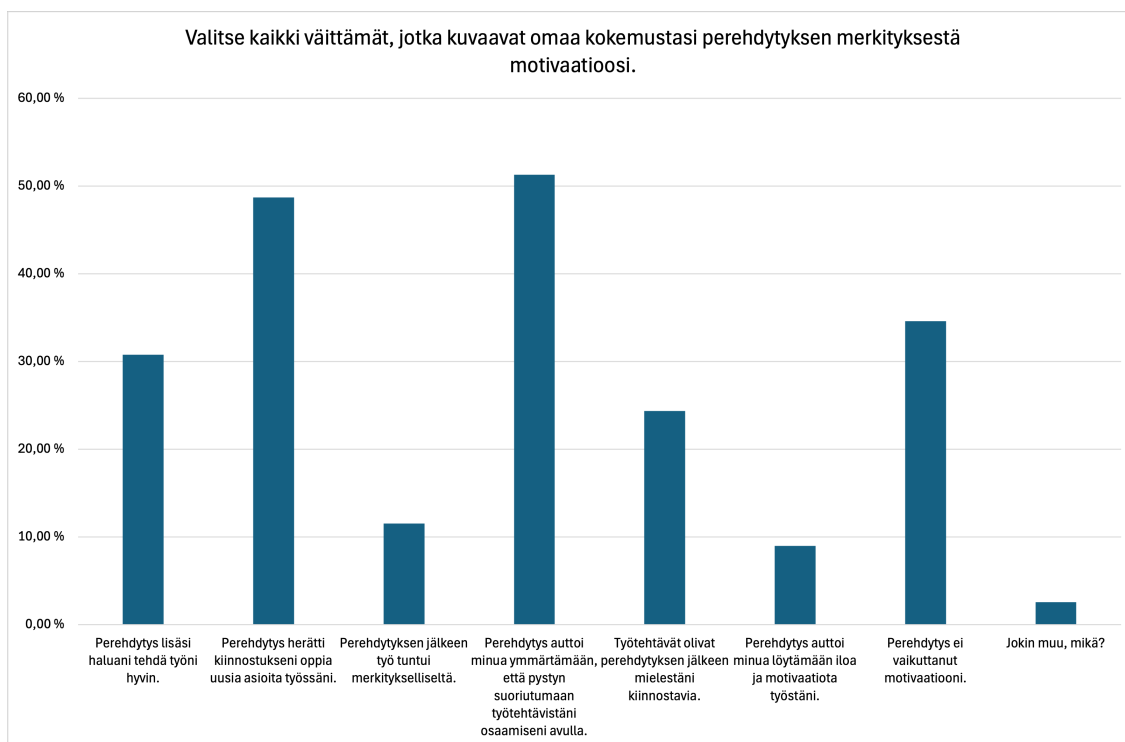


Kuvio 15. Perehdytyksen tuoma varmuus uuteen työhön.

Perehdytyksen osa-alueen seitsemäs väite oli ”perehdytys sai minut tuntemaan oloni varmaksi uudessa työssäni”. Tuloksista voidaan nähdä, että suurin osa (46 %) on ollut väittämän kanssa vähintään jokseenkin eri mieltä. Samaa mieltä väittämän kanssa on ollut pienempi osuus (36 %). Tästä voidaan todeta, että perehdytys ei ole kaikilta osin onnistunut vahvistamaan työntekijöiden varmuutta uudessa työssään.

7.3 Motivaatioon liittyvät kysymykset

Kolmannessa osiossa vastaajia ohjeistettiin valitsemaan kaikki ne väittämät, jotka parhaiten kuvasivat heidän kokemustaan perehdytyksen merkityksestä omaan motivaatioonsa. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa oli yhteensä kahdeksan erilaista vastausvaihtoehtoa. Lisäksi mukana oli avoin vastauslaatikko, johon oli mahdollista kirjoittaa sanallinen vastaus. Vastaajien tuli valita vähintään yksi annetuista vaihtoehdoista.



Kuvio 16. Perehdytyksen merkitys motivaatioon.

Kuvion 16. prosenttiosuudet eivät yhteensä muodosta sataa prosenttia, koska vastaajat ovat voineet valita useita vastausvaihtoehtoja. Monivalintakysymyksen

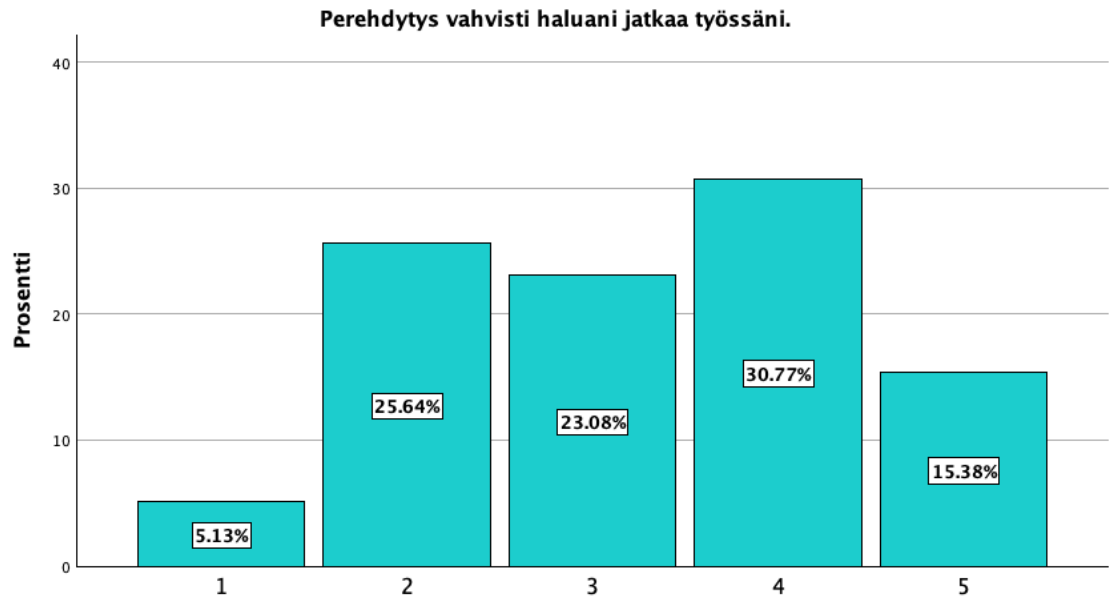
kaksi eniten valittua vastausvaihtoehtoa olivat ”perehdytys auttoi minua ymmärtämään, että pystyn suoriutumaan työtehtävistäni osaamiseni avulla” (51 %) ja ”perehdytys herätti kiinnostukseni oppia uusia asioita työssäni” (49 %).

Kolmanneksi eniten valittu (35 %) vastausvaihtoehto oli ”perehdytys ei vaikuttanut motivaatiooni”. Tämän vastausvaihtoehdon oli valinnut yhteensä 25 vastaajaa, mutta heistä 8 vastaajaa valitsivat myös muita vaihtoehtoja, jotka ilmaisivat perehdytyksellä olleen myönteinen vaikutus motivaatioon. Tämä ristiriitaisuus saattaa viitata siihen, että vastaajat ovat tulkinneet kysymyksen tai vastausvaihtoehdot eri tavoin. Vastauksien ristiriitaisuuden takia ei voida myöskään pois sulkea mahdollisuutta, että kyselyyn on voitu vastata myös huolimattomasti lukematta tarkemmin eri vastausvaihtoehtoja.

Monivalintakysymyksen viimeinen vastausvaihtoehto oli ”jokin muu, mikä?”, jonka valittua pystyi kirjoittamaan sanallisen vastauksen avoimeen vastauslaatikkoon. Sanallisia vastauksia saatiin yhteensä neljä kappaletta ja vastaajien kommentteista nousi esiin erityisesti palautteen, tuen ja vuorovaikutteisuuden merkitys motivoitumisen kannalta. Niissä vastauksissa mainittiin esimerkiksi, että palautteen puute johti jälkikäteiseen säätämiseen. Lisäksi perehdytys oli luonut tunteen, onko kyseinen myyjän työ kuitenkaan vastaajaa varten. Perehdytys oli siis nostattanut vastaajissa motivaation osalta epävarmuutta.

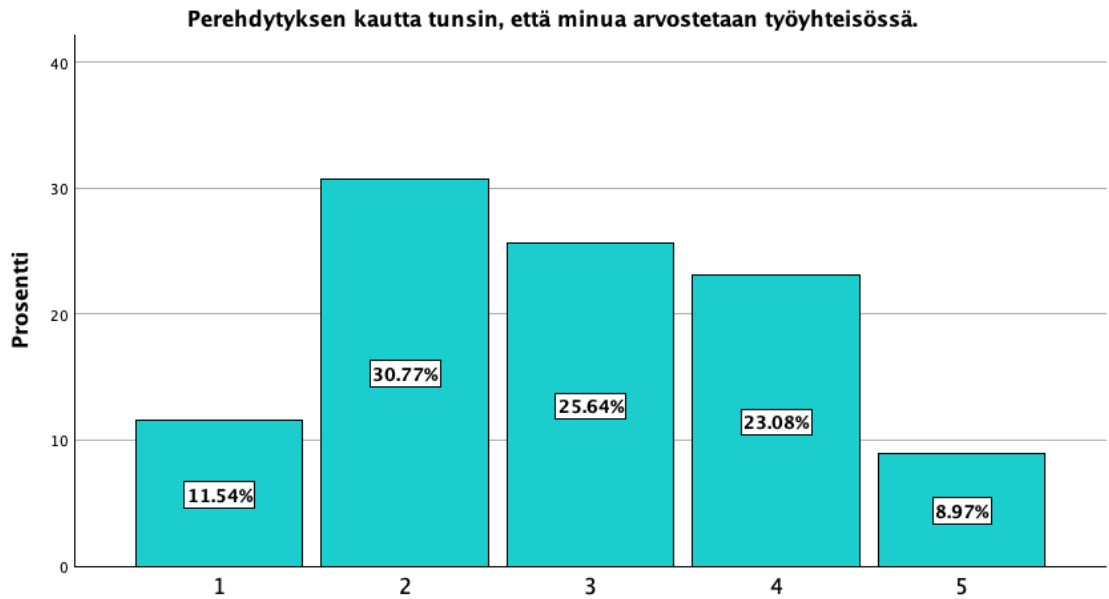
7.4 Sitoutumiseen liittyvät kysymykset

Neljännessä, eli sitoutumisen osa-alueessa oli väittämiä ja niihin samat vastausvaihtoehdot kuin aiemmassa perehdytyksen laadun osa-alueessa eli numerot 1–5. Näistä 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Jokaiseen väittämään oli pakko vastata.



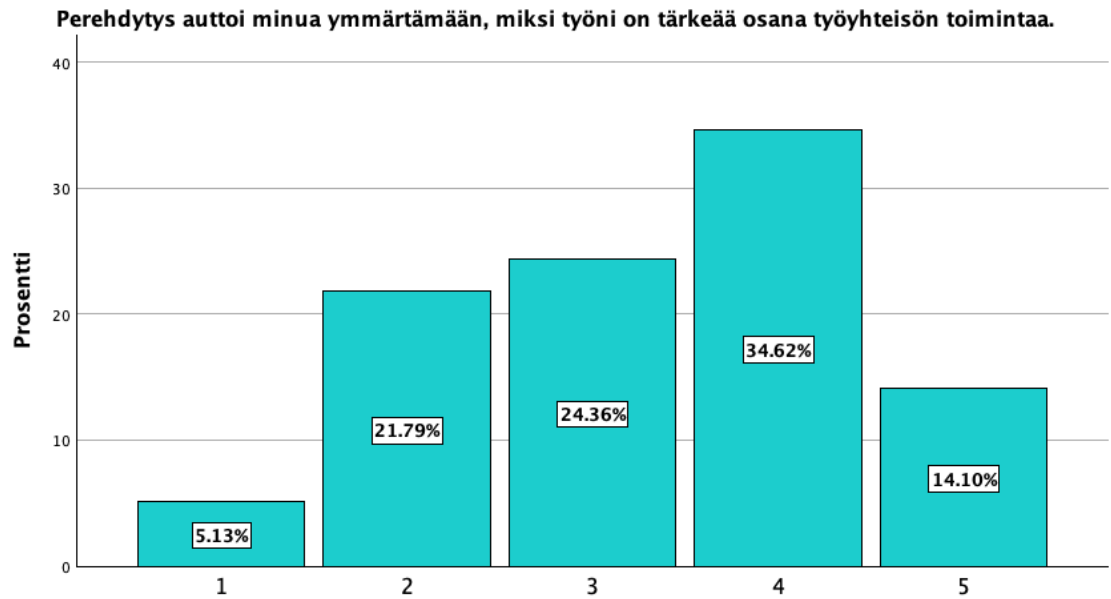
Kuvio 17. Perehdytyksen tuoma vahvistus haluun jatkaa työssä.

Ensimmäisessä väitteessä ”perehdytys vahvisti haluani jatkaa työssäni” suurin osa (46 %) on ollut väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Tätä pienempi osuus (31 %) oli valinnut vähintään jokseenkin eri mieltä olevan vastausvaihtoehdon. Tästä voidaan tulkita, että perehdytys on pääosin tuonut myyjille lisää halua jatkaa työssään.



Kuvio 18. Perehdytyksen tuoma arvostus työyhteisössä.

Toisessa väittämässä ”perehdytyksen kautta tunsin, että minua arvostetaan työyhteisössä” vastaukset korostuivat suurimmilta osin (42 %) eri mieltä -osioon. Pienempi osuus (32 %) oli ollut väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Huomiona myös, että yllättävän iso osuus (26 %) ei ole osannut vastata väittämään. Tulokset viittaavat siihen, että merkittävä osa vastaajista ei kokenut arvostusta perehdytyksen yhteydessä.



Kuvio 19. Työn tärkeys osana työyhteisöä.

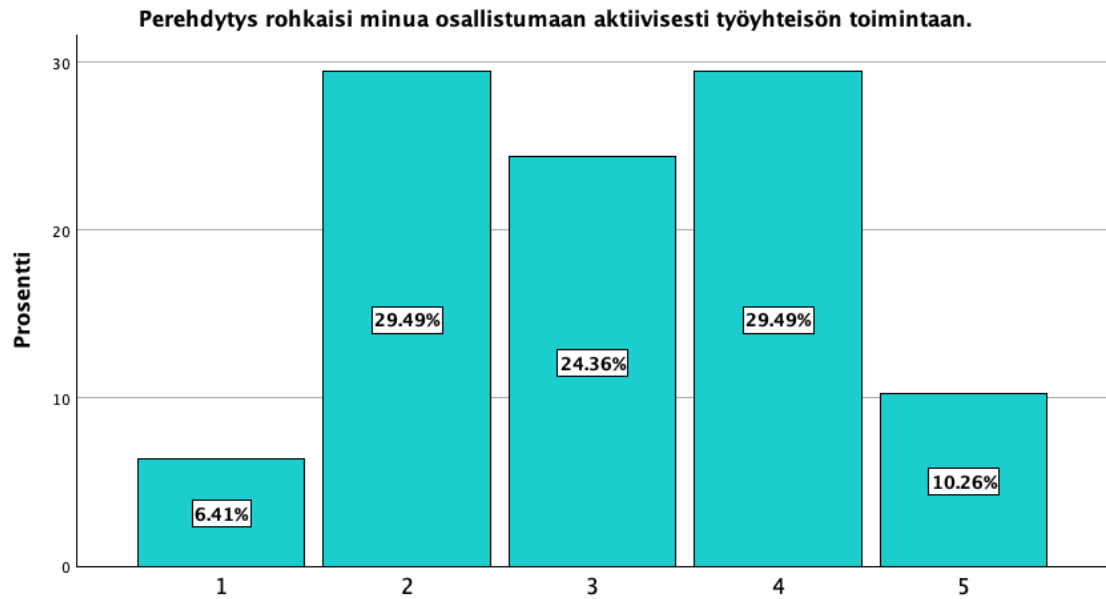
Kolmanteen väitteeseen ”perehdytys auttoi minua ymmärtämään, miksi työni on tärkeää osana työyhteisön toimintaa” suurin osa (49 %) oli vastannut vähintään jokseenkin samaa mieltä. Osa vastaajista (24 %) ei osannut vastata väittämään ja sitä pienempi osa (22 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tämän perusteella voidaan todeta, että perehdytys on pääosin tuonut esiin myyjien työn tärkeyttä osana koko työyhteisöä.



Kuvio 20. Perehdytys ei luonut arvostuksen tunnetta työyhteisössä.

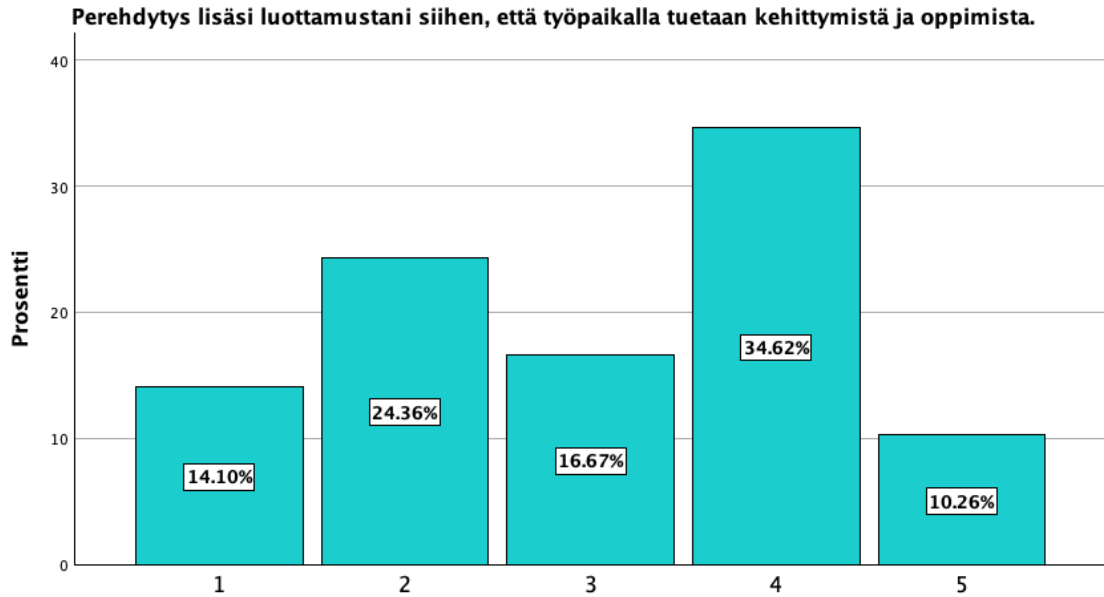
Neljäs väittämä oli sama kuin sitoutumisen osion toinen väittämä ”perehdytyksen kautta tunsin, että minua arvostetaan työyhteisössä”, mutta negatiivisesti muotoiltuna ”perehdytyksen aikana en kokenut, että minua arvostetaan työyhteisössä”. Näiden väittämien tarkoituksena oli varmistaa kyselyn sisäinen johdonmukaisuus. Molemmat väittämät mittaavat samaa ilmiötä, mutta eri sanamuodoilla, jolloin niiden avulla voidaan arvioida vastausten huolellisuutta. Mikäli annetuissa vastauksissa huomataan ristiriitaisuuksia, se voi viitata siihen, ettei väittämiä ole luettu tarkasti.

Kun negatiivisen väittämän tulokset käännettiin positiiviseen suuntaan, 59 % vastaajista koki tulleen arvostetuksi perehdytyksen aikana, kun taas positiivisen väittämän perusteella sama osuus oli 32 %. Ero (27 %) viittaa siihen, että väittämät eivät tuottaneet täysin yhteneviä tuloksia. Tämä voi johtua kielimuodon aiheuttamasta tulkintaerosta tai kysymysten erilaisesta sanallisesta painotuksesta, vaikka vastausten yleinen suunta pysyi samana. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että perehdytys ei täysin onnistunut välittämään työntekijöille arvostuksen tunnetta työyhteisössä.



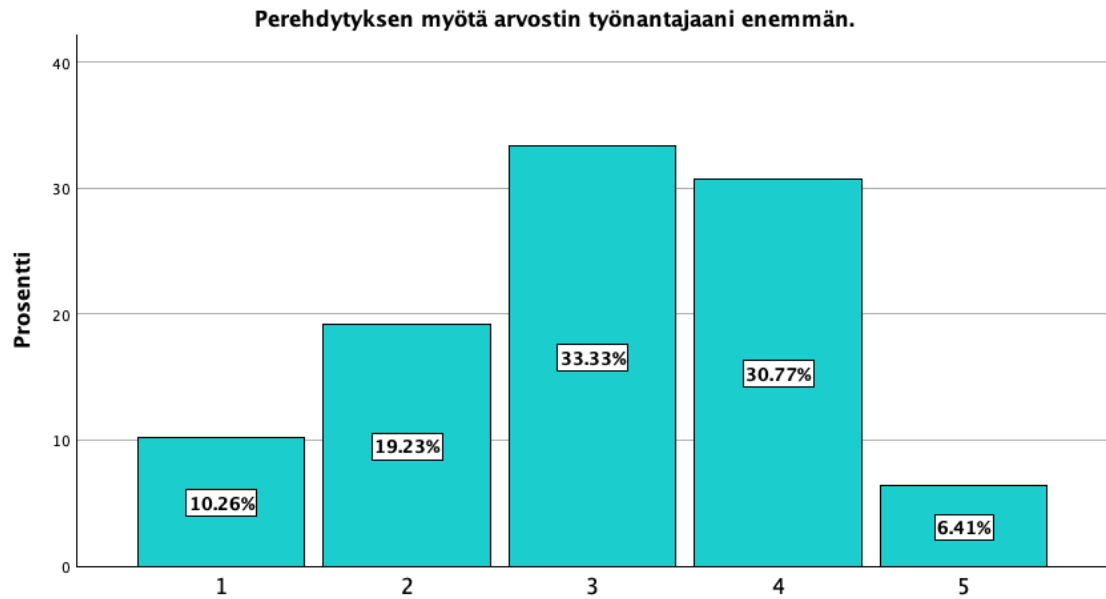
Kuvio 21. Kokemukset perehdytyksen rohkaisevuudesta työyhteisön toimintaan.

Viidennessä väittämässä ”perehdytys rohkaisi minua osallistumaan aktiivisesti työyhteisön toimintaan” on havaittavissa selkeää tasainen jakauma vastausten välillä. Suurempi osa (40 %) vastaajista oli ollut samaa mieltä väittämän kanssa ja puolestaan sitä vain vähän pienempi osa (36 %) vastaajista oli eri mieltä. Vastausten perusteella väittämä ei herättänyt selkeää yksimielisyyttä.



Kuvio 22. Luottamus työpaikan tarjoamaan tukeen kehittyä ja oppia.

Kuudes väittämä oli ”perehdytys lisäsi luottamustani siihen, että työpaikalla tuetaan kehittymistä ja oppimista”. Vähän alle puolet (45 %) vastaajista koki olevansa vähintään jokseenkin saamaa mieltä väitteen kanssa. Ero vastauksien välillä oli 7 % eli vähän pienempi osa (38 %) vastaajista oli puolestaan vähintään jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Perehdytys oli siis tarjonnut vähän suuremmalle osalle vastaajista lisää luottamusta tukeen kehittyä ja oppia työpaikalla.



Kuvio 23. Perehdytyksen lisäämä arvostus työnantajaa kohtaan.

Sitoutumisen osa-alueen viimeisessä väittämässä ”Perehdytyksen myötä arvostin työnantajaani enemmän” kartoitettiin perehdytyksen tuomaa arvostusta työnantajaa kohtaan. Kuvion 23. tuloksista voidaan havaita, että poikkeuksellisen suuri prosentuaalinen määrä (33 %) vastaajista ovat vastanneet ”en osaa sanoa”. Vastanneiden osuus kallistuu kuitenkin enemmän samaa mieltä olevien vastaajien puolelle, sillä heitä oli yhteensä 37 %.

7.5 Avoimet kysymykset

Sitoutumisen osa-alueen jälkeen seurasi kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Avoimista kysymyksistä ensimmäiseen ”Mikä perehdytyksessä toimi mielestäsi erityisen hyvin?” tuli yhteensä 41 vastausta. Tähän ensimmäiseen avoimeen kysymykseen saaduista vastauksista nousi esiin useita toistuvia teemoja, jotka kuvaavat perehdytyksen onnistuneita osa-alueita. Vastaajat korostivat erityisesti perehdyttäjien osaamista, selkeää ohjeistusta ja ystävällistä, helposti lähestyttävää asennetta, jotka lisäsivät turvallisuuden tunnetta ja helpottivat uuden työn aloittamista. Moni vastaaja mainitsi myös vuorovaikutuksen ja avoimen keskusteluilmapiirin merkityksen, sekä sen, että työkaivereilta sai tarvittaessa neuvoja ja tukea.

Lisäksi vastauksissa korostui henkilökohtaisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen. Vastaajat kokivat, että omia vahvuuksia ja aiempaa osaamista otettiin huomioon, mikä lisäsi kokemusta arvostuksesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta. Useat mainitsivat, että heidän oli helppo lähestyä perehdyttäjää ja että asiat selitettiin perusteellisesti, esimerkiksi miksi jokin tehtävä suoritetaan tietyllä tavalla.

Kyselyn toiseen avoimeen kysymykseen ”Mitä asioita perehdytyksessä olisi voinut kehittää, jotta se tukisi paremmin työsi aloitusta?” saatiin yhteensä 36 vastausta. Vastausten analyysi paljasti selkeitä teemoja, jotka liittyvät perehdytyksen rakenteeseen, ajan riittävyteen ja perehdyttäjien osaamiseen. Useat vastaajat kokivat perehdytyksen olleen liian kiireinen, epäyhtenäinen ja tietomäärältään kuormittava, minkä seurauksena he joutuivat usein itse etsimään tietoa ja ohjausta. Tämä vaikeutti uuden työn oppimista ja loi epävarmuutta työtehtävien suorittamiseen. Tämä ilmeni erityisesti seuraavassa suorassa lainauksessa yhdestä vastauksesta:

Perehdytys oli todella nopea ja tuli paljon asiaa kerralla sisäistettäväksi. Olisi auttanut, jos olisi saanut keskittyä yhteen osa-alueeseen kerrallaan ja pystyisi rakentamaan rutiinia uuteen tehtävään. Tietotulva vaikeutti oppimistani.

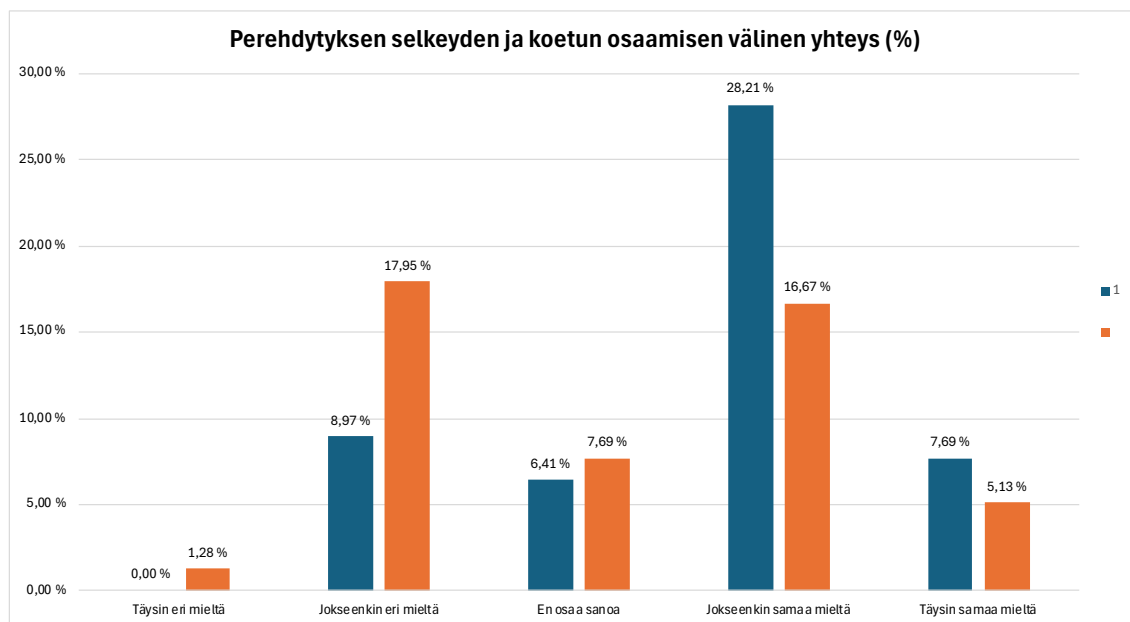
Vastaajat toivoivat perehdytykseltä selkeämpiä ohjeita, rakenteellista etenemistä ja riittävästi aikaa asioiden omaksumiseen. Lisäksi nousi esiin toive perehdyttäjien osaamisen ja koulutuksen vahvistamisesta, jotta perehdytys olisi yhtenäinen ja johdonmukainen. Monet kokivat, että perehdyttäjät saattoivat olettaa asioita itsestään selviksi, jolloin tärkeitä ohjeita jäi saamatta.

Lisäksi vastaajat toivoivat selkeää perehdytyskansioita tai kirjallisia ohjeita, sekä nimettyä perehdyttäjää, joka on motivoitunut ja koulutettu tehtäväänsä. Moni koki, että kiire ja ohjeiden puute johtivat tilanteisiin, joissa uuden työntekijän oli pakko toimia epätietoisesti ja improvisoiden, mikä lisäsi epävarmuutta ja stressiä.

7.6 Tulosten ristiintaulukointi

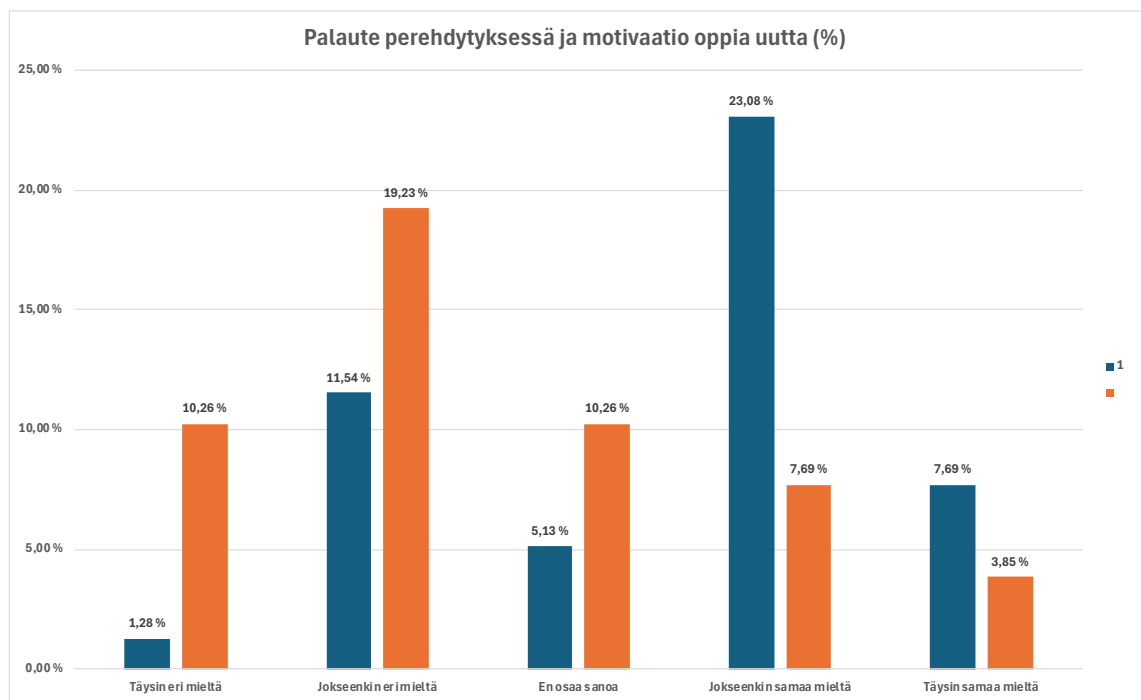
Seuraavaksi esitellään ristiintaulukoinnin tuloksia. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan tarkastella erilaisten muuttujien välisiä yhteyksiä, eli miten ne vaikuttavat toisiinsa. Muuttujat esitetään taulukossa siten, että muuttujat asetetaan taulukossa sarakkeille ja riveille. (Heikkilä 2014, 198.) Väittämät ja vastausvaihtoehdot on valittu siten, että ne käsittelevät samankaltaisia teemoja, jolloin tuloksista saadaan lisätietoa tutkimuskysymysten vastaamiseen. Motivaation osa-alueiden osalta vertailuun valittiin ne vaihtoehdot, joihin oli saatu suurimmat vastausmäärät, jotta taulukoinnin tulokset ovat tilastollisesti luotettavampia.

Ensimmäisenä tarkastellaan perehdytyksen laadun osa-alueen väittämää ”Perehdytyksen alussa sain selkeän yleiskuvan työpaikan käytännöistä ja tavoista toimia” sekä yhtä motivaation osa-alueen vastausvaihtoehtoa ”Perehdytys auttoi minua ymmärtämään, että pystyn suoriutumaan työtehtävistäni osaamiseni avulla”.



Kuvio 24. Työpaikan käytäntöjen selkeys ja perehdytyksestä koetun hyödyn yhteys.

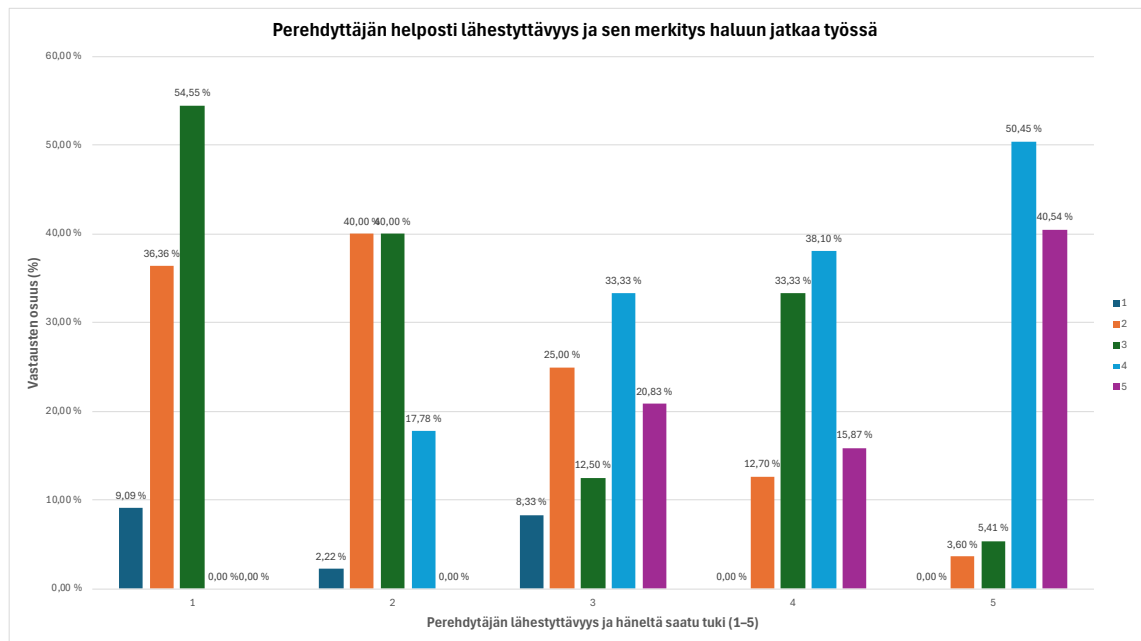
Yllä olevassa pylväsdiagrammissa sininen väri edustaa niitä vastaajia, jotka oli valinnut vertailussa olevan motivaation väittämän. Oranssi osuus puolestaan niitä, jotka eivät valinneet kyseistä väittämää. Suurimman osan vastaajista (28 %) mielestä perehdytys auttoi suoriutumaan työtehtävistä, ja he olivat samalla jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytys antoi selkeän yleiskuvan työpaikan käytännöistä. Puolestaan 18 % vastaajista ei valinnut kyseistä motivaation väittämää ja heidän vastauksensa perehdytyksen väittämään oli ollut jokseenkin eri mieltä. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan havaita, että perehdytyksen selkeys ja koettu osaamisvarmuus ovat yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 25. Perehdytyksessä saatu palaute ja motivaatio oppia uutta.

Yllä oleva ristiintaulukointi esittää tulokset perehdytyksen osa-alueen väittämälle “Perehdytyksen aikana saamani palaute oli hyödyllistä ja auttoi minua kehittymään” sekä motivaation vastausvaihtoehdolle “Perehdytys herätti kiinnostukseni oppia uusia asioita työssäni”. Pylväsdiagrammin värit edustavat samoja vastauksia, kuin kuviossa 24.

Ristiintaulukoinnin tulokset osoittavat, että suurin osa vastaajista (31 %) koki perehdytyksen aikana saamansa palautteen hyödylliseksi ja sen tukeneen heidän kiinnostustaan oppia uusia asioita työssään, kun taas melkein yhtä suuri osa vastaajista (29 %), jotka eivät valinneet motivaatioväittämää, koki palautteen vähemmän hyödylliseksi. Tämä viittaa siihen, että hyödyllinen palaute oli lisännyt myyjien oppimismotivaatiota perehdytyksen aikana.

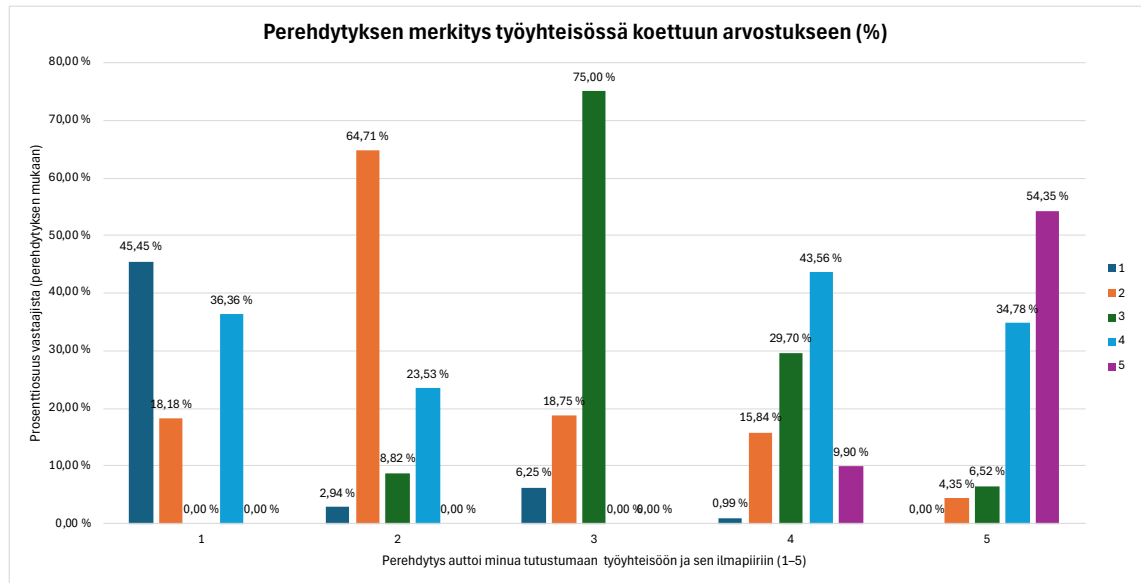


Kuvio 26. Perehdyttäjän helposti lähestyttävyyden ja sen merkitys haluun jatkaa työssä.

Yllä oleva pylväsdiagrammi esittää ristiintaulukoinnin tulokset väittämille ”Perehdyttäjäni oli helposti lähestyttävä ja tunsin saavani tukea häneltä tarpeen mukaan” ja ”Perehdytys lisäsi haluani jatkaa työssä”. Ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin selvittämään, onko perehdyttäjän helposti lähestyttävyyden ja saadun tuen kokemuksella yhteyttä työntekijöiden haluun jatkaa työssä.

Niistä vastaajista, jotka olivat täysin samaa mieltä perehdyttäjän helposti lähestyttävyyden ja tuen saannin kanssa (arvo 5 ”täysin samaa mieltä”), yli 90 % koki olevansa vähintään jokseenkin samaa mieltä, että perehdytys vahvisti halua jat-

kaa työssä. Puolestaan niistä, jotka olivat eri mieltä perehdyttäjän lähestyttävyydestä (arvot 1–2), suurin osa vastasi neutraalisti tai kielteisesti sitoutumisen osa-alueen väittämään. Esimerkiksi arvon 1 “en osaa sanoa” kohdalla 55 % vastasi ”en osaa sanoa” ja kukaan ei ollut samaa mieltä sitoutumista kuvaavan väitteen kanssa. Tulokset siis osoittavat, että perehdyttäjän hyvä tuki ja vuorovaikutustaidot lisäsivät positiivisia tuntemuksia haluun jatkaa työssä.



Kuvio 27. Tutustuminen työyhteisöön ja perehdytyksen tarjoama arvostus.

Yllä oleva pylväsdiagrammi esittää ristiintaulukoinnin tuloksia perehdytyksen väittämälle ”Perehdytys auttoi minua tutustumaan työyhteisöön ja sen ilmapiiriin” sekä sitoutumisen väittämälle ”Perehdytyksen kautta tunsin, että minua arvostetaan työyhteisössä”. Niistä vastaajista, jotka kokivat perehdytyksen erittäin hyödylliseksi työyhteisön tutustumisessa (arvo 5, ”täysin samaa mieltä”), 54 % koki myös, että he olivat täysin samaa mieltä sitoutumisen osa-alueen väittämän kanssa.

Vastaajat, jotka olivat perehdytyksen väittämän kanssa puolestaan jokseenkin eri mieltä (arvo 2), heistä 65 % oli myös sitoutumisen osa-alueen väittämään jokseenkin eri mieltä. Tulokset osoittavat, että perehdytyksen tarjoama tuki työyhteisöön tutustumisessa usein heijastui siihen, että vastaajat tunsivat itsensä samanaikaisesti arvostetuksi työyhteisössä.

8 Kyselyn vastausten analysointi

Tässä luvussa analysoidaan kyselytutkimuksen tuloksia edellisessä luvussa esitettyjen havaintojen pohjalta. Analyysi etenee samassa järjestyksessä kuin tulosten esittely.

Lisäksi analyysiin on sisällytetty avoimien kysymysten vastaukset sekä ristiintaulukoinnit, joiden avulla syvennetään ymmärrystä vastaajien näkemyksistä ja muuttujien välisistä yhteyksistä. Luvun lopuksi arvioidaan kyselyn reliabiliteettia ja validiteettia.

8.1 Perehdytyksen laatu

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että perehdytys tukee pääosin myyjien sopeutumista työyhteisöön ja työtehtäviin, mutta onnistuminen vaihtelee eri osa-alueilla. Suurin osa vastaajista oli saanut selkeän yleiskuvan työpaikan päivittäisistä käytännöistä ja tavoista toimia. Perehdyttäjän helposti lähestyttävyyden ja tuki on ollut pääosin positiivista, vaikka mukaan oli mahtunut muutama negatiivinen kokemus. Perehdytys oli suurimmilta osin tutustuttanut vastaajat työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Monille työn tavoitteet eivät olleet täysin selviä, ja ohjauksen määrä sekä kokemukset työvälineiden käytön selkeydestä vaihtelevat. Perehdytyksen aikana saatu palaute oli koettu tasajakoisesti niin hyödylliseksi kuin jopa työskentelyä haittaavaksi tekijäksi.

Avoimista vastauksista nousi esiin useita toistuvia teemoja, jotka kuvaavat perehdytyksen onnistuneita sekä kehityskelpoisia osa-alueita. Vastaajat korostavat esimerkiksi perehdyttäjän osaamista, selkeitä ohjeita ja ystävällistä, helposti lähestyttävää asennetta. Vuorovaikutus, mahdollisuus kysyä apua ja avoin keskusteluilmapiiri koettiin lisäävän turvallisuuden tunnetta ja helpottavan uuden työn aloittamista. Lisäksi henkilökohtaisuuden huomioiminen ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi vahvistivat työntekijöiden kokemuksia arvostuksesta.

Toisaalta avoimissa vastauksissa nousivat esiin myös selkeät kehittämiskohdeet. Perehdytys koettiin usein liian kiireisenä, epäyhtenäisenä ja tietomäärältään kuormittavana, jolloin työntekijät joutuvat itse etsimään tietoa. Useat vastaajat toivoivat selkeämpiä ohjeita, koulutettuja perehdyttäjiä, riittävästi aikaa asioiden omaksumiseen sekä mahdollisuutta keskittyä yhteen osa-alueeseen kerrallaan. Myös yhtenäinen ja systemaattinen lähestymistapa perehdytykseen koettiin tärkeäksi, jotta kaikki oleellinen asia tulisi käsiteltyksi.

Perehdytys siis koettiin parhaimmillaan selkeänä, vuorovaikutteisena ja yksilöllisesti toteutettuna, jolloin se helpotti työn aloittamista ja loi turvallisuuden tunnetta. Toisaalta perehdytyksessä koettiin puutteita erityisesti kiireessä, epäyhtenäisyydessä ja liian suuressa tietomäärässä, minkä vuoksi perehdytys näyttäytyi osin kuormittavana ja vailla selkeää rakennetta.

8.2 Perehdytys osana motivaation ja sitoutumisen rakentumista

Tulokset motivaation osa-alueen osalta osoittivat, että perehdytyksellä on merkitystä työntekijöiden motivaation kannalta erityisesti silloin, kun se auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja antaa onnistumisen tunteita. Useimmat vastaajat kokivat perehdytyksen auttaneen heitä ymmärtämään, että he pystyvät suoriutumaan työtehtävistään omien vahvuksiensa avulla. Toisaalta osa vastaajista ei kokenut perehdytyksen vaikuttaneen motivaatioon juuri lainkaan, tai vastaukset olivat ristiriitaisia. Tämä viittaa siihen, että vastaajat kokivat perehdytyksen toteutustavan ja yksilöllisten kokemusten vaikuttavan siihen, miten motivoituneeksi työntekijä tuntee itsensä.

Ristiintaulukoinnit tukivat havaintoja osoittamalla, että ne, jotka saivat selkeän yleiskuvan työpaikan toimintatavoista, kokivat myös pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään paremmin. Samoin hyödylliseksi koettu palaute lisäsi kiinnostusta oppia uusia asioita työssä, kun taas palautteen puute vähensi oppimismotivaatiota.

Myös perehdyttäjän helposti lähestyttävyyden ja antama tuki olivat keskeisiä tekijöitä. Vastaajat, jotka kokivat perehdyttäjän helposti lähestyttäväksi ja saaneensa tukea tarvittaessa, kertoivat useimmiten, että perehdytys lisäsi halua jatkaa työssä. Niille, jotka eivät kokeneet saaneensa riittävästi tukea, motivaatio ja sitoutuminen jäivät vähäisemmiksi. Tämä osoittaa, että sosiaalisen tuen ja hyvän vuorovaikutuksen perehdytyksessä on koettu olevan tärkeitä työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta.

Lisäksi perehdytys vaikutti siihen, miten työntekijät kokivat itsensä osaksi työyhteisöä. Ne, jotka kokivat perehdytyksen hyödylliseksi työyhteisöön tutustumisessa, tunsivat myös, että heitä arvostetaan työyhteisössä. Tästä voidaan todeta, että perehdytys ei ole pelkästään tiedon ja taitojen siirtoa, vaan myös sosiaalisen ja emotionaalisen turvallisuuden rakentamista.

Sitoutumisen tarkastelu osoittaa, että perehdytys on pääosin lisännyt myyjien halua jatkaa työssään. Suurin osa vastaajista koki perehdytyksen selventäneen omien tehtävien merkitystä osana työyhteisön kokonaisuutta ja vahvistaneen halua pysyä työtehtävissä.

Arvostuksen kokeminen työyhteisössä jakautui kuitenkin vastaajien kesken. Osa ei kokenut saavansa riittävästi tunnustusta perehdytyksen aikana, eikä osallistumisen rohkaisevuus työyhteisön toimintaan saanut yksimielistä kannatusta. Luottamus työpaikan tarjoamaan tukeen kehittyä ja oppia vaihteli, vaikka useimmat kokivat sen vahvistuneen. Arvostus työnantajaa kohtaan oli yleisesti myönteistä, mutta vaikutuksen arviointi vaihteli yksilöittäin.

Ristiintaulukoinnit vahvistavat, että perehdytyksen tarjoama tuki ja mahdollisuus kehittyä liittyvät selkeästi sitoutumisen tasoon. Sen sijaan perehdytyksen vaikutus sosiaaliseen osallistumiseen näyttää vaihtelevan. Näin ollen voidaan huomata, että sitoutuminen rakentuu paitsi tiedollisten ja taidollisten valmiuksien, myös sosiaalisen tuen, vuorovaikutuksen ja arvostuksen kokemuksen kautta.

8.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyössä on hyödynnetty tiedonkeruumenetelmänä kyselyä, joten on tärkeää arvioida sen tuottamien tulosten reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka johdonmukaisesti mittari mittaa tutkittavaa asiaa. Täysin reliabeli mittari antaa samat tulokset riippumatta satunnaisvirheistä tai olosuhteiden vaihteluista. (Tietoarkisto.)

Validiteetti kertoo, kuinka osuvasti ja luotettavasti mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Mittarin käyttö vaatii, että se kohdistetaan oikeaan asiaan, käytetään oikein ja mitataan oikeaan aikaan. Mikäli mittaus tehdään väärään aikaan tai haastattelutilanteen vuorovaikutus ei toimi, niin mittarin tulokset voivat olla epätarkkoja eli validiteetti heikentyy. (Tietoarkisto.)

Huolellisella kysymysten asettelulla ja selkeillä vastausvaihtoehdoilla pyrittiin varmistamaan kyselyn johdonmukaisuutta reliabiliteetin kannalta. Kyselyn reliabiliteetti on pääosin hyvä. Väittämien yhtenäinen asteikko ja negatiivisten väittämien käyttö mahdollistivat ristiriitaisten vastausten tunnistamisen. Esimerkiksi osa vastaajista valitsi samanaikaisesti ristiriitaisia vaihtoehtoja tai tulkitsi väittämät eri tavoin, mikä osoittaa, että kysely ei ollut täysin johdonmukainen. Kuitenkin ristiintaulukoinnit osoittavat selkeitä yhteisiä suuntauksia vastauksissa, mikä tukee kyselyn johdonmukaisuutta.

Kyselyn validiteetti on pääosin vahva, sillä kysymykset kattoivat perehdytyksen laadun, motivaation ja sitoutumisen, ja ristiintaulukoinnit tukevat väittämien loogisia yhteyksiä. Avoimet kysymykset vahvistavat sisällön validiteettia, sillä ne syventävät ja selventävät numeraalisia tuloksia. Tulosten hajonta ja joidenkin väittämien tulkintaerot voivat kuitenkin heikentää tarkentavuutta hieman. Kokonaisuutena kysely antaa kuitenkin luotettavan kuvan tutkimuksen keskeisistä ilmiöistä.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa hyödyntämällä menetelmätriangulaatiota, eli käyttäen useampaa tutkimusmenetelmää. Useamman menetelmän

käyttö mahdollistaa laajemman näkökulman tutkimukselle. (Saaranen-Kauppanen & Puusniekka 2009, 16.) Lisäksi luotettavuutta olisi voitu parantaa pyrkimällä korkeampaan vastausprosenttiin.

9 Johtopäätökset

9.1 Tavoitteen saavuttaminen opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia päivittäistavarakaupan myyjien kokemuksia perehdytyksestä sekä tarkastella perehdytyksen roolia heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Työssä pyrittiin tunnistamaan perehdytyksessä esiintyneitä puutteita tai ongelmia, jotka voivat heikentää työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta ja motivaatiosta työhönsä. Lisäksi tavoitteena oli nostaa esiin kehitysehdotuksia, joiden avulla perehdytysohjelmia voitaisiin parantaa tulevaisuudessa.

Tietoperustassa käsiteltiin onnistuneesti perehdytykseen, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä teorioita ja merkittäviä tekijöitä. Kyselyn tulokset vahvistivat teoriapohjassa käsiteltyä aihetta hyvän perehdyttäjän piirteistä. Kupias & Peltola (2009, 136) esittivät, että hyvä perehdytys ei ole vain yksisuuntaista, vaan se edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdyttäjän välillä. Vuorovaikutus edellyttää puolestaan turvallista tilaa ja sitä edistää turvallinen ilmapiiri. Tämä näkyi esimerkiksi avoimissa vastauksissa, kun esiin nousi kokemuksia perehdyttäjästä, jonka piirteinä olivat kärsivällisyys, hyvät vuorovaikutustaidot sekä avuliaisuus vastata perehdyttäjän kysymyksiin. Lisäksi kyselyn tulokset ristiintaulukoinnista osoittavat, että perehdyttäjän tuoma tuki on koettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan.

Toisaalta avoimissa vastauksissa nousi esiin mainintoja epäpätevästä perehdyttäjästä, jonka takia perehdytys on jäänyt puutteelliseksi ja työntekijä on joutunut itse pyytämään perehdytystä uusiin asioihin. Tutkimustulokset vahvistavat Hakkaraisen (2022) näkemyksen siitä, että perehdyttäjän rooli on ratkaiseva erityi-

sesti kokemattomien työntekijöiden kohdalla. Hyvä perehdyttäjä voi estää väärinkäsityksiä, lisätä työntekijän varmuutta ja tukea myönteistä työuran alkua. Tulosten perusteella organisaatioiden tulisi varmistaa, että perehdyttäjät ovat sekä osaavia että motivoituneita tehtäväänsä. Perehdytys ei saisi jäädä yksittäisen työntekijän oman aktiivisuuden varaan, vaan sen tulee olla suunnitelmallista ja henkilöstön tarpeet huomioivaa.

Tulosten perusteella rakentava ja hyödyllinen palaute lisäsi myyjien oppimismotivaatiota perehdytyksen aikana, kun taas heikosti annettu palaute heikensi sitä. Tämä havainto tukee Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) esittämää näkemystä, jonka mukaan oppimista edistävät sekä päivittäiset keskustelut että erikseen sovitut palautekeskustelut. Heidän mukaansa palaute toimii paitsi oppimista vahvistavana tekijänä myös keinona syventää ymmärrystä sekä perehdyttäjän ja perehtyjän välistä vastavuoroista oppimista. Tulosten ja tietoperustan välinen yhtenevyys korostaa palautteen keskeistä merkitystä perehdytyksen laadussa ja työntekijän motivaation rakentumisessa.

Rakentava ja hyödyllinen palaute lisäksi vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hänen työpanostaan arvostetaan. Tämä vahvistaa Lämsän & Päivikeen (2013, 82) tietoa siitä, että palautekäytännöt tyydyttävät työntekijän arvostuksen tarpeita työpaikalla. Tämä nostattaa työntekijän urakehitystä, oman osaamisen tuntemista sekä sitoutumista. Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta palaute toimii sekä motivaatiofaktorina, kun se kannustaa kehittymiseen ja lisää tyytyväisyyttä työssä, että hygieniatekijänä, sillä puutteellinen tai epäselvä palaute voi heikentää työntekijän kokemaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Tästä voidaan todeta, että palaute on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työntekijän oppimismotivaatioon että sitoutumiseen.

Willingham esitti (2023), että Maslow'n tarvehierarkian turvallisuuden taso korostaa ihmisen tarvitsevan vapauden pelosta eli turvallisuutta. Voidaan olettaa, että hyvä perehdyttäjä vastaa tähän tarpeeseen olemalla helposti lähestyttävä,

kannustava ja selkeä, mikä luo psykologista turvallisuutta. Tämä voisi mahdollistaa sen, että työntekijä voi siirtyä perustarpeista kohti oppimista, ammatillista kasvua ja työmotivaatioita.

Avoimista vastauksista nousi esiin perehdytyksen rakenteellisuus ja ajan riittävyys. Työntekijät kokivat, että liian nopea, epäyhtenäinen tai monelta perehdyttäjältä saatu opastus vaikeutti oppimista ja vähensi turvallisuuden tunnetta. Tämä voi heikentää tietoperustassa aiemmin käsiteltyä affektiivista sitoutumista, eli työntekijän tunnepohjaista kiintymystä organisaatioon sekä jatkuvuussitoutumista, jossa työntekijä pysyy organisaatiossa kustannusten vuoksi. Voidaan todeta, että selkeä ja riittävästi aikaa saava perehdytys vahvistaisi affektiivista sitoutumista lisäämällä turvallisuuden tunnetta ja vähentäisi jatkuvuussitoutumisen pakkomaista luonnetta, kun pysyminen organisaatiossa perustuu osaamiseen ja hyvinvointiin.

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen kannalta tutkimus onnistui tuomaan esiin selkeästi myyjien kokemuksia perehdytyksestä ja niiden merkityksiä motivaatiolle ja sitoutumiselle. Tulokset nostivat esiin sekä perehdytyksen vahvuuksia että puutteita, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden oppimiseen, varmuuden tunteeseen ja haluun sitoutua työyhteisöön. Näiden havaintojen pohjalta voidaan tunnistaa kehityskohteita, joihin perehdytysohjelmia suunniteltaessa ja toteutettaessa kannattaa kiinnittää huomiota. Näitä havaintoja ja niistä johdettuja konkreettisia kehitysehdotuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tutkimuksella on merkitystä myös liiketaloudelle laajemmin. Panostaminen perehdytyksen laatuun voi näkyä tuottavuuden kasvuna, henkilöstön pysyvyyden parantumisena sekä parempana asiakaskokemuksena, jolloin organisaatiot saavat konkreettisia hyötyjä liiketaloudellisessa toiminnassaan. Tämä tukee Mosquera & Soaresin (2025) havaintoja, joiden mukaan perehdytys, joka tarjoaa tukea ja tietoa, vahvistaa uusien työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samaistumista organisaatioon, lisää sitoutumista ja vähentää aikomusta vaihtaa työpaikkaa (luku 1–2.2). Lisäksi Kjelin & Kuusisto (2003, 22) osoittivat, että perehdytyksen laiminlyönti ei ole taloudellisesti kannattavaa, sillä välilliset

kustannukset kasvavat nopeasti suuremmiksi kuin mahdolliset säästöt. Tästä voidaan todeta, että laadukas perehdytys tukee sekä työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista ja sitä kautta organisaation taloudellista tehokkuutta ja kilpailukykyä.

9.2 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös löytää kehitysehdotuksia päivittäistavara-kauppojen perehdytysprosessien parantamiseksi tulevaisuudessa. Seuraavaksi esitellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista esiin nousseista ongelmakohtista ja puutteista, jotka vaativat kehitysehdotuksia perehdytysprosessien kehittämiseksi.

Perehdytysprosessin epäselvyys nostatti esiin tarpeen luoda selkeä ja systemaattinen perehdytysohjelma, jossa työntekijät voivat omaksua asiat vaiheittain ja keskittyä yhteen osa-alueeseen kerrallaan. Tämä auttaa vähentämään tiedon ylikuormittumista ja antaa mahdollisuuden rakentaa varmuutta omissa työtehtävissään.

Osa vastaajista koki, että epä johdonmukaista ohjeistusta ja perehdyttäjien vaihtelevaa osaamista. Tämän myötä kehitysehdotukseksi nousee perehdyttäjien lisäkoulutus ja sen varmistaminen, että heillä on yhtenäiset toimintatavat ja selkeät ohjeet. Samalla yksilöllisten tarpeiden huomioiminen helpottuisi, ja se vahvistaisi työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja tukisi heidän haluaan kehittää osaamistaan. Lisäksi perehdyttäjien motivointi tehtävään ja rooliin panostaminen tukee myönteisen perehdytyskokemuksen syntymistä.

Puutteellinen tuki ja ongelmallinen vuorovaikutus perehdytyksen aikana nostivat esiin kehitysehdotuksen panostaa sosiaaliseen ohjaukseen. Helposti lähestyttävät perehdyttäjät, mahdollisuus kysyä apua ja avoin keskusteluilmapiiri tukevat työntekijöiden oppimista ja luovat turvallisuutta työyhteisössä.

Epäselvä ja liian harvoin annettu palaute korosti tarvetta hyödyntää palautteen antamisen käytäntöjä ja varmistaa, että työntekijät saavat riittävän tuen oman

osaamisen kehittämiseen. Palautekäytännöt tulisi järjestää säännöllisiksi ja konkreettisiksi, jotta työntekijät kokevat saavansa riittävää tukea oppimisessaan ja kehittymisessään. Rakentava palaute tukee työntekijän motivaatiota, arvostuksen tunnetta ja sitoutumista organisaatioon.

Perehdytyksen epäyhtenäisyys ja yksilöllisten tarpeiden huomioimattomuus nostivat esiin tarpeen kerätä suoraan uusilta työntekijöiltä palautetta perehdytyksen kehittämiseksi. Näin perehdytysohjelmaa voidaan räätälöidä vastaamaan paremmin eri työntekijöiden tarpeita ja samalla vahvistaa heidän haluaan sitoutua työyhteisöön.

9.3 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Motivaatiota opinnäytetyötä kohtaan tuki merkittävästi oma käytännön kokemus myyjän työstä, jossa perehdytys on tullut vastaan konkreettisesti arjen työtilanteissa. Kenttätason havaintojen kautta on ollut mahdollista tunnistaa sekä toimivia että puutteellisia perehdytyskäytäntöjä ja nähdä niiden merkitys erityisesti uusien työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi työkokemus perehdyttäjänä olemisesta on tarjonnut syvempää ymmärrystä siitä, millaista perehdytys on siitä näkökulmasta.

Kysely suunniteltiin alun perin myyjille, joilla työkokemus oli korkeintaan vuoden, jotta muistot perehdytysajasta olisivat mahdollisimman tuoreita ja luotettavia. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että tutkimukseen osallistui enemmän 3–4 vuotta työskennelleitä myyjiä, mikä kasvatti kokonaisvastaajamäärää. Tämän perusteella voidaan todeta, että päätös laajentaa työkokemusrajausta neljään vuoteen oli järkevä päätös.

Kyselyn väittämät ja kysymykset tutkivat hyvin opinnäytetyön teoriapohjan aiheita sekä teorioita, sillä tutkimuksen vastauksista voidaan nähdä yhteneväisyyksiä esimerkiksi hyvän perehdyttäjän piirteisiin, Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä Meyerin ja Allenin sitoutumisen teoriaan. Kehitettävänä asiana voidaan kuitenkin pitää tutkimuksen taustakysymyksiä työkokemuksesta ja päivittäistavarakaupan ketjuista. Vaikka niiden avulla pyrittiin kohdentamaan tutkimus

oikealle kohderyhmälle, olisi riittänyt maininta kohderyhmän kriteereistä ainoastaan johdantotekstissä. Taustakysymykset eivät näin ollen olleet tuoneet merkittävää lisäarvoa tulosten tarkasteluun.

Kysely sisälsi Likert-asteikkokysymyksiä, mutta motivaation osa-alue toteutettiin monivalintakysymyksenä. Tämä ratkaisu teki motivaation tarkan tason arvioinnista hieman haastavaa, eikä yksityiskohtaisempaa tietoa motivaation voimakkuudesta saatu. Vastausvaihtoehdot rajasivat vastaukset pääosin kyllä tai ei -muotoon, mikä olisi voitu toteuttaa yhtenäisemmällä Likert-asteikolla. Valinta tehtiin kuitenkin sen vuoksi, jotta kyselyn täyttäminen vastaajan näkökulmasta olisi vähemmän kuormittavaa ja vastausprosentti saataisiin korkeammaksi.

Kyselyn ajankohta oli sopiva, sillä lokakuu sijoittuu kesän jälkeiseen aikaan, jolloin monet kesätyöntekijät ovat joko juuri päättäneet määräaikaisen työsuhhteensa tai jatkaneet sitä. Tällöin heidän perehdytyskokemuksensa ovat vielä tuoreessa muistissa, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Alun perin kyselylle oli suunniteltu tarvittaessa kolmen viikon vastausaika, mutta jo kahden viikon aikana saatiin riittävä määrä analysoitavia vastauksia.

Avoimien vastausten määrä oli yllättävän suuri, ja erityisesti joidenkin vastauksien kattavuus tarjosi monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Vastaukset sisälsivät kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen kaltaisia kuvauksia myyjien kokemuksista perehdytyksestä, mikä toi merkittävää lisäarvoa ja syventävää näkökulmaa tutkimukseen. Ne mahdollistivat paitsi yksilöllisten näkökulmien esilletulon myös laajemman ymmärryksen siitä, millainen merkitys perehdytyksellä on ollut motivaatioon ja sitoutumiseen. Tämän ansiosta kyselyyn sisältyvät avoimet vastaukset täydensivät määrällistä aineistoa ja vahvistivat tutkimuksen kokonaiskuvaa.

Ristiintaulukointia olisi voinut tehdä laajemmin, mutta laajempi analyysi olisi merkittävästi lisännyt opinnäytetyön laajuutta. Tässä tutkimuksessa ristiintaulukoinnissa keskityttiin kuitenkin keskeisiin kysymyksiin ja väittämiin, jotka keräsivät eniten vastauksia. Näin varmistettiin, että analyysi pysyy hallittavana ja

tulokset keskittyvät olennaiseen, vaikka kaikkia mahdollisia yhdistelmiä ei tarkasteltukaan.

9.4 Opinnäytetyön eettisyys

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi on toteutettu vastuullisen sekä luotettavan tutkimustoiminnan periaatteiden mukaisesti. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa ja yksityisyyttä. Tutkimus on toteutettava siten, että siitä ei aiheudu tutkittaville haittaa tai riskejä, ja tutkijan tulee toimia vastuullisesti sekä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Suomessa tutkimusta ohjaa myös tieteen vapauden periaate, jota tulee käyttää eettisesti ja tutkittavia kunnioittaen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7).

Kyselyn johdantotekstissä ja tutkimuksen jakopostauksissa kerrottiin selkeästi, että osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja anonymiä. Vastaajille tuotiin esiin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa ja että kerättyä aineistoa hyödynnetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Johdantoon sisällytettiin tutkijan sähköpostiosoite, johon vastaajat saattoivat tarvittaessa ottaa yhteyttä lisätietoja varten. Lisäksi ennen kyselyyn osallistumista tutkimuksen tarkoitus esiteltiin. Nämä tiedot vahvistavat tutkimuksen läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä ja luotettavuutta, ja jokainen vastaaja pystyi itse arvioimaan ja päättämään, haluaako osallistua tutkimukseen.

Rehellisyyttä edistettiin lisäksi sillä, että opinnäytetyön tutkimuksen tulokset esitettiin tuloksia muuttamatta. Tutkimuksen tuloksia säilytettiin huolellisesti. Tarkkaan valittujen menetelmien ja analyysien käyttäminen lisäävät opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkija vastaa aina itse tutkimuksensa eettisyydestä, ja opinnäytetyössä myös opiskelija kantaa vastuun työnsä eettisistä ratkaisuista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 14–15).

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Johda\(\(20\)merkityst\(\(e4\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Johda((20)merkityst((e4))). Viitattu 25.11.2025.

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Viitattu 4.9.2025.

Dr. Arpita, J. Chavda 2024. Maslow's hierarchy of needs: A critical evaluation. International Journal of Social Impact 9 (3), 94–98. <https://ijsi.in/pdf-viewer/?id=1584>. Viitattu 27.11.2025.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki Grano Oy. Helsinki.

Hakkarainen, Maija 2022. Kesätyöntekijät tulloo! Pois alta! Kaupan Liitto. Päivitetty 19.4.2022. <https://kauppa.fi/uutishuone/2022/04/19/kesatyontekijat-tulloo-pois-alta/>. Viitattu 7.10.2025.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Ellibs Library, Jyväskylä.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Bloch, Barbara 2007. The Motivation to Work. Transaction Publishers, New York.

Herzberg, Frederick 1966. Work and nature of man. Fitzhenry & Whiteside Limited, Toronto.

Herzberg, Frederick 2003. One More Time. How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. <https://pdodds.w3.uvm.edu/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>. Viitattu 2.10.2025.

Joki, Maritta 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uud. painos. Kauppakamari, Helsinki. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.310666?sid=5237674636>. Viitattu 24.1.2025.

Jokisaari, Markku & Toppinen-Tanner, Salla & Wallin, Marjo & Varje, Pekka & Hakanen, Jari & Vuori, Jukka. Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Työterveystaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/items/97567d85-2110-4f3f-b183-fd787d4c06bb>. Viitattu 30.11.2025.

Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 284–294. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>. Viitattu 2.10.2025.

Jotpa. Huomioi oppimisen vaikeudet perehdytyksessä. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. <https://www.jotpa.fi/fi/tietoa-meista/hankkeet-ja-projektit/tyossa-oppiminen-sujuvaksi-materiaalipankki/keinoja-ja-perehdytys>. Viitattu 27.11.2025.

Järvensivu, Anu & Isacsson, Annica & Raatikainen, Eija & Simola-Alha, Nina & Heinilä, Henna 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus* 39 (4), 239–254. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102248>. Viitattu 1.12.2025.

Kaupanliitto 2025. Nuorten kiinnostus kaupan alaa kohtaan on kasvanut. Päivitetty 21.5.2025. <https://kauppa.fi/uutishuone/2025/05/21/nuorten-kiinnostus-kaupan-alaa-kohtaan-on-kasvanut/>. Viitattu 23.11.2025.

Kaupanliitto. Toimialat. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>. Viitattu 23.11.2025.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. *Talentum*, Helsinki.

K-ruoka 2018. Työtehtävät K-Citymarketissa. Päivitetty 11.10.2018. <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-citymarket/tyotehtavat-k-citymarketissa>. Viitattu 23.11.2025.

Kupias & Peltola, 2009. *Perehdytyksen pelikentällä*. Palmenia Helsinki University Press, Helsinki.

Lawson, Karen 2002. *New employee orientation training*. Safari Tech Books Online. https://learning.oreilly.com/library/view/new-employee-orientation/1562863185/1562863185_ch02.html. Viitattu 27.11.2025.

Lehto, Petra 2020. Maslow'n tarvehierarkia 2.0 – Ajattele tikkaita, unohda pyramidi ja muista kuudes taso. <https://www.evermind.fi/maslown-tarvehierarkia-2-0/>. Viitattu 29.10.2025.

Lidl. Myyjä. <https://tyopaikat.lidl.fi/tyo-myymalassa/myyja>. Viitattu 24.11.2025.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. *Taitolajina työ. Johdaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2013. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 6. painos. Edita, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.parliament.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf?TSPD_101_R0=0814c91602ab2000fd10089747d48cd6717189bc7676b0016cc7f8e91392ed880d49c47d659801f5082711b0c8143000d

a527c9f4e141f78966fb26fbc2c8ef8c8dbad0fea3dd68b3ad0483b34bcf73900fef10d4629fceda586a2ba8d60aa3f3. Viitattu 9.9.2025.

Maslow, Abraham 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4). https://www.academia.edu/9415670/A_Theory_of_Human_Motivation_Abraham_H_Maslow_Psychological_Review_Vol_50_No_4_July_1943?source=swp_share. Viitattu 16.10.2025.

McLeod, Saul 2025. Maslow's Hierarchy of Needs. *SimplyPsychology, Research Gate*. https://www.researchgate.net/publication/383241976_Maslow's_Hierarchy_of_Needs. Viitattu 3.10.2025.

Meretniemi, Irma 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Meyer, John & Allen, Natalie 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc, California. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1195924>. Viitattu 5.10.2025.

Morin, Alexandre & Vanderberghe, Christian & Lee, Joon & Gillet, Nicholas 2025. *Journal of Vocational Behavior*. Employees' affective commitment to multiple work-related targets: A longitudinal person-centered investigation. 156. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879124001210>. Viitattu 11.11.2025.

Mosquera, Pilar & Soares, Maria Eduarda 2025. Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. Springer. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3>. Viitattu 6.9.2025.

Mäenpää, Niina. Osaksi meidän tarinaa - hyvä perehdytys sitouttaa. *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelu-aloilla/yritystarinat-kokemuksia-perehdytyksesta/osaksi-meidan-tarinaa-hyva-perehdytys-sitouttaa>. Viitattu 7.12.2025.

Ng, Thomas & Feldman, Daniel 2011. *Journal of Vocational Behavior*. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. 79 (2). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>. Viitattu 5.10.2025.

Rauramo, Päivi 2008. *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Edita, Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Saaranen-Kauppanen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. *Metelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisen menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2. painos*. Tampereen Yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 17.11.2025.

Tietoarkisto. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Viitattu 17.11.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. 2. painos. Helsinki. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 20.11.2025.

Työterveyslaitos. Perehdyttäjän TOP 10 –muistilista. Muista nämä asiat, kun perehdytät nuorta. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyouralyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>. Viitattu 3.9.2025.

Työturvallisuuslaki, 23.8.2002/738. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20020738#L2>. Viitattu 31.5.2025.

Tärkeissä töissä 2025. Hyvä perehdytys, parempi työarki. Päivitetty 10.3.2025. <https://tarkeissatoissa.fi/hyva-perehdytys-parempi-tyoarki>. Viitattu 23.11.2025.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki. Ellibs Library. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.289798?sid=5126551722>. Viitattu 31.8.2025.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Virtanen, Anniina 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa?> Viitattu 7.10.2025.


Wallace, Karen 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management* 23 (4), 168–176. https://www.researchgate.net/publication/228196502_Creating_an_Effective_New_Employee_Orientation_Program. Viitattu 13.12.2025.

Willingham, AJ 2023. CNN. What is Maslow's hierarchy of needs? A psychology theory, explained. <https://edition.cnn.com/world/maslows-hierarchy-of-needs-explained-wellness-cec>. Viitattu 17.11.2025.

Saatekirje


 Hei sinä ruokakaupan myyjä – osallistu tutkimukseeni! 


Olen Metropolian tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä päivittäistavarakaupan myyjien perehdytyskokemuksista uran alussa ja sen yhteydestä motivaatioon ja sitoutumiseen.

 Jos olet työskennellyt S-ryhmän, K-ryhmän tai Lidlin-myymälässä viimeisen neljän vuoden aikana, vastaathan lyhyeen 8–12 minuutin kyselyyn.

 Kysely: <https://lnkd.in/dGJ36Wyt>

 Vastaaminen on vapaaehtoista ja täysin anonyymiä

 Vastausaika: 15.10.–29.10.2025

Jaa myös kollegoillesi – jokainen vastaus tekee tutkimuksesta arvokkaamman! 

Kyselylomake

elomake.metropolia.fi

Kyselylomake

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 15.10.2025 15.39 ja päättyy 29.10.2025 23.59

Kyselylomake

Olen Sanna Nurmi, ja tämä kysely on osa Metropolian ammattikorkeakoulussa tekemääni opinnäytetyötä. Tutkin opinnäytetyössäni päivittäistavarakaupan myyjien kokemuksia perehdytyksestä uran alkuvaiheessa sekä sen yhteyttä motivaatioon ja sitoutumiseen. Tutkimukseen voivat osallistua myyjät S-ryhmästä, K-ryhmästä ja Lidlistä.

Kysely on tarkoitettu henkilöille, jotka ovat työskennelleet päivittäistavarakaupan myyjänä viimeisen neljän vuoden aikana. Vastaajia voivat olla sekä nykyiset että entiset myyjät, kunhan työsuhde on sijoittunut tälle ajanjaksolle.

Vastaathan kysymyksiin muistellen perehdytysaikaasi urasi alussa. Vastaaminen vie noin 8–12 minuuttia, ja se on täysin vapaaehtoista ja anonymiä. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa, ja tietoja käytetään vain tutkimustarkoitukseen. Kysely on avoinna 15.10.–29.10.2025.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseen tai kyselyyn liittyen, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse osoitteessa sannaen@metropolia.fi.

Taustatiedot

Kuinka kauan olet
työskennellyt
päivittäistavarakaupan
myyjänä? *

--Valitse tästä--

Missä
päivittäistavarakaupan
ketjussa työskentelit urasi
alussa? *

--Valitse tästä--

Perehdytyksen laatu

Arviointiasteikko 1–5:

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Perehdytyksen alussa sain
selkeän yleiskuvan
työpaikan päivittäisistä
käytännöistä ja tavoista
toimia. ? *

1 2 3 4 5

Minulle kerrottiin
perehdytyksen aikana,
mitä tavoitteita myyjän
työssäni on. ? *



Perehdyttäjäni oli helposti
lähestyttävä ja tunsin
saavani tukea häneltä
tarpeen mukaan. ? *



Perehdytys auttoi minua
tutustumaan työyhteisöön
ja sen ilmapiiriin. ? *



Sain riittävästi ohjausta
työvälineiden ja laitteiden
käyttöön perehdytyksen
aikana. ? *



Perehdytyksen aikana
saamani palaute oli
hyödyllistä ja auttoi minua
kehittymään. ? *



Perehdytys sai minut
tuntemaan oloni varmaksi
uudessa työssäni. ? *



Motivaatio

Valitse kaikki väittämät, jotka kuvaavat omaa kokemustasi perehdytyksen merkityksestä motivaatioosi:

*

- Perehdytys lisäsi haluani tehdä työni hyvin.
- Perehdytys herätti kiinnostukseni oppia uusia asioita työssäni.
- Perehdytyksen jälkeen työ tuntui merkitykselliseltä.
- Perehdytys auttoi minua ymmärtämään, että pystyn suoriutumaan työtehtävistäni osaamiseni avulla.
- Työtehtävät olivat perehdytyksen jälkeen mielestäni kiinnostavia.

Motivaatio

Valitse kaikki väittämät, jotka kuvaavat omaa kokemustasi perehdytyksen merkityksestä motivaatioosi:

- Perehdytys lisäsi haluani tehdä työni hyvin.
- Perehdytys herätti kiinnostukseni oppia uusia asioita työssäni.
- Perehdytyksen jälkeen työ tuntui merkitykselliseltä.
- Perehdytys auttoi minua ymmärtämään, että pystyn suoriutumaan työtehtävistäni osaamiseni avulla.
- Työtehtävät olivat perehdytyksen jälkeen mielestäni kiinnostavia.
- Perehdytys auttoi minua löytämään iloa ja motivaatiota työstäni.
- Perehdytys ei vaikuttanut motivaatiooni.
- Jokin muu, mikä?

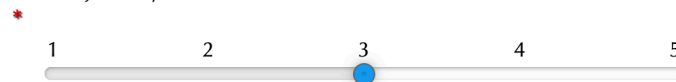
Jokin muu, miten
perehdytys liittyi
motivaatioosi:

Sitoutuminen

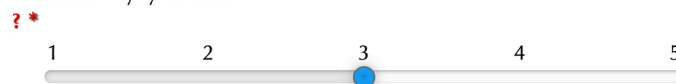
Arviointiasteikko 1–5:

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

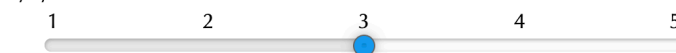
Perehdytys vahvisti
haluani jatkaa työssäni. ?



Perehdytyksen kautta
tunsin, että minua
arvostetaan työyhteisössä.



Perehdytys auttoi minua
ymmärtämään, miksi työni
on tärkeää osana
työyhteisön toimintaa. ? *



Perehdytyksen aikana en
kokenut, että minua
arvostetaan työyhteisössä.

Perehdytyksen aikana en kokenut, että minua arvostetaan työyhteisössä.

? *



Perehdytys rohkaisi minua osallistumaan aktiivisesti työyhteisön toimintaan. ?

*



Perehdytys lisäsi luottamustani siihen, että työpaikalla tuetaan kehittymistä ja oppimista.

? *



Perehdytyksen myötä arvostin työnantajaani enemmän. ? *



Avoimet kysymykset

Mikä perehdytyksessä toimi mielestäsi erityisen hyvin?

Mitä asioita perehdytyksessä olisi voinut kehittää, jotta se tukisi paremmin työsi aloitusta?

Tietojen lähetys

Tallenna

Esitäyttö-URL