

Lotta Lindqvist

Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2015

Tekijä Otsikko	Lotta Lindqvist Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen
Sivumäärä Aika	44 sivua + 24 liitettä Joulukuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi perehdytys työsuhteen alussa on tärkeää sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi tarkoituksena oli määrällisen tutkimuksen kautta kuvailla perehdytyksen nykytilannetta yrityksessä x.</p> <p>Opinnäytetyö koostui teoreettisesta viitekehyksestä ja määrällisestä tutkimuksesta. Teoreettinen viitekehys oli koottu erilaisista kirjallisista ja sähköisistä lähteistä, jotka käsittelivät perehdytykseen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä teorioita. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Rajatulle perusjoukolle lähetettiin sähköinen kyselylomake, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.</p> <p>Kyselyn vastausprosentti oli suhteellisen hyvä, ja perusjoukosta saatiin hyvä otanta. Tutkimustulos kuvasi perehdytyksen tilaa yrityksessä yhdellä ajanhetkellä, ja jatkotutkimuksella voitaisiin saada syvällisempää tietoa perehdytysprosessin syy-seuraussuhteista. Tutkimusaineiston analyysillä saatiin kuvailtua perehdytyksen nykytilannetta yrityksessä ja löydettiin teemoja, jotka vaativat kehitystä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että perehdytys on koettu yrityksessä onnistuneeksi ja se on vaikuttanut positiivisella tavalla työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tutkimustuloksista havaittiin myös, että ajankäyttö ja palautteen saaminen ovat merkittäviä tekijöitä perehdyttämisen tavoitteiden saavuttamisessa.</p>	
Avainsanat	Perehdytys, työhyvinvointi, sitoutuminen

Author(s) Title	Lotta Lindqvist The impact of orientation in the employee commitment and well-being at work
Number of Pages Date	44 pages + 24 appendices December 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis is to explain why orientation in the beginning of employment is important and how it affects the engagement and well-being at work. Other purposes of this thesis were to describe the ongoing situation of orientation at a company and evaluate improvements for the orientation process.</p> <p>The thesis consists of two parts; a theoretical framework and a quantitative survey. The theoretical framework included theories that covered work well-being, orientation, engagement and motivation. The theoretical framework was gathered from different source material including literature and e-books. The quantitative survey was carried out by sending a questionnaire to employees of a company. The target population was limited to consider employees who have been working for the company between 0 and 6 years. The quantitative survey method was chosen as the purpose was to get reliable and general information.</p> <p>The response rate was relatively good and the sampling of the population was good. The outcome of the survey described the situation of orientation in at a specific point of time. . A further study could provide more in-depth information on the causality of the orientation process.</p> <p>According to the research the orientation has been a good experience to employees and the orientation has had a positive contribution to work well-being and engagement. The research also illustrated that the use of time and giving feedback are related to achieving the main objectives of the orientation process.</p>	
Keywords	Orientation, work well-being, engagement

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	1
1.3	Teoreettinen viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	2
1.5	Yritysesittely	3
2	Perehdytys	3
2.1	Perehdytyksen tausta	3
2.2	Perehdytysprosessi	4
2.3	Viiden askeleen malli perehdytyksessä	5
2.4	Perehdytyksen vastuuhenkilöt	6
2.5	Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt	6
2.6	Haasteet perehdytyksessä	7
3	Työhyvinvointi	8
3.1	Työhyvinvointi lainsäädännössä	8
3.2	Työhyvinvoinnin tekijät	9
3.3	Työn imu	12
4	Työmotivaatio	12
5	Sitoutuminen	13
5.1	Rationaalinen sitouttaminen	14
5.1.1	Palkitseminen	14
5.1.2	Edut ja bonukset	15
5.2	Tunnepohjainen sitouttaminen	15
6.2.1	Perehdyttäminen	15
6.2.2	Tavoiteasetanta ja merkityksien luominen	16
6.2.3	Esimiestyö	16
5.3	Sitoutumisen eri tasot	17

5.4	Sitouttamisen hyötyjä	18
5.5	Sitoutumisen seuranta	20
5.6	Vaihtuvuuden ja poistuman syitä	21
6	Määrällinen tutkimus	22
6.1	Tutkimuksen lähtökohta	22
6.2	Tutkimuksen tavoite	22
6.3	Tutkimusmenetelmä	22
6.4	Tutkimuksen hypoteesit	23
6.5	Aineiston keruu	23
6.6	Aineiston analysointi	24
6.6.1	Määrälliset kysymykset	24
6.6.2	Avoimet kysymykset	25
7	Tutkimustulokset	25
7.1	Vastaajajoukko	25
7.2	Perehdytysprosessi ja ohjelma	27
7.3	Perehdyttäjä	29
7.4	Toimintatavat, työtehtävät ja työyhteisö	30
7.5	Esimies perehdytyksessä	32
7.6	Perehdytyksen laatu	33
7.7	Hypoteesien testaus	36
7.8	Tutkimustulosten pohdinta	39
8	Lopuksi	40
8.1	Johtopäätökset	40
8.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	42
8.3	Tutkimuksen validiteetti	43
	Lähteet	44

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Työelämän yhdeksi megatrendiksi on muodostunut työhyvinvointi. Käsitteenä työhyvinvointi on muuntunut nykyiseen muotoonsa vasta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, kun työhyvinvointi on alkanut käsittämään myös työntekijän henkisen hyvinvoinnin. Työtä ei tehdä enää vain toimeentulon takia, vaan työstä saadaan sisältöä elämään ja nähdään mahdollisuutena itsensä kehittämiseen. Kokonaisvaltaisesti hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja jaksavat työssä paremmin. Johtamalla työhyvinvointia voidaan pienellä panostuksella saavuttaa suuria säästöjä, kun poissaolot vähenevät ja työn tuottavuus paranee. (Virtanen & Sinokki 2014, 23–28, 30–31)

Hyvinvoivan työyhteisön rakentaminen ei onnistu hetkessä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito vaativat siihen panostamista ja ymmärrystä työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Työhyvinvointi käsitteen subjektiivisuus asettaa myös haasteita löytää käytäntöjä, jotka tukevat koko työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin rakentaminen aloitetaan jo rekrytoinnin aikana, jolloin varmistetaan arvoyhteensopivuus kertomalla yrityksen arvoista, strategiasta ja toimintatavoista. Hyväksyessään yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet työntekijän on helpompi sitoutua yritykseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 30–31)

Työsuhteen alussa laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin uusi työntekijä pääsee kiinni työtehtäviinsä ja sulautuu työyhteisöön. Tunne oman työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä sekä sosiaalisen ympäristön hyväksynnästä lisäävät motivaatiota ja sitouttavat työntekijän yritykseen. (Viitala 2003, 260–261)

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on selvittää, miksi perehdytys työsuhteen alussa on tärkeää. Lisäksi tarkoituksena on kuvailla perehdytyksen nykytilaa yrityksessä X, ja miten perehdytys on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Tällä hetkellä yrityksessä x on perehdyttämisen tueksi perehdytyslomake ja esimiehen perehdyttämiseen käytettävä esimiehen käsikirja. Lisäksi uusille työntekijöille pyritään

järjestämään perehdytyspäiviä. Oletuksena on, että perehdyttämisessä on olemassa ongelma-kohtia ja tutkimuksen avulla pyritään määrittämään niitä sekä tuottamaan kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan opinnäytetyön teoriaosuutta, joka rakentuu tutkittavaan aiheeseen liittyvistä osa-alueista. Teoreettista viitekehystä koottaessa tulee pohtia, mitkä asiat ovat tärkeitä tutkittavan aiheen kannalta. (Heikkilä 2005, 26)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu useista lähteistä kootuista perehdyttämisen, sitoutumisen ja motivaation sekä työhyvinvoinnin teorioista ja niiden pohjalta koostetuista pohdinnoista. Teorian avulla pyritään määrittelemään mitä perehdyttäminen, sitoutuminen, työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat ja millaisia ilmiöitä niihin liittyy.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska haluttiin tutkia melko suurta vastaajajoukkoa. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan aikaan yleistettävissä olevaa tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija säilyttää objektiivisuuden tutkimustuloksia kohtaan vastausten numeerisen muodon ja anonyymiyden ansiosta. Määrällinen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimus voidaan toistaa samantyyppisenä uudelleen ja saada samansuuntaisia vastauksia. (Heikkilä 2005, 16–17)

Määrällisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua viisiportaista kyselylomaketta. Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa on strukturoitujen kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset strukturoidussa kyselylomakkeessa toisaalta kasvattavat työmäärää analyysi vaiheessa, mutta toisaalta tuovat joustavuutta tutkijalle. Aineisto kerätään lähettämällä sähköinen kyselylomake yrityksen työntekijöille. Määrällinen aineisto analysoidaan SPSS-ohjelmiston avulla ja avoimien kysymysten vastauksista nostetaan poimintoja määrällisen aineiston tueksi. (Heikkilä 2005, 49–50.)

1.5 Yritysesittely

Yritys x on kansainvälinen sähkö- ja telealan yritys, joka rakentaa, kytkee, kehittää ja ylläpitää infraverkkoratkaisuja, jotka perustuvat erilaisten sähkö-, tele- ja IT-tekniikoiden tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Yritys on erikoistunut ko. tekniikoiden yhdistämiseen älykkääksi infrastruktuuriksi eli ns. infraverkoksi, joka tehostaa yhteiskunnan toimintoja. Yrityksen palveluvalikoima kattaa sekä vakiotuotteet että asiakkaalle räätälöidyt ratkaisut, ja sitä voidaan pitää täyden palvelun Infranet Quality -palvelutoimittajana. Yrityksen toiminta perustuu vahvaan osaamiseen ja kokemukseen eri tekniikoista. Yritys x on alun perin suomalainen yritys, joka on onnistuneesti laajentanut toimintaansa erityisesti yritysostojen avulla. (Yritys x 2015.)

2 Perehdytys

2.1 Perehdytyksen tausta

Rekrytointi on yritykselle investointi ja ylimääräisten kulujen välttämiseksi uusi työntekijä pitää saada juurrutetuksi organisaatioon. Organisaation rekrytointiprosessi voidaan nähdä päättyväksi työntekijän perehdytykseen ja työhön ohjaukseen. Itse rekrytointi voidaan hoitaa nopeasti ja tehokkaasti, mutta erityisen suuri panostus tarvitaan työsuhteen alkaessa, kun työntekijä muodostaa mielikuvansa yrityksestä. Optimaalisessa tilanteessa perehdyttäminen voidaan aloittaa jo työhaastatteluissa kertomalla yrityksen arvoista ja strategiasta. Myöhemmin perehdytys ja työhönopastus antavat työntekijälle kuvan yrityksen toimintatavoista ja työyhteisön arvoista. (Hyppänen.)

Perehdytys ei ole pelkästään yrityksen valinta, vaan asiaan liittyy myös juridinen aspekti. Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista ja lisäksi työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. Työntekijän velvollisuus

puolestaan on totella työnantajan määräyksiä ja ohjeita. (Työturvallisuuslaki 2002, Luku 2 § 14.)

Perehdytys ja työhön opastus eivät ole vain työsuhteen alkuun liittyviä toimintoja, vaan jo lakikin määrää, että työnantajan on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä myös silloin, kun hankitaan uusia tuotantolaitteita tai työmenetelmät muuttuvat. Perehdytys voidaankin nähdä jatkuvana prosessina, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Perehdyttämisellä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja koko työsuhteen elinkaaren ajan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

2.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysjakso on parhaimmillaan luontevasti etenevä prosessi, jonka aikana uusi työntekijä löytää oman roolinsa organisaatiosta. Hyvän perehdytyksen perusedellytyksiä ovat suunnitelmallisuus, dokumentointi, jatkuvuus sekä seuranta ja palaute. Suunnitelmallisuus auttaa perehdytyksen hallinnassa eikä se unohdu kiireen keskellä tai jää keskeneräiseksi. Dokumentointi ja yhtenäinen käytäntö perehdyttämisen suhteen selkiyttävät perehdytystä niin uudelle työntekijälle kuin työyhteisöllekin. Perehdytysprosessin kehittämiseksi prosessia on syytä seurata tasaisin väliajoin. Perehdytyksen seurannan avulla varmistetaan perehdytyksen laatu, tarkoituksen mukaisuus sekä ajantasaisuus. Hyviä mittareita perehdytyksen seurantaan ovat suullinen sekä kirjallinen palaute perehdytysjakson jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Perehdytyksen aikana uusi työntekijä tutustuu yrityksen toimintaympäristöön, kulttuuriin, kollegoihin, omiin työtehtäviinsä ja rooliinsa sekä muodostaa kokonaiskuvan yrityksessä valitsevista toimintatavoista, arvoista ja strategiasta. (Hyppänen.)

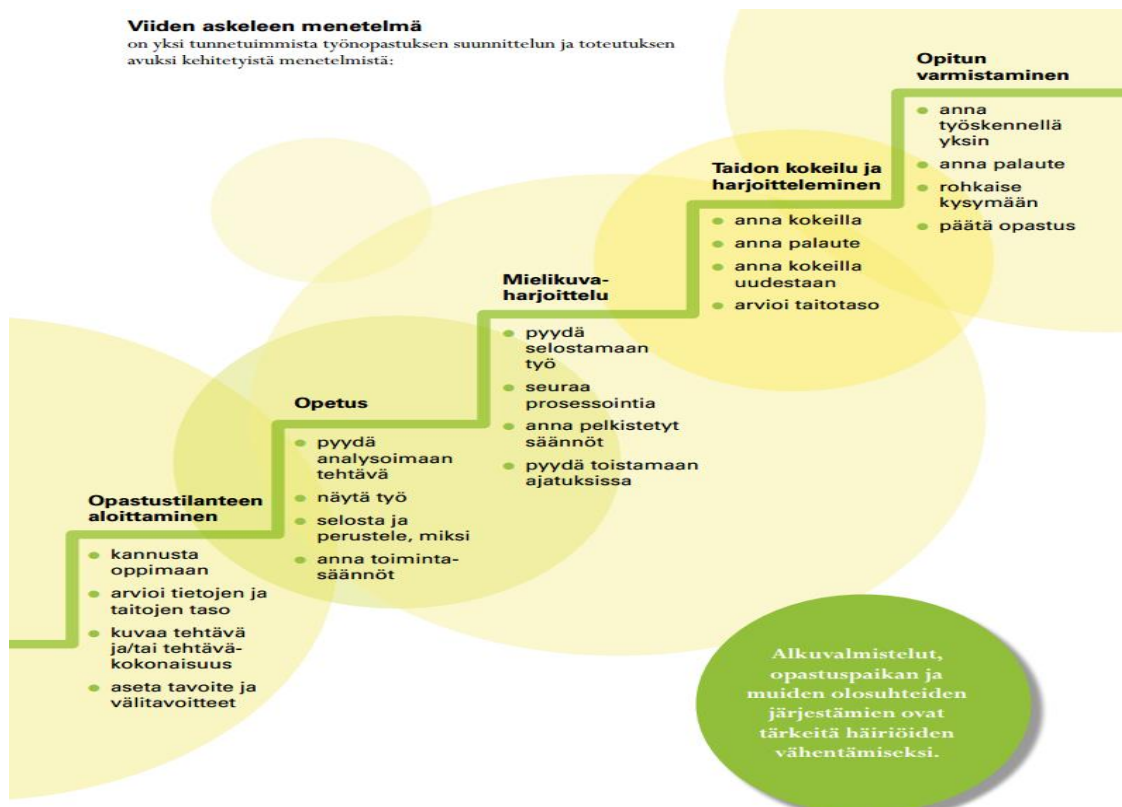
Onnistunut perehdytysjakso on organisoitu, etukäteen suunniteltu, ainutkertainen ja yhdenmukainen. Yrityksessä yleensä henkilöstöhallinto vastaa perehdyttämisprosessista ja sieltä esimies voi pyytää apua perehdyttämiseen. Prosessia pitää voida muokata työntekijän tarpeen mukaan niin, että sekä työntekijä että perehdyttäjä pystyvät sitoutumaan sen toteuttamiseen. Yhdenmukaisuus on tärkeää perehdytyksessä, vaikka prosessi onkin ainutkertainen työntekijöiden monimuotoisuuden ansioista. Yhdenmukainen toiminta

tehostaa itse perehdytysprosessia ja on myös tasavertainen kaikille työntekijöille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193)

2.3 Viiden askeleen malli perehdytyksessä

Pirnes 1984; Pöyhönen 1982 ovat mallintaneet perehdytykselle neljän askeleen mallin, joka on menettelyohje uuden työntekijän perehdyttämiseen. Neljän askeleen mallissa korostetaan vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa ja halutaan päästä irti konemaisesta mallioppimisesta, eli kokeneemman työntekijän toimintatapojen kopioimisesta, jolloin ei ymmärretä miksi työ tehdään kyseisellä tavalla. (Työhön perehdyttäminen ja opastus)

Oheisessa Kuviossa 1 oleva viiden askeleen malli on mukailtu neljän askeleen mallista, johon on lisätty mielikuva – eli mentaaliharjoittelun vaihe. Mielikuvaharjoittelu selkeyttää oppijan sisäisiä malleja, minkä jälkeen oppijalla on selkeä ajatus siitä, miten työ tehdään.



Kuvio 1. Viiden askeleen malli (Penttinen & Mäntynen 2009, 6).

Kuviossa 1 esitetty viiden askeleen malli on kehitetty perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Toimintamallia mukauttamalla työntekijän lähtötason mukaan perehdytys tulee toteutettua alusta loppuun. Viiden askeleen malli perustuu vuorovaikutteisuu-teen ja oppivan työympäristön malliin. Perusideana on, että tavoiteasetannan, seurannan ja palautteen antamisen kautta työntekijä oppii työtehtävänsä, sopeutuu ja sitoutuu yrityksen toimintatapoihin ja tulee osaksi työyhteisöä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7)

2.4 Perehdytyksen vastuuhenkilöt

Perehdyttämisen toteutus ja organisointi on uuden työntekijän esimiehen vastuulla. Esimiehen perustehtäviin kuuluu toimia mahdollistajana työyhteisössä eli huolehtia tiimin tehokkuudesta ja edistää yhteistyötä tiimin jäsenten välillä kuin myös edistää työntekijöiden ammatillista kasvua. Näin ollen esimiehen perustehtäviin kuuluu mahdollistaa uuden työntekijän sulautuminen tiimiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187)

Uudelle työntekijälle kannattaa nimetä yksi tai useampia vastuuhenkilöitä, joihin työntekijä voi perehdytyksen aikana tukeutua. Lähiesimiehen ei kuitenkaan kannata delegoida perehdyttämistä kokonaan pois itseltään, sillä esimiehen tehtäviin kuuluu myös johtaa tiimiään strategisesti oikeaan suuntaan ja perehdytys on hyvä tilaisuus jalkauttaa strategian ja arvojen mukainen toiminta suoraan uuden työntekijän tekemiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188)

2.5 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Perehdytyksen keskeisimpänä tavoitteena on tehdä uusi työntekijä tuottavaksi ja itseohjautuvaksi mahdollisimman pian. Perehdyttämisen avulla vähennetään työntekijän epävarmuutta työtehtävien suorittamisesta ja lyhennetään uusien asioiden oppimisaikaa. Lisäksi halutaan, että uusi työntekijä tutustuu työyhteisöönsä ja suhtautuminen on myönteistä molemmin puolin. (Viitala 2003, 259–263.)

Perehdytyksellä työntekijä oppii työtehtävänsä hyvin ja virheiden määrä laskee. Organisaatioissa, joissa työhön liittyy huomattavia riskejä, on työturvallisuuden perehdyttämi-

nen erityisen tärkeää. Perehdytyksellä työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset ja toimintatavat saadaan juurrutettua työntekijälle ja virheiden riski pienenee. (Kauhanen 2003, 146–147).

Perehdytyksen aikana käydään läpi työyhteisön normeja ja toimintatapoja. Työntekijällä saattaa olla edellisestä organisaatiosta juurtunut tapa tehdä asioita. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijälle ohjeistetaan ja perustellaan miten ja miksi työt tehdään uudessa organisaatiossa. Yhteiset toimintatavat takaavat työn laadun ja helpottavat prosessien johtamista. Yhtenäisyys työyhteisössä ehkäisee myös väärinymmärrysten syntymistä. Työyhteisöön sopeutuminen puolestaan vaikuttaa työntekijän työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, jotka taas korreloivat suoraan työntekijän motivaatioon ja tulokellisuuteen. (Viitala 2003, 259 – 260).

Vaikka perehdyttäminen on keskeisessä roolissa työsuhteen alussa, niin sillä on kauas kantoisia vaikutuksia. Perehdytyksen pidempiaikaisia päämääriä ovat työturvallisuuden parantaminen, työssä viihtyvyyden lisääminen, sitouttaminen, työtehtävien ja roolien selkiyttäminen, oppimisen ja yhteistyön edistäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22).

Sulautuakseen työyhteisöön työntekijällä tulee olla tietämys omista tavoitteistaan, yrityksen arvoista ja siitä, mitä häneltä odotetaan. Työntekijän ikä ja työkokemus vaikuttavat työntekijän valmiuteen ottaa uusi positio haltuun. Nuoremmalla työntekijällä on usein vähemmän kokemusta ja näin ollen ohjaaminen myös perusasioissa ja osaamisen siirtäminen uudelle työntekijälle tulevat merkityksellisemmiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163).

2.6 Haasteet perehdytyksessä

Perehdytyksen avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Kattavan perehdytyksen avulla vältytään suuremmilta virheiltä, saadaan työntekijä sitoutumaan työtehtäviinsä ja työtahti normalisoitua. Mikäli perehdytys on jäänyt puutteelliseksi, uusi työntekijä ei pääse kiinni rutiinitöihinsä ja näin ollen jarruttaa muiden työntekoa. Työvirheet johtavat reklamaatioihin ja voivat aiheuttaa mittaviakin vahinkoja. Puutteellisen perehdytyksen saanut työntekijä voi olla myös vahingoksi yrityksen imagolle ja uskottavuudelle. Jatkuvat virheet esimerkiksi asiakaspalvelussa voivat tahrata maineen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15).

Perehdyttäminen voi joskus jäädä kokonaan tekemättä tai se voi jäädä puutteelliseksi. Useimmiten syynä perehdytyksen laiminlyömiseen on kiire. Työntekijöillä on kiire omien projektien kanssa, joten aikaa opastaa ja valvoa uuden työntekijä työtä ei ole. Perehdytykselle on syytä olla olemassa prosessi ja vastuuhenkilö, joiden avulla varmistetaan, ettei perehdytys jää tekemättä. (Viitala 2003, 259)

Perehdytys voi jäädä puutteelliseksi myös muista syistä. Perehdyttäjä voi kokea uuden työntekijän kilpailijakseen, eikä halua jakaa osaamistaan tulokkaalle. Lisäksi puutteellinen käsitys uuden työntekijän valmiuksista uuteen työtehtävään saattaa johtaa puutteelliseen perehdytykseen. Perehdytyksen vastuunjaon ollessa epäselvä, perehdytettävä voi saada hyvin pirstaloitunutta tietoa eri työntekijöiltä, jolloin työntekijän on vaikea hahmottaa kokonaisuutta organisaatiosta ja työtehtävistään. Yleensä myös työyhteisön tietämättömyys uudesta tulokkaasta johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–243)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tuli käsitteenä tutuksi vasta 1990-luvun puolivälissä, jolloin se alkoi käsittämään myös työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin. Sitä ennen työhyvinvointi käsitti enemmän työkykyyn ja työssä jaksamiseen sekä työturvallisuuteen ja työterveyteen, kuten ergonomisiin työasentoihin ja laitteisiin liittyviä elementtejä. (Tarkkonen 2012, 18)

Työhyvinvointiin panostaminen yrityksessä lisää tuottavuutta ja pidentää työuria, kun työntekijät jaksavat työssä pidempään. Työhyvinvoinnin johtamisella lisätään työntekijöiden työkykyä ja tuodaan yritykselle taloudellista hyötyä, kun sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon ja suorituskykyyn. (Virtanen & Sinokki 2014, 30–31).

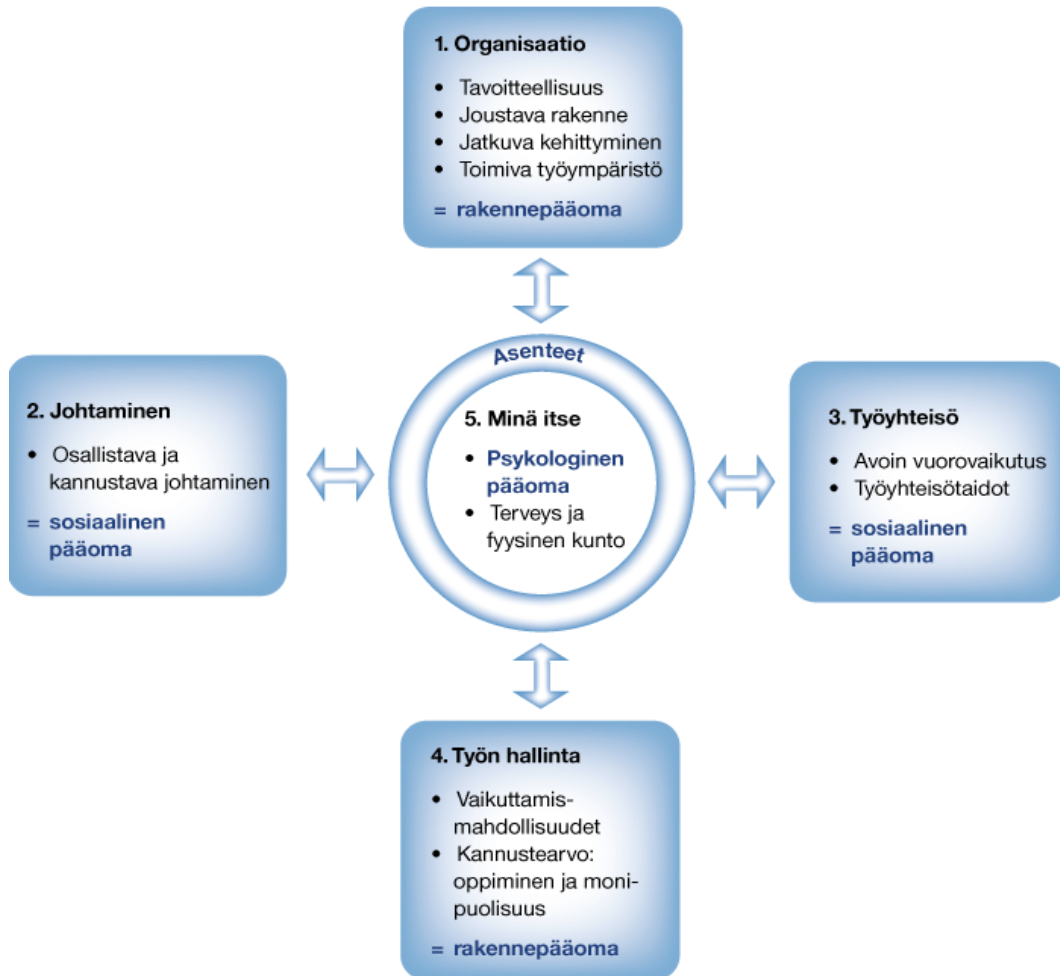
3.1 Työhyvinvointi lainsäädännössä

Työhyvinvoinnilla on eettiset ja kansantaloudelliset perusteet tukenaan, mutta lisäksi siitä on säädetty laissa. Työnantajalla on huolenpitovelvollisuus työntekijöihinsä nähden ja siitä on säädetty sekä työturvallisuus – että rikoslaissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa

työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä tarvittavilla toimenpiteillä. ”*Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.*” (Työturvallisuuslaki 2002, luku 1 § 1). Työturvallisuudesta huolehtimisesta on säädetty myös rikoslaisissa luvussa 47, mikä tarkoittaa, että työturvallisuuden laiminlyömisestä voidaan tuomita rangaistukseen.

3.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Oheinen kuvio esittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Yksilötasolta työhyvinvointi lähtee omasta elämänhallinnasta, osaamisesta sekä fyysisestä että henkisestä terveydestä. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat organisatoriset asiat, ryhmähenki, työ itse sekä esimiestyö. Työhyvinvointi rakentuu näistä tekijöistä, ja työhyvinvoinnin tila vaihtelee yksilöittäin ja tilanteen mukaisesti. (Manka & Manka 2014)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka & Manka 2014).

Kuviosta 2 voidaan nähdä työhyvinvoinnin rakentuvan fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Fyysiset tekijät työnhyvinvoinnin perustana tarkoittavat työntekijän fyysisistä terveyttä, jaksamista ja itse työssä työturvallisuustekijöitä, kuten turvalaitteita ja ergonomisia työkaluja. Psyykkisiä tekijöitä työhyvinvointia rakennettaessa ovat työn merkityksellisyystekijät ja tunne siitä, että työntekijän osaamista arvostetaan. Sosiaalinen hyvinvointi työssä rakentuu työyhteisössä. Sosiaalista työhyvinvoinnin osa- aluetta voidaan tarkkailla työilmapiiri kyselyn avulla ja rakentamalla ”me–henkeä” yhteisten aktiiviteettien avulla. (Virtanen & Sinokki 2014, 28–30.)

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden voidaan nähdä kulkevan käsi kädessä. Hyvinvoivat yksilöt työyhteisössä toimivat tehokkaammin ja tehty työ on laadukasta. Hyvä tulos ja positiivinen ilmapiiri työpaikalla lisäävät myös tyytyväisyyttä työhön ja parantavat yksilön

hyvinvointia. Työhyvinvointi on alettu näkemään työelämässä niin suurena menestystekijänä, että on alettu puhumaan työhyvinvointijohtamisesta. (Virtanen & Sinokki 2014, 140)

Työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvoinnin käytännöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ennakoiva, korjaava ja välillinen työhyvinvointitoiminta. Ennakoiva työhyvinvointitoiminta tarkoittaa kaikkia niitä menettelyjä, joita tehdään, kun suunnitellaan työoloja ja varaudutaan tuleviin töihin ennen kuin työ aloitetaan. Myös perehdyttäminen ja työhönopastus kuuluvat ennakoivan työhyvinvoinnin piiriin. (Tarkkonen 2012, 125–149).

Korjaava työhyvinvointitoiminta tarkoittaa käytännössä tulipalojen sammuttamista. Korjaava työhyvinvointitoiminta käsittää kaikki sellaiset menettelyt, joita käytetään jo olemassa olevien järjestelmien parantamiseen, kun on havaittu työkyvyn alentumista. Esimerkiksi riskienarviointi on korjaavaa työhyvinvointitoimintaa. Riskienarvioinnilla tutkitaan jo olemassa olevista rakenteista riskejä ja mahdollisia vaaranpaikkoja ja pyritään eliminoimaan ne. Lisäksi esimerkiksi kiusaamistapausten selvittäminen on korjaavaa hyvinvointitoimintaa ja niiden varalle olisi syytä olla kirjalliset menettelyohjeet, jolloin ongelmanratkaisu helpottuu. (Tarkkonen 2012, 125–149).

Välillinen työhyvinvointitoiminta luo edellytyksiä työhyvinvoinnille. Välillinen työhyvinvointitoiminta on tietoa työhyvinvoinnista, jota voidaan soveltaa ennakoivan tai korjaavan toiminnan tilanteissa. Välillistä työhyvinvointitoimintaa voidaan suorittaa sisäisellä koulutuksella ja tiedotuksella sekä tilastointi-, tieto – ja arkistointijärjestelmiä hyväksikäyttäen. Tilastointi-, tieto – ja arkistointijärjestelmät auttavat mm. työhyvinvoinnin seurannassa. Tietojen analysoinnin avulla voidaan tuottaa organisaatiolle arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja sen avulla puuttua tilanteisiin. (Tarkkonen 2012, 125–149).

Työhyvinvointia voidaan mitata sairauspoissaolojen, tapaturmatilastojen, ulkoisen lähtövaihtuvuuden, eläköitymistietojen, työhyvinvointimittausten tulosten sekä käytössä olleen työpanoksen avulla. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja tietojen arkistointi on tärkeää, jotta henkilöstön kehittämisessä voidaan keskittyä oikeisiin asioihin. (Manka & Manka 2014).

3.3 Työn imu

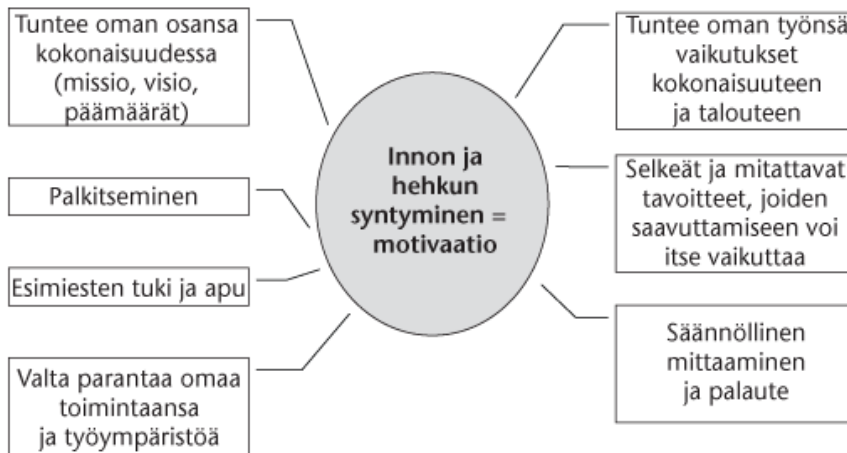
Työn imu on melko uusi ja kiinteästi työhyvinvointiin liittyvä käsite. Työn imulla tarkoitetaan tunnetilaa, jossa työntekijä tuntee aitoa innostusta työtä kohtaan ja uppoutuu siihen täysin. Työn imun kokemisella on vaikutusta työtehoon, ja työn imua kokevat työntekijät voivat olla huomattavasti tuotteliaampia, kuin työntekijät, jotka eivät tunne imua työstään. Useimmat työntekijät kokevat työn imua erityisesti silloin, kun he tuntevat omalla työllään olevan merkitystä ja onnistuessaan työtehtävissään. (Järvinen 2008, 19)

Työn imun on tutkittu lisäävän työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Työn imun vastakohta eli työntö tekijät työssä taas aiheuttavat vastakkaissuuntaisia reaktioita työntekijöissä, kuten turhautumista ja halua vaihtaa työpaikkaa. Työn imu on työntekijästä itsestään lähtevä tunnetila, mutta sen aikaansaamista voidaan auttaa esimerkiksi riittäväillä haasteilla, onnistumisen tunteilla, palautteen ja kiitoksen avulla sekä työn merkityksiä luomalla. (Järvinen 2008, 19–20).

4 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan sitä tunnetilaa, joka määrittelee halun tehdä asioita. Työmotivaatio voidaan karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisältä kumpuavaa halua tehdä työtä ja korkeaa työmoraalia. Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan palkkiota, jonka työn tekemisestä saa. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä, sillä niiden avulla tyydytetään työntekijän perustarpeet. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan korvaa sisäistä motivaatiota pitkällä aikavälillä. Sisäinen motivaatio synnyttää ihmisessä työhyvinvointia ja sitoutumista työhön, jotka johtavat parempaan työnlaatuun ja pitkäaikaiseen hyvinvointiin. Toisaalta ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten esimerkiksi ”pikapalkinnon” avulla voidaan hetkellisesti motiivoida työntekijää ponnistelemaan työssä. (Frey & Osterloh 2002, 7–8).

Työmotivaatio syntyy useiden tekijöiden summana ja sen taso vaihtelee henkilö – ja tilannekohtaisesti. Oheisen kuvion 3 avulla havainnollistetaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3: motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008).

Kuviosta 3 nähdään, että palkitseminen on vain yksi osa motivaation syntymistä. Työ on usein ihmisen taloudellisen toimeentulon peruspilari, jonka vuoksi töihin tullaan. Palkitsemismallissa onkin tärkeää, että työntekijä peruspalkka on riittävä, jotta sillä voidaan taata työntekijän toimeentulo. (Frey & Osterloh 2002, 8).

Ihmisen on vaikea motivoitua työtehtävistä, joiden tarkoitusta hän ei ymmärrä, vaikka perustoimeentulo olisikin taattu. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijä tietää omat tehtävänsä ja ymmärtää niiden merkityksen yrityksen vision toteutumisessa. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 65)

Työn merkityksen ymmärtäminen, oman roolin selkiytyminen, palaute, esimiehen tuki, avoin keskustelukulttuuri ja selkeät tavoitteet ovat asioita, jotka tukevat sisäisen motivaation syntymistä. Sisäinen motivaatio synnyttää työhyvinvointia ja yhdessä motivaatio ja työhyvinvointi saavat työntekijä sitoutumaan yritykseen. (Burke & Cooper 2006, 213).

5 Sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa, että työntekijä hyväksyy yrityksen arvot ja strategian mukaiset tavoitteet ja toteuttaa niitä ominaan. Sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa työntekijän halua ponnistella organisaation tuloksen hyväksi ja halua säilyttää paikkansa organisaatiossa. Sitoutuneilla työntekijöillä voidaan myös olettaa olevan

parempi motivaatio työhön sekä vähemmän poissaoloja. Jokapäiväisessä työssä sitoutuminen näkyy yhteisinä, vision mukaisina toimintatapoina ja yrityskulttuurina. (Työturvallisuuskeskus 2009, 107)

Työntekijät haluavat yleensä sitoutua organisaatioon ja työtehtäviinsä. Sitoutumisen laatuun vaikuttaa työntekijä itse sekä häneen kohdistuvat ulkoiset tekijät työpaikalla. Ei riitä, että työpaikalla puitteet ovat kunnossa, vaan sitoutumiseen tarvitaan myös työntekijältä tietynlaista mielentilaa ja itseohjautuvuutta. (Burke & Cooper 2006, 213).

Sitoutumiseen vaikuttaa keskeisellä tavalla, että työntekijä omaksuu yrityksen arvot ja tavoitteet, ymmärtää oman roolinsa ja oman työnsä merkityksen strategian tavoitteiden kannalta. Työntekijän on helpompi hyväksyä yrityksen arvot ja strategia, jos hän pääsee mukaan strategiatyöhön. On tärkeää, että yrityksen sisällä viestintä kulkee niin ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylös. (Työturvallisuuskeskus 2009, 107)

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten ikä ja elämäntilanne. Esi miehen on syytä olla tietoinen, millaista työntekijöiden sitoutumisen laatu on ja millä heidän potentiaaliaan voidaan lisätä. Työntekijöitä voidaan karkeasti jaoteltuna sitouttaa rationaalisesti tai tunnepohjaisesti. Rationaalisen sitouttamisen keinoja ovat palkitseminen, edut ja bonukset, työterveys ja turvallisuus sekä erilainen virkistystoiminta. Tunnepohjaisen sitouttamisen keinoja ovat kunnollinen perehdyttäminen, tavoiteasetanta, avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, esimiestyö ja työn merkityksien luominen. (Kauhanen 2003, 110–111).

5.1 Rationaalinen sitouttaminen

5.1.1 Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan yleensä rahallista korvausta, joka saadaan tehdystä työstä. Palkkausta säätelee yleisesti lainsäädäntö sekä työehtosopimusten mukaiset palkat. Palkka, jonka työntekijä saa tehdystä työstä tyydyttää työntekijän perustarpeet. Rahallisella palkitsemisella voidaan motivoida työntekijää vain rajallisesti. Rahallisen palkkion on oltava tyydyttävällä tasolla, jotta työntekijällä on edellytykset sitoutua organisaatioon tunnepohjaisesti. Mitä enemmän työntekijä saa työstään rahallista korvausta, niin sitä

vähemmän sillä on merkitystä työntekijän sitoutumisen kannalta. (Kauhanen 2003, 115–116).

Eri työntekijät kokevat erilaiset palkinnot motivoivina, joten palkittaessa tulee ottaa huomioon, että palkinto on kohdistettu nimenomaiselle työntekijälle. Toiselle rahallinen palkinto voi olla mieleinen, mutta toiselle esimerkiksi kunniamaininta hyvästä työstä yhteisessä palaverissa saattaa tuoda uutta innostusta työhön. (Burke & Cooper 2006, 224)

5.1.2 Edut ja bonukset

Suomessa työnantajien on tarjottava työntekijöilleen lakisääteisinä etuina sosiaaliturvatuudet, joihin kuuluu mm. työeläke. Lakisääteisten etuuksien lisäksi työnantajalla on mahdollisuus tarjota työntekijöilleen vapaaehtoisia etuuksia, kuten ravinto – tai autoetu. Vapaaehtoisilla etuuksilla on kuitenkin verotusarvo ja työnantajan tulee näiden luontoisetujen verot ottaa huomioon työntekijöiden palkassa. Kaikki vapaaehtoiset edut eivät kuitenkaan ole verotuksen alaisia, ja niitä työnantaja voi tarjota työntekijöilleen, kunhan etuudet ovat tasapuolisia työntekijöiden kesken. Verotuksen ulkopuolisia etuja ovat esimerkiksi henkilöstön virkistystoimintaan käytettävät varat sekä täydennyskoulutus. Myös lakisääteistä laajemmat työterveyspalvelut sekä työturvallisuudesta huolehtiminen sitouttavat työntekijöitä yritykseen. (Viitala 2003, 270).

5.2 Tunnepohjainen sitouttaminen

6.2.1 Perehdyttäminen

Tunnepohjainen sitouttaminen voidaan aloittaa jo perehdyttämisen aikana. Työntekijän hakeutuu usein yritykseen, joka on arvoiltaan yhdenmukainen hänen omien arvojensa kanssa. Arvoyhteensopivuus korostuu työsuhteen alussa, ja mikäli yrityksen arvoista ei ole viestitty uudelle työntekijälle hänen voi olla vaikea mukautua niihin myöhemmin. Perehdytyksen aikana arvoyhteensopivuus tulee varmistaa ja auttaa uutta työntekijää sitoutumaan yrityksen toimintaan. (Burke & Cooper 2006, 228).

6.2.2 Tavoiteasetanta ja merkityksien luominen

Yhdessä esimiehen kanssa asetetut tavoitteet työlle ovat hyvä motivaatiotekijä työntekijälle, sillä asetettujen tavoitteiden avulla työntekijät tietävät tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus. Työntekijöiden tavoitteiden ollessa strategian mukaisia niiden hyöty organisaatiolle on helpommin ymmärrettävissä. (Frey & Osterloh 2002, 234)

Tavoitteita asetettaessa on tärkeää, että tavoitteet on asetettu henkilökohtaisesti työntekijälle ja niiden saavuttamisella on merkitystä yksilön työlle. Tavoitteilla tulee olla aikaraja ja niiden tulee olla saavutettavissa, jotta mielekkyys pysyy yllä. Tavoiteasetannassa on myös tärkeää, että työn tuloksia mitataan ja työntekijä saa palautetta tekemästään tuloksesta. (Frey & Osterloh 2002, 234).

Oman roolinsa tunteminen organisaatiossa vaikuttaa suoraan työntekijän työhyvinvointiin. Työntekijän on tärkeää tunnistaa oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta, jotta voi kokea arvostusta työstään. Tavoiteasetannan kautta työntekijän tulee ymmärtää oman vastualueen osuus yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamisessa. (Frey & Osterloh 2002, 234).

6.2.3 Esimiestyö

Yritykseen sitoutumisen kannalta esimiesten rooli on ratkaisevassa osassa. Esimiehen vastuulla on uusien työntekijöiden perehdytyksen koordinointi ja esimies käy työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut, joissa tavoitteet tulevalle kaudelle asetetaan. Esimiestyössä nousee merkitykselliseksi myös palautteenantokyky. Esimiehen tulee seurata työntekijöille asetettuja tavoitteita ja antaa rohkaisevaa ja rakentavaa palautetta, jotta työntekijät tietävät tekevätkö he työtä oikein. (Burke & Cooper 2006, 225).

Esimiehen rooli työntekijän työmotivaatioon on merkittävä ja työntekijät valitsevat lopulta työnantajansa, ja ihmiset vaihtavat yleisimmin työpaikkaa huonon johtajuuden tai esimiestyön takia. Päivittäisessä kanssakäymisessä esimiehen tehtävä on seurata työntekijöiden toimintaa ja antaa palautetta sekä kommunikoida yrityksen arvoista. Palautteen saaminen antaa työntekijälle tunteen, että hänen työpanoksestaan välitetään, mikä lisää työntekijän motivaatiota ja lisää sitoutumista työhön. (Burke & Cooper 2006, 225).

5.3 Sitoutumisen eri tasot

Sitoutuminen voidaan Allenin ja Meyerin mukaan jakaa kolmeen eri tasoon; velvollisuuteen, tunteisiin ja hyötyyn perustuvaan sitoutumiseen. Sitoutumisen tason tunnistamisesta on hyötyä esimiestyössä, sillä esimies voi ottaa paremmin huomioon työntekijän tarpeet ja valita johtamisen keinoja sen perusteella. Tunteisiin perustuva sitoutuminen on kaikkein voimakkain sitoutumisen lajeista. Tunteisiin perustuvassa sitoutumisessa työntekijä on ottanut yrityksen arvot ja tavoitteet omikseen ja haluaa toteuttaa niitä. Työntekijä arvostaa työnantajaansa ja tuntee itsekkin olevansa arvostettu. Tunteisiin perustuvassa sitoutumisen lajissa työntekijä on motivoitunut tekemään työtään ja ottaa vastuun tekemisistään ja haluaa kasvaa yhdessä yrityksen kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26–27)

Tunteisiin perustuva sitoutuminen voidaan vielä jakaa pienempiin sitoutumisen tasoihin, joihin kuuluvat tunnepohjainen sitoutuminen eli organisaatiokansalaisuus, aito sitoutuminen eli arvositoutuminen sekä normisitoutuminen. Organisaatiokansalaisuudessa työyhteisön väliset sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa sitoutumisessa, kun taas arvositoutumisessa henkilö on ottanut organisaation arvot täysin omakseen ja kokee kutsusta tehtävänsä. Normisitoutumista on yleensä vanhemmalla sukupolvella, joka kokee velvollisuutta jatkaa organisaatiossa, koska on saanut itsellensä merkittäviä etuja, kuten koulutusta. (Lampikoski 2005, 48).

Velvollisuuteen perustuva sitoutuminen on lähellä tunteisiin perustuvaa sitoutumista. Velvollisuuden tunteesta työntekijä jatkaa yrityksessä, sillä hän kokee, että lähtemällä hän aiheuttaisi hallaa liiketoiminnalle. Työntekijä ei kuitenkaan välttämättä ole sitoutunut yrityksen arvoihin. Velvollisuuteen perustuvan sitoutumisen alle voidaan määritellä myös pakollinen sitoutuminen ja paluusitoutuminen. Pakollinen sitoutuminen on tyypillistä irtisanomis – tai lomautusuhan alla oleville työntekijöille. Pakolla sitoutuneet suorittavat minimitulokset ja tekee työnsä vain, koska saa siitä elantonsa. Paluusitoutuminen tarkoittaa työvoiman liikkuvuudesta aiheutuvaa sitoutumista. Työntekijän vaihtaessa työnsuoritus paikkaa tai maata ja sieltä palatessaan sitoutuminen on haastavaa. (Lampikoski 2005, 49–50).

Hyötyyn perustuva sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä jatkaa työssään, sillä kokee saavansa siitä tarpeeksi korvausta, niin henkistä kuin materialistista. Hyötyyn perustuvasta sitoutumisesta voidaan erotella erillisiksi tasoiksi työhön sitoutuminen, karriööri – eli urasitoutuminen, muodollinen sitoutuminen sekä ympäristöön sitoutuminen. Työhön sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on sitoutunut tekemään työnsä, mutta ei ole sisäistänyt organisaation arvoja. Urasitoutunut on organisaatiossa vain uransa etenemistä ajatellen ja mikäli ei pääse työssään etenemään, hän hylkää myös organisaation. Muodollisessa sitoutumisessa työntekijä haluaa vain edut organisaatiosta, mutta toimii omien tavoitteidensa eikä organisaation tavoitteiden hyväksi. Ympäristöön sitoutumisessa työntekijän sitoutuminen perustuu työympäristöön tai johonkin projektiin. (Lampikoski 2005, 49).

Sitoutumisen eri tasojen lisäksi on olemassa myös työntekijöitä, jotka eivät ole ollenkaan sitoutuneita tai joilla sitoutuminen on jaksoittaista. Työhön ja organisaatioon täysin sitoutumattomat ovat toiminnallaan valmiita uhraamaan työpaikkansa, luistavat työtehtävistä eivätkä käyttäydy normien mukaisesti. Jaksoittainen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijän sitoutuminen vaihtelee oman elämäntilanteen mukaisesti. Esimerkiksi perheenlisäys tai työtilanteen muuttuminen aiheuttavat muutoksia työntekijän sitoutumisen laatuun. (Lampikoski 2005, 50).

5.4 Sitouttamisen hyötyjä

Sitouttamalla työntekijät organisaatioon negatiivinen vaihtuvuus vähentyy. Näin ollen säästetään uuden työntekijän rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset. Lisäksi työntekijöiden tietopääoma ja osaaminen voidaan valjastaa organisaation hyödyksi, eikä tapahdu ns. aivovuotoa. Erityisesti avainhenkilöiden sitouttamiseen kannattaa panostaa, sillä heidän panoksensa yrityksen tuloksessa on merkittävä. (Lampikoski 2005, 77–78)

Oheinen kuvio 4 havainnollistaa kustannuseriä, jotka aiheutuvat erityisesti avainhenkilöiden lähdöstä. Luonnollisesti kustannuksia aiheutuu jokaisesta henkilövaihdoksesta, mutta erityisesti avainhenkilöiden kohdalla menetetty osaaminen on vaikea korvata.



Kuvio 4: Avainhenkilöiden lähtemisestä aiheutuvat kustannuserät. (Lampikoski 2005, 136).

Kuviosta 4 nähdään, työntekijän lähdöstä aiheutuu kustannuksia monella osa-alueella. Rekrytointi on kallis kustannus ja uuden työntekijä kouluttamiseen sekä perehdyttämiseen käytetyt resurssit voivat kohota korkeiksi. Erityisesti osaamispääoman ja hiljaisen tiedon katoaminen on usein haitallista liiketoiminnalle. (Lampikoski 2005, 136.)

Yritys, jonka henkilöstö on sitoutunutta, pystyy pitämään suorituskykynsä ja tehokkuutensa ennallaan haastavammassakin taloudellisissa tilanteissa. Laadun tason pysyessä tasaisena myös asiakkaiden lojaalius ja tyytyväisyys säilyvät ja yritys kasvattaa luottamuspääomaansa. Organisaatioon sitouttaminen voi olla myös imagoetu. Sitoutuneet työntekijät ovat hyvinvoivia ja kokevat työn imua ja näin ollen suosittelevat työnantajansa muillekin. (Lampikoski 2005, 77)

Niin organisaatio kuin työntekijät hyötävät sitoutumisesta. Työntekijä, joka on sitoutunut organisaatioonsa ja työhönsä kokee varmuuden tunnetta työpaikastaan. Lisäksi hän

nauttii työstään saamista eduista, sosiaalisesta ympäristöstään sekä ylipäänsä turvallisuuden tunteesta. Sitoutuminen työhön edistää myös yksilön työhyvinvointia yksilön koivissa työnsä mielekkääksi. (Lampikoski 2005, 79)

Sitouttamisesta on enimmäkseen hyötyä yritykselle, mutta joissakin organisaatioissa sitouttaminen saattaa olla ongelmallista. Sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon työvoiman liikkuvuus vähenee. Liikkuvuus voi olla myös positiivinen ilmiö, sillä se uudistaa organisaatiota. Kauan organisaatiossa työskennelleet siirtyvät muihin tehtäviin urakehityksen perässä ja uusia työntekijöitä tulee virkistämään organisaation toimintoja. (Lampikoski 2005, 68)

5.5 Sitoutumisen seuranta

Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon tulisi seurata, kuten muutakin liiketoiminnan kehitystä, sillä henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelu pohjautuvat osin tälle analysoinnille. On tärkeää, että organisaatiossa tunnistetaan eri sitoutumisen asteita, avainhenkilöitä ja tunnuslukuja, jotka kertovat organisaation hyvinvoinnista. (Lampikoski 2005, 124)

Sitoutumista voidaan analysoida erilaisten tunnuslukujen avulla. Yksi tärkeimmistä mittareista on työvoiman vaihtuvuus ja poistuvuus. Kyseisten tunnuslukujen käytettäessä tulee myös tutkia onko vaihtuvuus vapaaehtoista ja kuinka paljon poistumasta on luonnollista ja kuinka paljon sellaista poistumaa, joka haluttaisiin estää. (Lampikoski 2005, 125).

Suuri vaihtuvuus ilman organisaatiosta lähtöisin olevaa syytä voi tarkoittaa, että organisaatiossa ei viihdytä. Tällöin on syytä tarkastella mikä työtehtävissä tai työpaikalla ei toimi. Esimerkiksi jatkuvat epäselvyydet työpaikalla tai työyhteisön jäsenten tulehtuneet välit voivat olla syy, miksi vaihtuvuus on nopeaa. Suuri negatiivinen vaihtuvuus on haitallista yrityskuvalle, sillä viime kädessä työntekijä valitsee yrityksen, jossa haluaa työskennellä. On tärkeää, että yrityksessä on tunnistettu avainhenkilöitä ja, että heidän vaihtuvuutta ja poistumaa tarkastellaan myös erikseen. Avainhenkilöt ovat niitä työntekijöitä, joiden panos yrityksen tulokseen on merkittävä. Avainhenkilöiden suuri vaihtuvuus aiheuttaa suuria kustannuksia yritykselle, sillä avainhenkilö vie mukanaan tietoa ja osaamista sekä mahdollisesti asiakkaita. (Lampikoski 2005, 154–155).

Toisaalta joillakin toimialoilla vaihtuvuus on suurta eikä sitä pidetä ongelmallisena. Tarkasteltaessa työntekijöiden vaihtuvuutta on syytä tehdä analysointia myös oman organisaation ulkopuolelle. Vaihtuvuutta ja poistumaa voidaan verrata kilpailijayrityksen tunnuslukuihin, jolloin saadaan suhteellinen käsitys omasta vaihtuvuudesta. (Lampikoski 2005, 69–70).

Vaihtuvuuden tunnusluvun rinnalla organisaatio voi seurata työntekijöidensä uudelleen sijoittumista työelämässä. Mikäli oman organisaation työntekijät työllistyvät pahimmalle kilpailijalle, on syytä analysoida omaa toimintaa ja pohtia, mitkä kilpailijan prosessit toimivat paremmin. Verkostossa toimiessaan yritys voi käyttää esimerkiksi Benchmarking menetelmää löytääkseen parempia toimintamalleja. Sitoutumista voidaan mitata lisäksi henkilöstön ja eri tiimien suoritus – ja tuottavuustilastoilla. Hyvät työtulokset ja tehokkuus kielivät työmoraalista, joka on osa sitoutumista. (Lampikoski 2005, 124–125).

5.6 Vaihtuvuuden ja poistuman syitä

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työntö – ja vetovoimatekijöihin. Työntötekijöitä ovat organisaation sisältä kumpuavat tekijät, jotka sanan mukaisesti työntävät työntekijän pois. Huonot työolosuhteet, jatkuva kiire ja liiallinen työkuorma sekä työuupumus ovat keskeisiä työntötekijöitä, joita voitaisiin ehkäistä paremmalla organisoinnilla ja kuuntelemalla työntekijöitä. Muita työntötekijöitä ovat esimerkiksi se, että työntekijä ei koe työtä palkitsevaksi tai työntekijän tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteisiin nähden. Mikäli työntekijä ei saa emotionaalista ja sosiaalista tyydytystä työstään hän varmemmin vaihtaa työpaikkaa. Etenkin korkeasti koulutettu työvoima vaihtaa herkästi organisaatiosta toiseen, sillä se ei joudu pakolla sitoutumaan organisaatioon, sillä työttömyyden uhka koetaan pienemmäksi. (Lampikoski 2005, 154–155).

Vetovoimatekijät ovat organisaation ulkopuolelta tulevia houkuttimia. Muut työnantajat voivat houkutella työntekijöitä erilaisilla eduilla. Työntekijä voi vaihtaa työnantajaansa, mikäli kokee sen tarjoavan parempaa korvausta tehdystä työstä. Vetovoimatekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailukykyisempi palkka, paremmat työsuhte-edut, urakehitys – ja osaamisen kehittämismahdollisuudet sekä yrityksen työnantajakuva. (Lampikoski 2005, 156).

6 Määrällinen tutkimus

6.1 Tutkimuksen lähtökohta

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma, jotka määrittelevät mitä tutkimuksen avulla halutaan saada selville. Tutkimusongelma ja tavoite määrittelevät myös käytettävän tutkimusmenetelmän. (Heikkilä 2005, 14).

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan aikaan numeerista ja mitattavaa aineistoa, josta voidaan johtaa yleistettävissä olevaa tietoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä edellyttää riittävän suurta vastaajajoukkoa ja edustavaa otosta, jotta saatua tietoa voidaan pitää luotettavana. (Heikkilä 2005, 16).

6.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää kuinka perehdytys on koettu yrityksessä x ja kuinka perehdytys on vaikuttanut työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen aihe muotoutui opinnäytetyön aiheen pohjalta ja tutkimus toteutettiin yrityksessä x.

Tutkimuksen perusjoukko rajattiin koskemaan yrityksessä 0–6 vuotta työskennelleitä työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Rajaus tehtiin, jotta saadaan validia tietoa perehdytyksen nykyisestä tilanteesta ja siitä, miten se on vaikuttanut työntekijöihin tutkitulla aikavälillä.

6.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan aikaan yleistettävissä olevaa tietoa. Määrällinen menetelmä sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksen perusjoukko on suuri. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija säilyttää objektiivisuuden tutkimustuloksia kohtaan vastausten numeerisen muodon ja anonyymiyden ansiosta. (Heikkilä 2005, 16–17).

Määrällisen tutkimuksen aineiston keruu menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua viisiportaista kyselylomaketta. Kyselylomakkeessa vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdon Täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa on strukturoitujen kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset strukturoidussa kyselylomakkeessa toisaalta kasvattavat työmäärää analyysi vaiheessa, mutta toisaalta tuovat joustavuutta tutkijalle. (Heikkilä 2005, 49–50).

6.4 Tutkimuksen hypoteesit

Hypoteesi on teoriasta johdettu ennakoitu ratkaisu tai oletamus tutkittavalle ongelmalle tai ilmiölle. Hypoteesi tutkimukselle perustetaan teoreettisen tiedon pohjalta ja tuloksia analysoimalla tutkitaan hypoteesien oikeellisuutta. (Heikkilä 2005, 24, 306).

Tämän työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettiin seuraavat hypoteesit:

- Työntekijöillä, jotka ovat kokeneet perehdytyksen riittäväksi ja hyvin toteutetuksi, on positiivinen asenne työtä ja organisaatiota kohtaan.
- Työntekijöillä, joiden perehdytys on onnistunut, ei ole ilmennyt suurempia ongelmia työsuhteen aikana.
- Hyvin perehdytetyt ja hyvää esimiestyötä kokeneet työntekijät ovat motivoituneempia ja uskovat omalla työllä olevan merkitystä.

6.5 Aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa on kyselylomake. Kyselylomake tehtiin sähköisenä lomakkeena, joka lähetettiin perusjoukolle sähköpostilla. Sähköinen kyselylomake aineiston keruu menetelmänä on perusteltua suuren perusjoukon takia. Vastaajamäärään pyrittiin vaikuttamaan lähettämällä muistutus viesti. Tutkimuksessa oli perusteltua rajata tutkimuksen perusjoukko 0–6 vuotta yrityksessä työskennelleisiin, jotta tulokset olisivat ajankohtaisia ja luotettavia.

Määrällisissä tutkimuksissa vastausprosentti on harvoin sata prosenttia. Vastaamatonta osuutta kutsutaan poistumaksi ja sitä voidaan selittää eri tavoin. Toisinaan osasyypöistumaan on se, että osa vastauslomakkeista joudutaan hylkäämään puutteellisten vastausten vuoksi. (Heikkilä 2005, 43).

Tässä tutkimuksessa poistuma oli suuri, mutta yhtään kyselylomaketta ei ollut tarpeellista hylätä. Vastajamäärä tutkimukselle olisi voinut olla suurempi, toisaalta yli 100 vastaajan joukko on jo pätevä otanta kyseiselle määrälliselle tutkimusaineistolle

Tutkimuksen avulla saatiin ilmiöstä poikkileikkausaineisto. Poikkileikkausaineisto tarkoittaa sitä, että tutkimus perustuu yhteen mittaus tulokseen ilmiöstä, jossa on useita havaintoyksiköjä. Kyseisessä tutkimuksessa havaintoyksiköt koostuivat työntekijöistä ja analyysi perustuu tälle yhdelle mittauskerralle. Poikkileikkausaineisto kuvaa ilmiön tilaa yhdellä ajanhetkellä. (Heikkilä 2005, 16).

6.6 Aineiston analysointi

6.6.1 Määrälliset kysymykset

Tutkimustuloksista saatiin sekä määrällinen, numeerinen aineisto sekä avoimista kysymyksistä laadullista aineistoa numeerisen aineiston tueksi. Määrällistä tutkimusaineistoa analysoidaan muuntamalla vastaukset numeeriseen muotoon, jolloin voidaan tutkia vastausten välisiä yhteyksiä ja muuttujia havaintomatriisien avulla. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin SPSS ohjelmiston avulla. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tulosten analysointi on deskriptiivistä eli kuvailevaa.

Viisi portaisessa kyselylomakkeessa vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä (tsm), osittain samaa mieltä (osm), en osaa sanoa (eos), osittain eri mieltä (oem) ja täysin eri mieltä (tem). Analyysi vaiheessa SPSS ohjelmaan syötettäessä havaittiin ongelma, että tulokset kirjautuivat ohjelmaan rasteina (x), eikä aineistoa voitu sellaisenaan analysoida. Tutkimustulokset muutettiin numeeriseen muotoon Excelin avulla, jonka jälkeen tuloksia alettiin kuvailla ensin frekvenssitaulukoiden avulla. Frekvenssitaulukot kertovat muuttujien esiintymiskerrat valitussa aineistossa. Ensimmäinen frekvenssitaulukoiden

avulla kuvailtiin vastaajajoukkoa ja sen jälkeen mielipidejakaumia kyselylomakkeen aihepiirien mukaisesti.

6.6.2 Avoimet kysymykset

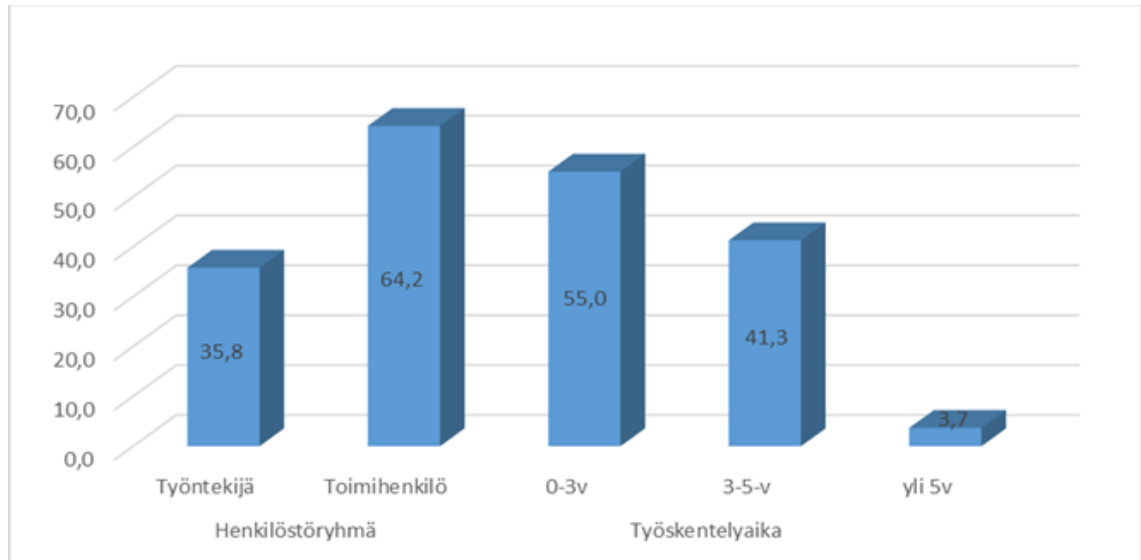
Määrällisen tutkimuksen rinnalle otettiin myös laadullisia kysymyksiä. Laadullisten kysymysten avulla pyrittiin saamaan lisää selitystä määrällisille kysymyksille. Laadullisten kysymysten avulla pyrittiin myös tuomaan kehittävää otetta työhön. Laadulliset kysymykset koskivat perehdytyksen aikaista palautetta, perehdytyksen sisältöä ja millaisia ongelmia työsuhteessa on ilmennyt. Kyselyn loppuun lisättiin vielä vapaan kommentin kenttä.

Laadullisten kysymysten analysoinnissa käytiin vastauksia läpi ja pohdittiin muutamia teemoja, joista nousi esiin useita samansuuntaisia vastauksia. Laadullisten kysymysten vastauksia käsiteltiin määrällisten vastausten analysoinnin tukena. Kaikki kyselyyn vastanneet eivät vastanneet kaikkiin laadullisiin kysymyksiin.

7 Tutkimustulokset

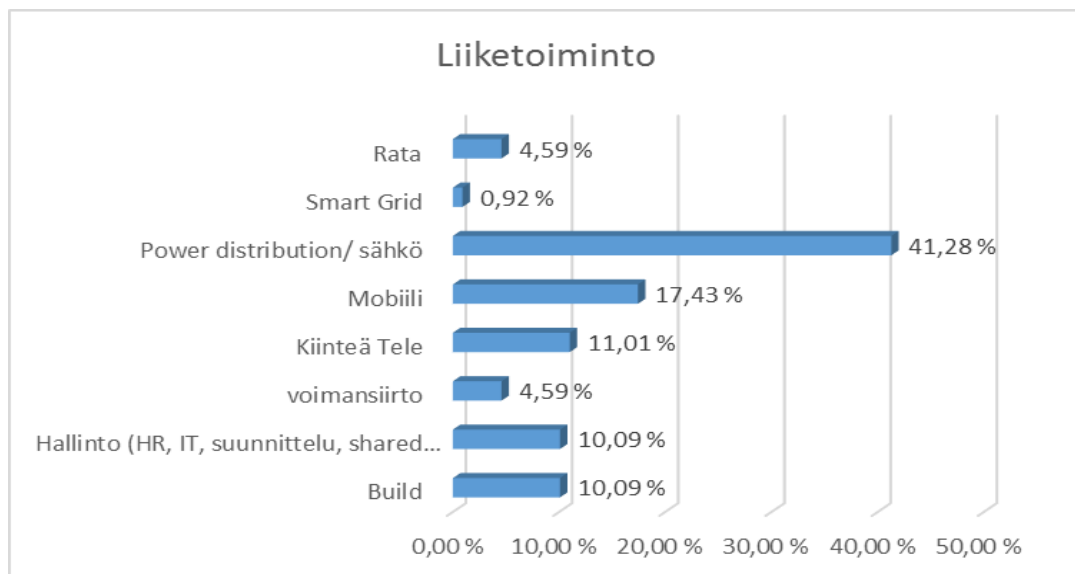
7.1 Vastaajajoukko

Kyselylomake lähetettiin sähköisesti 550 henkilölle, ja vastaajaprosentti oli 19,8, kun vastaajamäärä oli 109 kpl.



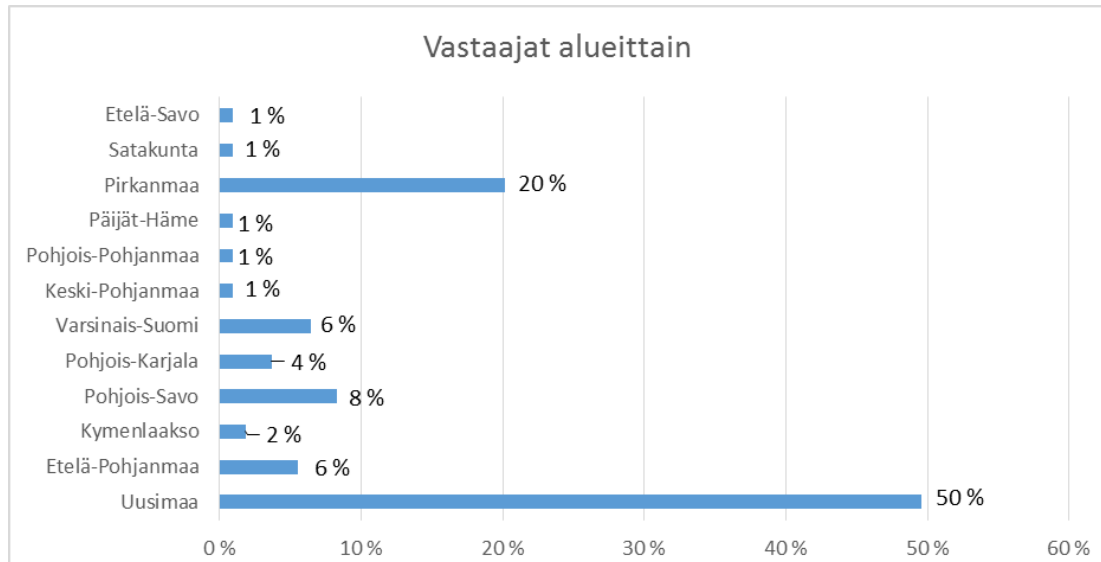
Kuvio 5: Henkilöstöryhmä ja työskentelyaika

Kuviosta 5 nähdään, että n. 64 % kyselyyn vastanneista on toimihenkilöitä ja n. 36 % työntekijöitä. Kuviosta 6 nähdään, että 55 % vastaajista oli työskennellyt yrityksessä x 0–3 vuoden ajan ja n. 41 % 3–5–vuoden ajan.



Kuvio 6: Vastaajat liiketoiminnoittain

Kuviosta 6 nähdään, että vastaajajoukosta suurin osa eli yli 41 % ilmoitti työskentelevänsä sähköliiketoiminnossa. Toiseksi ja kolmanneksi suurimmat vastaajajoukot olivat Mobiili 17,4 % ja Kiinteä Tele 11 % liiketoiminnoissa.

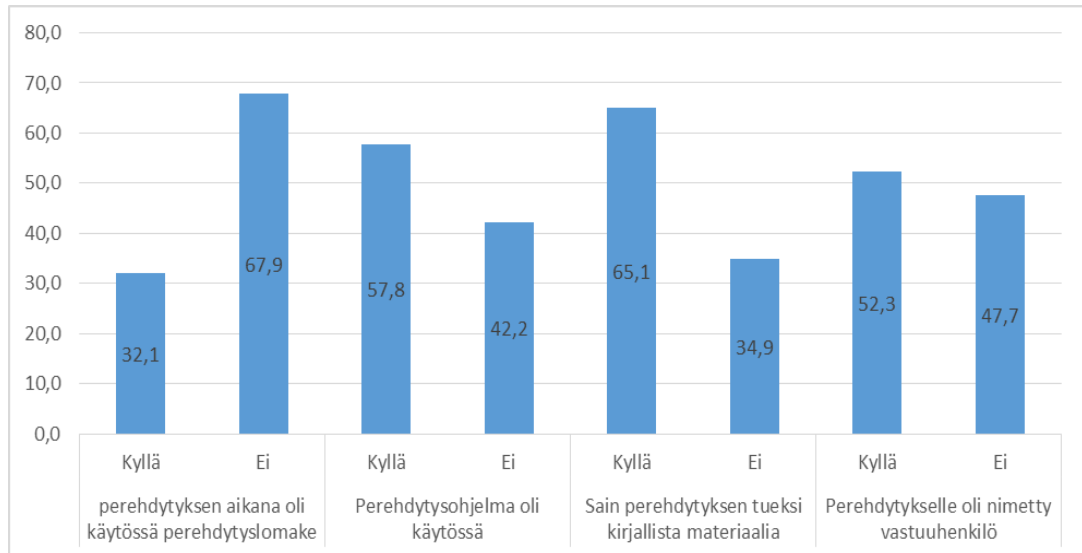


Kuvio 7: Vastaajat alueittain.

Kuviossa 7 on eritelty vastaajajoukon sijoittuminen maakunnittain. Kuvioista nähdään, että suurin vastaajajoukko löytyy Uudeltamaalta ja toiseksi suurin Pirkanmaan alueelta. Vastaajajoukon sijoittumista näin saattaa selittää se, että suurin osa vastaajista oli toimihenkilöitä.

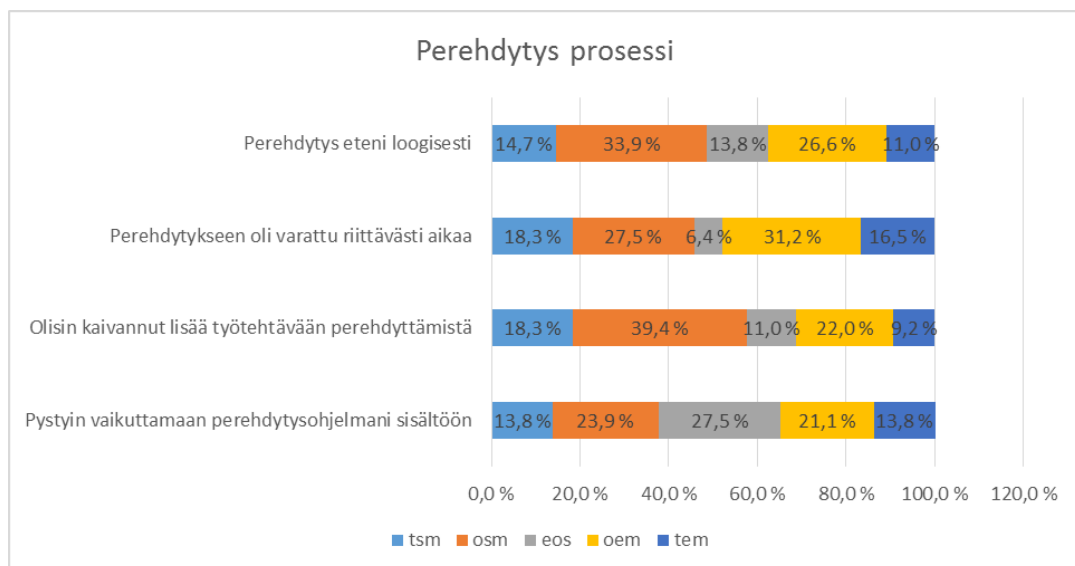
7.2 Perehdytysprosessi ja ohjelma

Kyselylomakkeella selvitettiin perehdytysprosessin tilaa tutkitulla ajanhetkellä ja sitä, kuinka perehdytysohjelma on toiminut yrityksessä. Seuraavissa kuvioissa on esiteltynä perehdytysprosessiin ja perehdytysohjelmaan liittyviä mielipidejakaumia frekvenssitaulukoina.



Kuvio 8: Perhdytysohjelma.

Kuviossa 8 on esitettyä perhdytysohjelmaan ja prosessiin liittyviä kysymyksiä. Vastajista hieman yli puolelle oli perhdytyksen ajaksi nimetty vastuuhenkilö. Perhdytyslomake puolestaan oli käytössä n. 68 % vastaajista. Yli 65 % vastaajista ilmoitti saaneensa perhdytyksen tueksi kirjallista materiaalia ja n. 42 % vastaajista ilmoitti, että perhdytysohjelma oli käytössä.

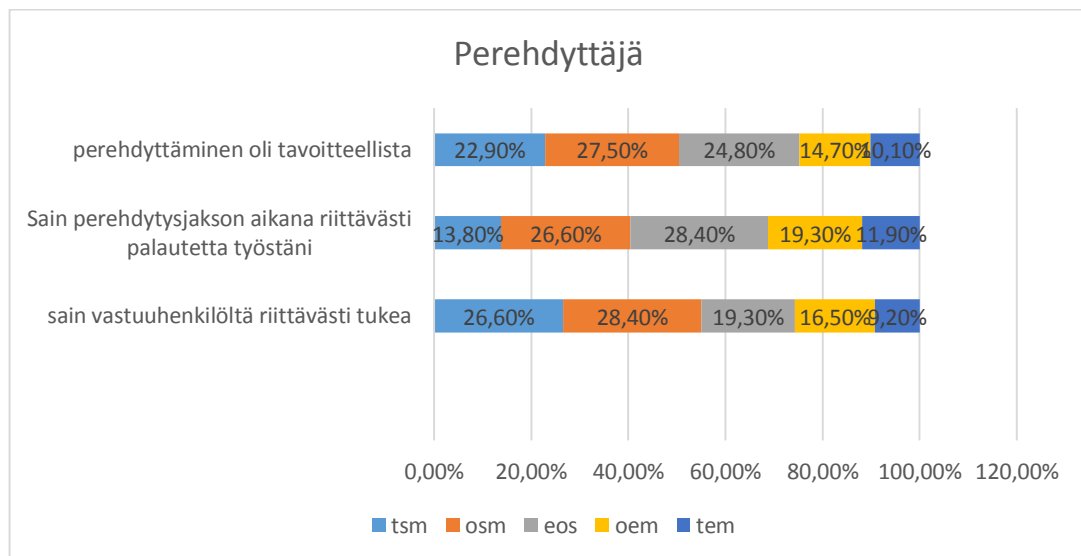


Kuvio 9: perhdytysprosessi

Kuviossa 9 on niputettuna perehdytysprosessia koskevien kysymysten mielipidejakaumat frekvenssitaulukoina. Vastaukset ovat kuvion perusteella jakautuneet melko taiseisesti kumpaankin päähän. Vajaa puolet vastaajista koki perehdytyksen etenevän loogisesti ja, että perehdytykselle oli varattu riittävästi aikaa. Kuitenkin lähes 58 % vastaajista olisi tarvinnut lisää työtehtävään perehdyttämistä. Noin 35 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että pystyi vaikuttamaan perehdytyksensä sisältöön.

7.3 Perehdyttäjä

Kuviossa 10 on esitetty perehdyttäjään liittyviä mielipidejakaumia frekvenssijakaumana. Kuvion perusteella yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on ollut tavoitteellista ja, että he ovat saaneet tarpeeksi tukea perehdytyksen aikana nimetyltä vastuuhenkilöltä. Kuitenkin n. 1/3 vastaajista on kokenut, ettei ole saanut tarpeeksi palautetta työstään perehdytysjakson aikana.



Kuvio 10: Perehdyttäjä.

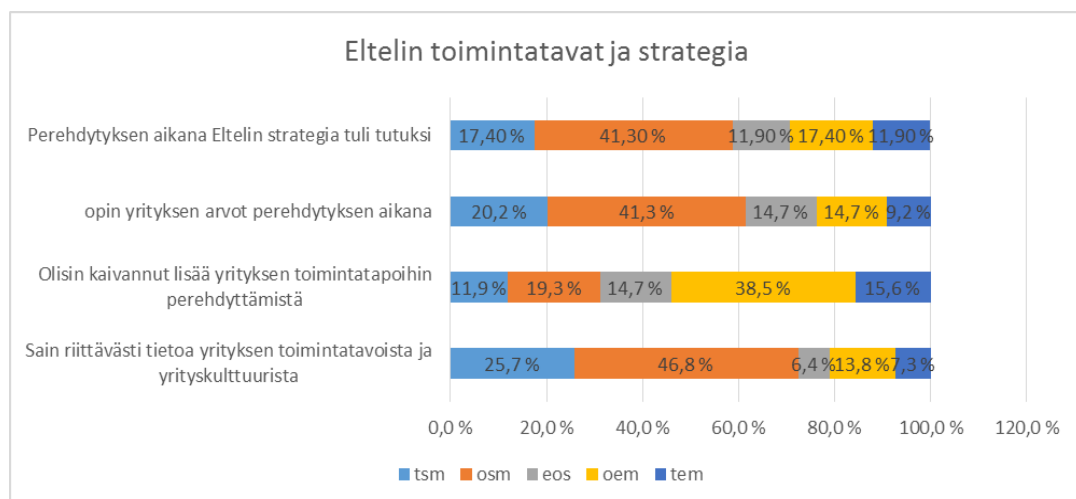
Palautteen saaminen perehdytysjakson aikana on tärkeää, jotta työntekijä voi kehittyä työssään. Palautteen myötä pystytään myös keskittymään oikeisiin asioihin, kun tiedetään mikä jo sujuu ja missä on kehitettävää. Kyselylomakkeella kysyttiin myös laadullisia kysymyksiä perehdytyksestä ja seuraavassa eritellään asioita, joita nousi esille laadullisten kysymysten ”millaista palautetta sait” ja ”millaista palautetta olisit kaivannut” vastauksista.

Vastaajista 39 henkilöä oli vastannut kysymykseen ”millaista palautetta sait” ja kuvaillut saamaansa palautetta. 39 vastaajasta 14 kertoi, ettei saanut mitään palautetta perehdytysjakson aikana. Lisäksi 15 vastaajaa 39 kertoi saaneensa pääosin hyvää, positiivista tai rakentavaa palautetta.

Vastaajista 28 henkilöä vastasi laadulliseen kysymykseen ”millaista palautetta olisit kaivannut”. Vastaajista 10 olisi toivonut saavansa palautetta ylipäänsä ja 6 vastaajaa 28:sta olisi toivonut saavansa palautetta siitä, tekeekö oikeita asioita. Nämä vastaukset ovat todennäköisesti seurausta siitä, että edellisen kysymyksen mukaan 14 henkilöä kertoi, ettei saanut minkäänlaista palautetta. Vastausten perusteella perehdytysohjelman aikana olisi tärkeää, että perehdyttävä seuraa uuden työntekijän tekemisiä ja antaa palautetta, jotta työntekijä pystyy kehittymään. Palautteen annolla on merkitystä työntekijän kokemaan kyvykkyyden tunteeseen, joka korreloi työmotivaatioon.

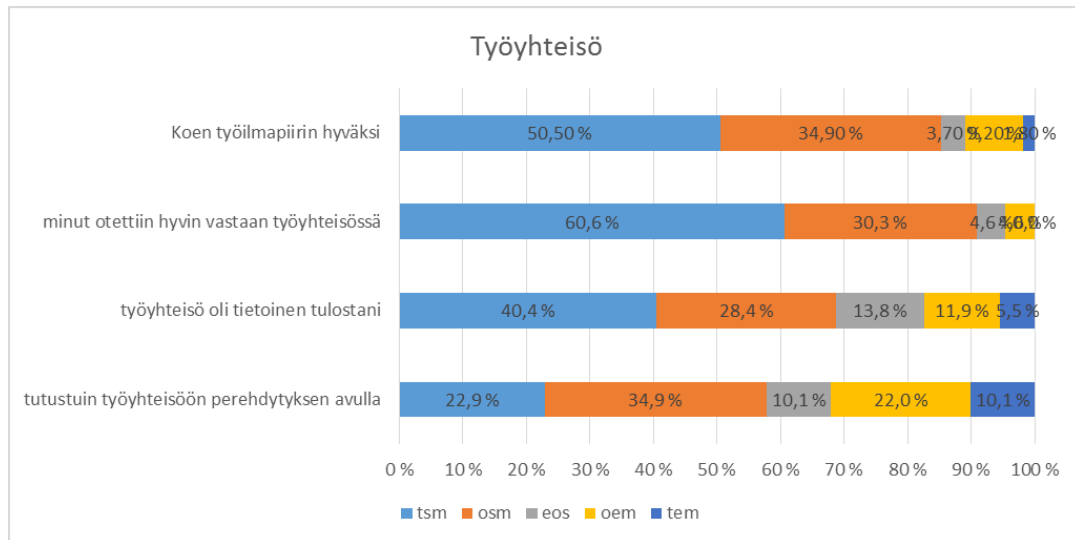
7.4 Toimintatavat, työtehtävät ja työyhteisö

Seuraavissa kuvioissa on esitelty vastaajien mielipiteitä toimintatapojen ja strategian viestimisestä perehdytyksen aikana, työyhteisön vastaanottavuudesta sekä työtehtävien oppimisesta.



Kuvio 11: Yrityksen x toimintatavat ja strategia.

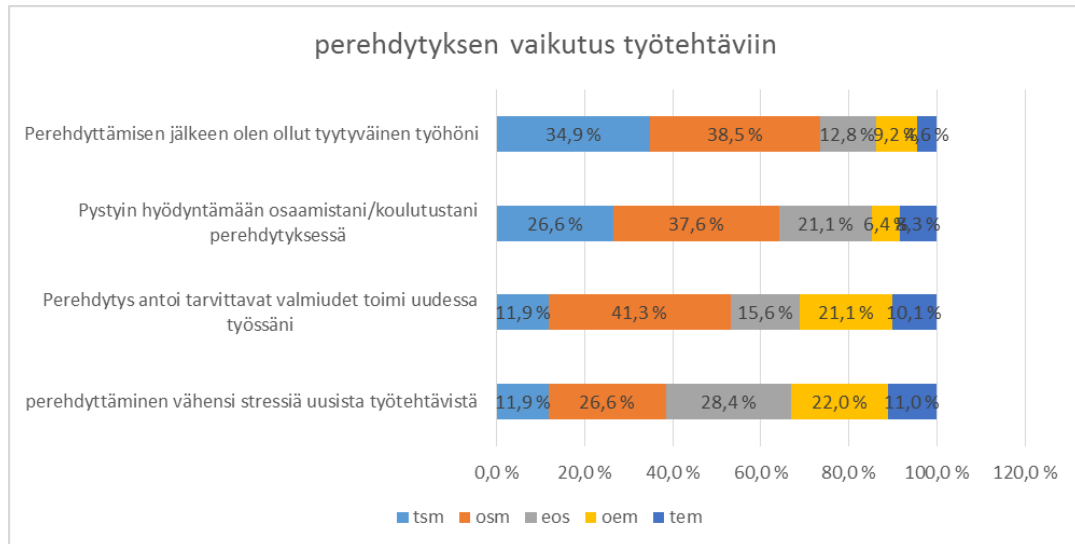
Kuviossa 11 on frekvenssijakaumina esitetty vastaajien mielipiteitä siitä, kuinka yrityksen strategia ja toimintatavat on viestitty perehdytyksen aikana. Kuvion perusteella voidaan sanoa, että suurimmalle osalle vastaajista on perehdytyksen aikana viestitty riittävästi yrityksen toimintatavoista, yrityskulttuurista, arvoista ja strategiasta.



Kuvio 12: työyhteisö.

Kuviossa 12 on esitetty frekvenssijakaumina työyhteisöön sijoittumista perehdytyksen aikana. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että työyhteisö on ollut vastaanottavainen ja uusi työntekijä on pääsääntöisesti otettu hyvin vastaan. Lisäksi yli 85 % vastaajista koki työilmapiirin hyväksi. Kuitenkin yli 30 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että pääsi tutustumaan työyhteisöön perehdytyksen avulla. Perehdytyksessä voitaisiin tulevaisuudessa ottaa enemmän huomioon yhteisöllisyys, jolloin työntekijän sulautuminen yhteisöön nopeutuu.

Kuviossa 13 esitetään perehdytyksen vaikutuksia työtehtävien hoitamiseen frekvenssijakaumina vastaajien mielipiteistä. Perehdyttämisen jälkeen yli 70 % vastaajista on ollut tyytyväisiä työhönsä ja yli 60 % vastaajista on pystynyt hyödyntämään aikaisempaa osaamistaan perehdytyksen aikana

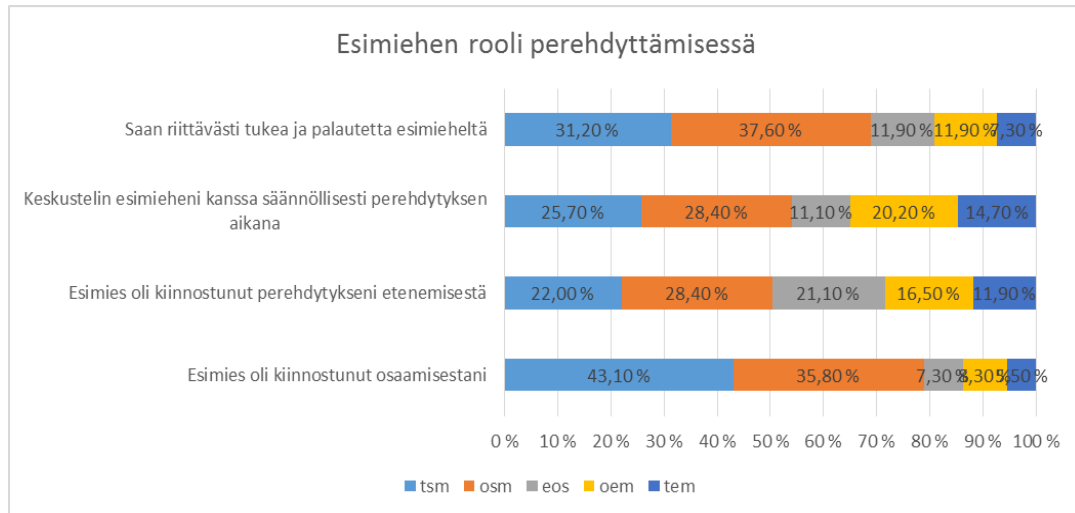


Kuvio 13: perehdytyksen vaikutus työtehtäviin.

Teorian mukaisesti oman osaamisen hyödyntäminen lisää kyvykkyyden tunnetta työssä, joka lisää motivaatiota. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että 42 % vastaajista koki, että perehdytys antoi valmiudet toimia uudessa työssä, kun taas yli 30 % oli siitä eri mieltä. Lisäksi 33 % vastaajista koki, ettei perehdytys vähentänyt stressiä uusista tehtävistä. Aiemmin totesimme, että n. 58 % vastaajista olisi kaivannut enemmän työtehtävään perehdyttämistä. Mikäli perehdytykseen lisättäisiin enemmän itse työtehtävään perehdyttämistä, se voisi vähentää stressiä uusista tehtävistä ja lisätä tunnetta siitä, että työntekijällä on valmiudet toimia uudessa työssään.

7.5 Esimies perehdytyksessä

Esimes on vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä ja sen koordinoimisesta. Kuviossa 14 on esitetty esimiehen rooliin liittyvät mielipidekysymykset frekvenssijakaumina.

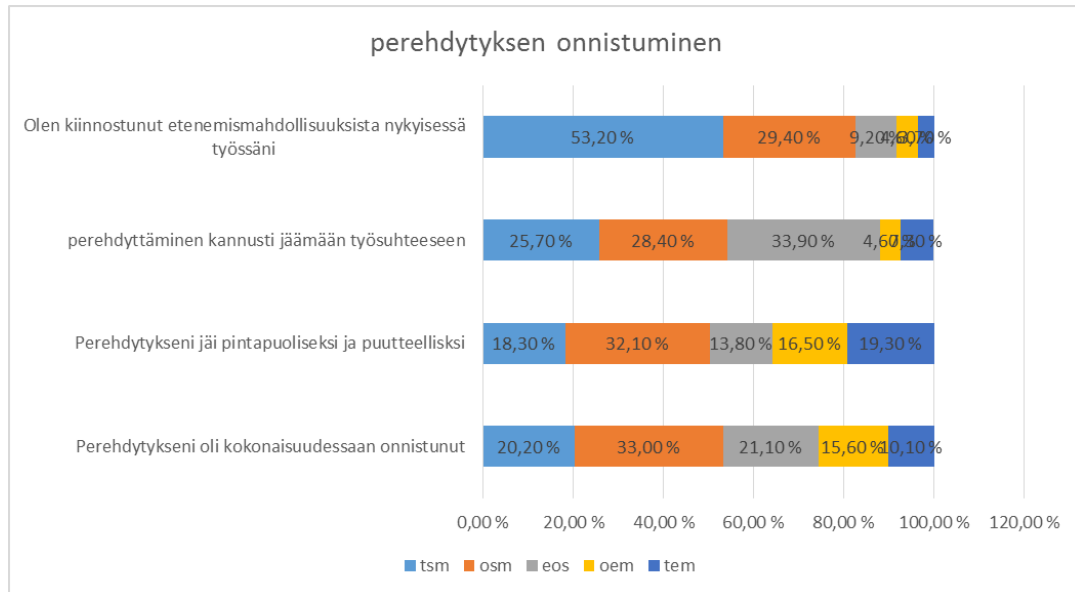


Kuvio 14: Esimiehen rooli perehdytyksessä.

Yleisesti voidaan sanoa, että suurimmassa osassa tapauksista esimiehet ovat olleet kiinnostuneita uuden työntekijän osaamisesta ja perehdytyksen etenemisestä, sekä antanut riittävästi palautetta ja tukea uudelle työntekijälle perehdytyksen aikana.

7.6 Perehdytyksen laatu

Kuviossa 15 on esitetty mielipidejakaumia frekvenssitaulukoina perehdytyksen onnistumisesta. Yli puolet vastaajista on kokenut oman perehdytyksen kokonaisuudessaan onnistuneeksi, mutta lähes saman verran vastaajista on kokenut sen jääneen pintapuoliseksi ja puutteelliseksi. Ylipäänsä perehdytys on siis koettu onnistuneeksi, mutta siihen olisi kaivattu jotakin lisää.



Kuvio 15: perehdytyksen onnistuminen.

Aiemmin Kuviossa 10 yli puolet vastaajista olisi tarvinnut lisää itse työtehtäviin perehdyttämistä. Näin ollen voitaisiin sanoa, että perehdytysohjelmassa tulisi ottaa yksilön tarve enemmän huomioon ja suunnata perehdyttämisen fokusta myös työtehtäviin yrityksen toimintatapoihin perehdyttämisen lisäksi.

Kyselylomakkeella kysyttiin perehdytyksen onnistumisesta myös laadullisia kysymyksiä, jotta saataisiin lisää tietoa siitä, millä osa-alueilla perehdytyksessä oli puutteita ja mitkä asiat perehdytyksessä oli erityisen hyviä. Kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet eivät vastanneet kaikkiin laadullisiin kysymyksiin. Seuraavaksi esitellään niitä asioita, joita vastauksista nousi esille erityisesti.

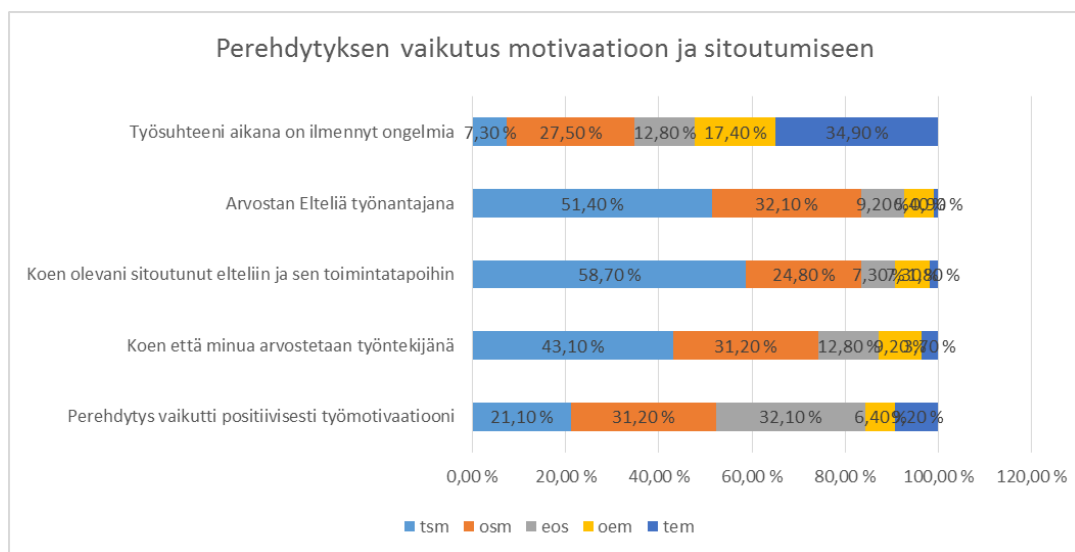
Vastaajista yli 50 % oli samaa mieltä siitä, että perehdytys jäi pintapuoliseksi ja puutteelliseksi, joten näen tärkeäksi nostaa esiin laadulliset kysymykset ”mitä puutteita perehdytyksessä oli” ja ”mitä toivoisit lisää perehdytykseen”. ”Mitä puutteita perehdytyksessä oli” – kysymykseen saatiin 49 vastausta ja ”Mitä toivoisit lisää perehdytykseen” – kysymykseen 39 vastausta.

49 vastaajasta 17 vastasi, että ei saanut perehdytystä ollenkaan tai, että työt opittiin tekemällä ja ”kantapään kautta”. Toinen yleinen vastaus perehdytyksen puutteellisuuteen oli se, että perehdytykselle ei ollut varattu riittävästi aikaa ja tietoa tuli liian paljon liian

nopeasti. Kiire näkyi vastaajien mukaan siten, että ei ollut nimetty yhtä henkilöä perehdyttämään tai nimetyllä perehdyttäjällä oli liian kiire omien työtehtävien kanssa, jotta olisi jäänyt aikaa keskittyä uuden työntekijän perehdytykseen.

Kysymykseen ”mitä toivoisit lisää perehdytykseen” 39 vastaajasta 12 vastaajaa olisi toivonut enemmän aikaa perehdytykselle. Ajankäytölle ehdotettiin esimerkiksi seuraavanlaisia ratkaisuja kuten ” *Perehdyttäjältä pitäisi keventää normaalia työkuormaa, että aikaa riittäisi paremmin perehdytettävälle*” ja ” *Perehdytys voitaisiin jakaa useampaan palaseen, mikäli tulee taloon kiireaikana.*”

Kuviossa 16 on kuvattu mielipidejakaumia frekvenssitaulukoina perehdytyksen vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen. Yli 80 % vastaajista kertoi arvostavansa yritystä x työnantajana ja kokevansa olevansa sitoutuneita yritykseen ja sen toimintatapoihin. Noin 1/3 vastaajista oli sitä mieltä, että työsuhteen aikana on ilmennyt ongelmia.



Kuvio 16: perehdytyksen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen.

Yksi tutkimuslomakkeen laadullisista kysymyksistä haki tarkennusta työsuhteen aikana ilmenneistä ongelmista. Työsuhteen aikana ilmenneiden ongelmien vastauksista ei löytynyt yhtenäistä kaavaa mihinkään yksittäiseen ongelmaan. Vastausten perusteella ongelmia oli henkilökemioiden, tiedon kulun, esimiestyön ja kiireen takia.

Tutkimuslomakkeella kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, mitä hyvää perehdytyksessä oli sekä mitkä asiat tukivat ja mitkä haittasivat perehdytystä. ”Mitä hyvää perehdytyksessä oli” – kysymykseen saatiin 36 vastausta. Vastausten perusteella perehdytyksessä hyvää oli ”pätevä perehdyttäjä”, ”tuki ja turva”, ”perehdyttämistä seurattiin viikoittain ja raksittiin listasta asiat, jotka oli läpikäyty ja ymmärretty”, ”painotettiin oleellisia asioita”, ”hyvä suunnittelu” sekä ”toimintatapoihin perehdyttäminen”. Perehdytystä haittasi erityisesti perehdyttäjän kiire ja se, ettei ollut aikaa käydä asioita kunnolla läpi.

7.7 Hypoteesien testaus

Tutkimustuloksille asetettiin seuraavat hypoteesit:

- Työntekijöillä, jotka ovat kokeneet perehdytyksen riittäväksi ja hyvin toteutetuksi, on positiivinen asenne työtä ja organisaatiota kohtaan.
- Työntekijöillä, joiden perehdytys on onnistunut, ei ole ilmennyt suurempia ongelmia työsuhteen aikana.
- Hyvin perehdytetyt ja hyvää esimiestyötä kokeneet työntekijät ovat motivoituneempia ja uskovat omalla työllä olevan merkitystä.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tutkittiin myös hypoteesien paikkansapitävyyttä. Hypoteesien paikkansapitävyyttä tarkasteltiin tutkimalla muuttujien välisiä yhteyksiä laskeamalla niiden välisiä korrelaatioita. Analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmistoa ja korrelaatiota tutkittiin Pearsonin korrelaatiokertoimella, joka mittaa muuttujien välistä lineaarista riippuvuutta. Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat välillä -1 ja +1. Mitä lähempänä korrelaatiokertoimen arvo on -1 tai 1, niin sitä vahvempi riippuvuus muuttujien välillä vallitsee. Etumerkit korrelaatiokertoimen edessä kertovat kasvaako vai pieneneekö toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa. On kuitenkin muistettava, että vaikka muuttujien välillä havaittaisiin merkitsevää korrelaatiota, se ei tarkoita, että muuttujien välillä olisi kausaalisuuhde. (Heikkilä. 2005. 203–205).

Kuvion 17 korrelaatiomatriisissa on havainnollistettu muuttujien ”Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut”, ”koen olevani sitoutunut yritykseen x ja sen toimintatapoihin” ja ”arvostan yritystä x työnantajana” välisiä korrelaatiokertoimia.

		Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut	Arvostan Elteliä työnantajana	Koen olevani sitoutunut elteliiin ja sen toimintatapoihin
Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut	Pearson Correlation	1	,347**	,409**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	109	109	109
Arvostan Elteliä työnantajana	Pearson Correlation	,347**	1	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	109	109	109
Koen olevani sitoutunut elteliiin ja sen toimintatapoihin	Pearson Correlation	,409**	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	109	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuvio 17: Korrelaatiomatriisi.

Ensin tutkittiin korrelaatiota muuttujien ”Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut”, ”koen olevani sitoutunut yritykseen x ja sen toimintatapoihin” ja ”arvostan yritystä x työnantajana” välillä. SPSS-ohjelmistoa käyttäen muuttujien ”perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut” ja ”arvostan yritystä x työnantajana” väliseksi korrelaatio ker-toimeksi saatiin $r=0,347$ ja p-arvoksi 0. Voidaan sanoa, että näiden muuttujien välillä on havaittavissa positiivista korrelaatiota. Lisäksi muuttujien ”koen olevani sitoutunut yritykseen x ja sen toimintatapoihin” ja ”arvostan yritystä x *työnantajana*” välinen korrelaatio-kerroin on 0,504 ja p-arvoksi saatiin 0. Tämän perusteella voidaan todeta, että muuttujien välillä on jo merkitsevä positiivinen yhteys. Analyysin perusteella myös muuttujien ”*perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut*” ja ”*koen olevani sitoutunut yritykseen x ja sen toimintatapoihin*” välillä on olemassa yhteys, kun p-arvo oli 0 ja korrelaatio 0,409.

Seuraavaksi tutkittiin muuttujien ”*perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut*” ja ”*työsuhteeni aikana on ilmennyt ongelmia*” välistä yhteyttä. SPSS-ohjelmistoa käyttäen saatiin p-arvoksi 0,001 sekä korrelaatiokerroimeksi -0,304. Negatiivista korrelaatiokerrointa tulkitaan niin, että toisen arvon kasvaessa toinen pienenee. Voidaan siis sanoa, että mitä useammin perehdytys oli koettu onnistuneeksi, sitä vähemmässä tapauksissa työsuhteen aikana oli ilmennyt ongelmia.

Kolmannen hypoteesin ” Hyvin perehdytetyt ja hyvää esimiestyötä kokeneet työntekijät ovat motivoituneempia ja uskovat omalla työllä olevan merkitystä” testaamiseksi tarkas-teltiin muuttujien ”*perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut*”, ”*koen, että minua arvostetaan työntekijänä*”, ”*perehdytys vaikutti positiivisesti työmotivaatiooni*”, ”*saan riittävästi tukea ja palautetta esimieheltäni*”, ”*Koen olevani sitoutunut yritykseen x ja sen*

toimintatapoihin” ja *”perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni* välisiä yhteyksiä. Muuttujien välisistä yhteyksistä tehtiin korrelaatiomatriisi SPSS-ohjelmiston avulla.

Oheisessa kuviossa 18 on havainnollistettuna useiden eri muuttujien välisiä riippuvuussuhteita korrelaatiomatriisina.

		Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut	Koen että minua arvostetaan työntekijänä	Perehdytys vaikutti positiivisesti työmotivaatiooni	Saan riittävästi tukea ja palautetta esimieheltä	Koen olevani sitoutunut eitelin ja sen toimintatapoihin	Perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni
Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,000 109	,385** ,000 109	,671** ,000 109	,474** ,000 109	,409** ,000 109	,521** ,000 109
Koen että minua arvostetaan työntekijänä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,385** ,000 109	1 ,000 109	,349** ,000 109	,650** ,000 109	,483** ,000 109	,594** ,000 109
Perehdytys vaikutti positiivisesti työmotivaatiooni	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,671** ,000 109	,349** ,000 109	1 ,000 109	,530** ,000 109	,363** ,000 109	,561** ,000 109
Saan riittävästi tukea ja palautetta esimieheltä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,474** ,000 109	,650** ,000 109	,530** ,000 109	1 ,000 109	,445** ,000 109	,578** ,000 109
Koen olevani sitoutunut eitelin ja sen toimintatapoihin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,409** ,000 109	,483** ,000 109	,363** ,000 109	,445** ,000 109	1 ,000 109	,572** ,000 109
Perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,521** ,000 109	,594** ,000 109	,561** ,000 109	,578** ,000 109	,572** ,000 109	1 ,000 109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuvio 18: Korrelaatiomatriisi.

Kuviosta 18 nähdään, että p-arvo muuttujien välisissä korrelaatioissa on 0. Matriisista nähdään, että muuttujien välillä on positiivista merkitsevää korrelaatiota, joka tarkoittaa, että toisen muuttujan arvon kasvaessa myös toisen muuttujan arvo kasvaa. Tarkastellaan seuraavaksi havaintomatriisista niitä muuttujien välisiä yhteyksiä, joissa muuttujien välinen riippuvuus on voimakkainta. Tarkasteltavat korrelaatiokertoimet on korostettu punaisella kuvion luettavuuden helpottamiseksi.

Matriisin perusteella muuttujien *”perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut*” ja *”perehdytys vaikutti positiivisesti työmotivaatiooni*” välinen korrelaatio kertoo siitä, että yleisesti mitä onnistuneemmaksi perehdytys on kokonaisuudessaan koettu, niin sitä useammin se vaikutti positiivisesti työntekijän työmotivaatioon.

Muuttujien *”perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut*” ja *”perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni*” välisestä riippuvuudesta voidaan todeta, että mikäli

perehdytys on koettu onnistuneeksi, niin myös työhön ollaan oltu tyytyväisiä perehdytysjakson jälkeen.

Havaintomatriisin perusteella muuttujien *”Koen, että minua arvostetaan työntekijänä”* ja *”saan riittävästi tukea ja palautetta esimieheltäni”* välillä on melko merkitsevä korrelaatio ($r=0,650$). Tästä havainnosta voidaan päätellä, että työntekijän saadessa riittävästi palautetta ja tukea työssään hän myös kokee, että häntä arvostetaan työntekijänä.

Muuttujien *”Koen, että minua arvostetaan työntekijänä”* ja *”perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni”* välinen positiivinen merkitsevä korrelaatiokerroin ($r=0,594$) voidaan tulkita niin, että mikäli työntekijä on kokenut itsensä arvostetuksi työpaikalla, hän on myös ollut tyytyväinen työhönsä.

Muuttujien *”sain riittävästi tukea ja palautetta esimieheltäni”* ja *”perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni”* välillä on tulosten perusteella merkitsevä yhteys ($r=0,578$). Tätä riippuvuutta voidaan tulkita niin, että mikäli työntekijä on kokenut tuen ja palautteen riittäväksi niin työntekijä on myös ollut tyytyväinen työhönsä.

Nostetaan havaintomatriisista vielä esille muuttujien *”perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhön”* ja *”koen olevani sitoutunut yritykseen ja sen toimintatapoihin”* välinen riippuvuus ($r=0,572$). Näiden kahden muuttujan välisestä riippuvuudesta voidaan sanoa, että työntekijä, joka kokee olevansa sitoutunut yritykseen, on myös ollut tyytyväinen työhönsä.

7.8 Tutkimustulosten pohdinta

Aineiston perusteella voidaan todeta, että perehdytys on koettu kokonaisuudessaan onnistuneeksi. Työyhteisön vastaanottavaisuus, perehdytysprosessin olemassaolo ja nimetty perehdyttäjät ovat edesauttaneet uuden työntekijän sulautumista työyhteisöön. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yrityksen perehdytysprosessissa on vielä kehittämisen varaa.

Aineiston perusteella suurin yksittäinen ongelma yrityksen perehdytysprosessissa on ollut ajan puute. Perehdytykseen kaivattiin lisää aikaa ja uutta asiaa pienempinä annoksina. Pientämällä perehdyttäjän omaa työkuormaa perehdytysjakson ajaksi voitaisiin

lisätä perehdytettävän tyytyväisyyttä perehdytykseen ja varmistaa, että uusi työntekijä saavuttaa tarvittavan osaamistason työtehtävien laadukkaaseen loppuun viemiseen

Lisäksi vastauksista nousi esille palautteen saaminen perehdytyksen aikana. Palautteen saaminen perehdytysjakson aikana suuntaa työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan ja kertoo työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Aineiston perusteella voidaan todeta, että palautteenantokulttuuria pitäisi kehittää. Osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, ettei saanut mitään palautetta työstään.

Aiemmin tarkasteltiin hypoteesien paikkansa pitävyyttä muuttujien välisten riippuvuuksien avulla. Johtopäätöksenä tutkimustuloksista voidaan sanoa, että hyvällä perehdytyksellä ja esimiestyöllä työsuhteen alussa on merkitystä työntekijän sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Työntekijät, jotka ovat saaneet hyvän perehdytyksen kokevat vähemmän stressiä uusista työtehtävistä, ovat tyytyväisiä työhönsä ja ovat motivoituneita työhönsä. Ylipäätään tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että perehdytyksellä työsuhteen alussa on paljon merkitystä sille, millaiseksi työsuhte lopulta muodostuu. Perehdytysprosessin huolellinen suunnitteleminen ja prosessista kommunikointi työyhteisölle helpottavat perehdytyksen toteuttamista.

8 Lopuksi

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miksi perehdytys työsuhteen alussa on tärkeää. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla perehdytyksen nykytilaa yrityksessä x ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Sähköisellä kyselylomakkeella saadusta aineistosta saatiin määrällinen aineisto ja sitä tukevaa laadullista aineistoa tutkimuslomakkeen avoimista kysymyksistä.

Yrityksessä x on käytössä perehdytysprosessi, joka pääasiassa toteutetaan kaikille uusille työntekijöille. Perehdytysprosessiin kuuluu perehdytyslomakkeen käyttö ja sen läpikäyminen nimetyn vastuuhenkilön kanssa. Lisäksi uusille työntekijöille järjestetään perehdytyspäiviä, joissa käydään läpi yrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. Toimintatapojen

ja strategian viestiminen perehdytysvaiheessa on tärkeää, sillä ensimmäiset kaksi viikkoa organisaatiossa ovat keskeisiä asenteiden muokkautumisen kannalta. Kun uusi työntekijä perehdytetään arvoihin ja toimintaperiaatteisiin alusta lähtien, työntekijä saa hyvän pohjan oman työnsä tueksi.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan sanoa, että yrityksen strategiasta ja arvoista on viestitty tarpeeksi perehdytyksen aikana. Suuri osa vastaajista koki olevansa sitoutuneita yrityksen toimintatapoihin ja arvosti yritystä työnantajana. Myös työyhteisö koettiin vastaanottavaiseksi yrityksessä x. Uudesta työntekijästä tietoinen ja avoin työyhteisö helpottaa työntekijän sulautumista yhteisöön. Sitoutumalla työyhteisöön työntekijästä tulee ”organisaatiokansalainen”

Perehdyttäminen on aina yksilöllistä ja erilaiset työntekijät tarvitsevat tukea eri asioissa. Uuden työntekijän perehdytysohjelmaa suunniteltaessa tulisikin ottaa huomioon aloittavan työntekijän aikaisempi kokemus, koulutus ja työtehtävien luonne. Perehdytyksen tavoitteena on vähentää epävarmuutta uusista työtehtävistä ja, että työntekijästä tulee uuden työnsä asiantuntija. Työtehtävien oppiminen ja oman osaamisen hyödyntäminen työssä lisäävät kyvykkyyden tunnetta, joka vaikuttaa työmotivaation syntyyn.

Kyvykkyyden tunteeseen ja työmotivaatioon vaikuttaa myös työntekijän saama palaute. Kannustavan ja rakentavan palautteen tarkoituksena on suunnata työntekijän toimintaa yritysten arvojen mukaiseen suuntaan ja varmistaa, että työntekijä tekee oikeita asioita oikealla tavalla. Palautteen saamisen kautta työntekijä tietää millaisia tuloksia häneltä odotetaan ja kokee, että hänen työllään on merkitystä. Tavoitteellinen työ ja työn merkityksellisyyden ymmärtäminen edistävät työntekijän sisäistä motivaatiota ja mahdollistavat sitoutumisen yritykseen.

Perehdytysvaiheen aikana uusi työntekijä muodostaa mielipiteensä yrityksestä ja sen toimintatavoista. Hyvä ensivaikutelma määrittelee pitkälle millaiseksi työntekijän työsuhde muodostuu. Hyvä perehdytys toimii ponnistuslautana hyvään työsuhteeseen ja luo edellytykset sisäisen motivaation synnylle ja pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Sisäinen motivaatio saa työntekijän ponnistelemaan hieman enemmän ja parhaimmassa tapauksessa tuntemaan työn imua, joka heijastuu työn laatuun. Työn tasainen ja hyvä laatu ovat yhä merkittävämmässä osassa työelämässä ja se heijastuu yrityksen imagoon.

Panostaminen erityisesti työtehtäviin perehdyttämiseen voisi mielestäni lisätä työntekijöiden työhyvinvointia, kun asiantuntijuus lisääntyy. Toisaalta palautetta perehdytyksen etenemisestä voitaisiin pyytää myös työntekijältä perehdyttäjälle, jotta mahdollinen korjausliike perehdytyksen etenemisessä voidaan tehdä mahdollisimman nopeasti.

Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa haastattelututkimus, jolla kartoitettaisiin tarkemmin syitä, jotka aiheuttavat ongelmia perehdytysprosessiin. Jatkotutkimuksella voitaisiin haastatella henkilöitä, jotka yleensä vastaavat perehdyttämisestä ja pohtia yhdessä ideoita prosessin kehittämiseen. Jatkotoimenpiteinä tehdylle tutkimukselle voitaisiin yritykseen kehittää prosessi, jolla seurataan perehdytyksen kehitystä.

Tässä tutkimuksessa olisi voitu keskittyä enemmän sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, jotta työn sisältö vastaisi paremmin otsikkoa. Kysymysten asettelussa olisi voitu olla tarkempia, ja ne olisi voitu esittää tehokkaammin. Kyselylomake oli suhteellisen pitkä, mutta toisaalta se kartoitti hyvin perehdytyksen nykytilannetta yrityksessä. Lisäksi avoimien kysymysten kautta saatiin hyviä tarkentavia kommentteja. Laadullisista vastauksista päätellen vastaajissa olisi potentiaalia esittämään kehittämisideoita perehdytysprosessiin.

8.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta. Tutkimusaineistossa reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten tarkkuutta ja sitä, että tutkimusta toistettaessa tulokset ovat samansuuntaiset. (Heikkilä 2005, 30).

Kyseisessä tutkimuksessa reliabiliteetti säilytettiin valitsemalla tutkimusmenetelmäksi määrällinen tutkimus, jolloin se voidaan toistaa samanlaisena. Tutkimuksen reliabiliteettia lisää otoskoon suuruus ja se, että otos kuvaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. (Heikkilä 2005, 30).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa hieman laskevasti vastaajien vähäinen määrä suhteessa perusjoukkoon. Kokonaisvaltaisempaa tulosta varten enemmän vastauksia pitäisi saada operatiivisella tasolla työskenteleviltä henkilöiltä. Uskon kuitenkin, että vastaukset edustavat melko hyvin perusjoukkoa, sillä vastauksista nousi useita samansuuntaisia teemoja.

8.3 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimusprosessissa validiteetti tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä se ongelma, mitä sillä oli tarkoitus tutkia. Validiteettia voidaan lisätä huolellisella suunnittelulla, sekä valitsemalla aineiston analysointiin sellaiset mittarit, jotka mittaavat oikeita asioita. (Heikkilä 2005, 29).

Tämän opinnäytteen tuloksia voidaan pitää valideina valittujen menetelmien ja mittareiden valinnalla. Otanta perusjoukosta oli hyvä ja valittujen menetelmien avulla saatiin tutkimusaineistosta yleistettävissä olevaa tietoa. Tutkimustulosten validiutta olisi voitu parantaa suuremmalla vastaajajoukolla. Toisaalta tutkimuksen perusjoukkoa olisi voitu rajata pienemmäksi keskittymällä pienemmälle alueelle, jolloin olisi saatu parempi yleiskuva yhden alueen perehdytyksen tilasta.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008 Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.

Burke, Ronald J. & Cooper, Cary L. 2006. The Human resources Revolution. Why Putting People First Matters. Elsevier, Netherlands.

Frey, Bruno S. & Osterloh, Margit 2002. Successful Management by Motivation. Springer, Berlin.

Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Hyppänen, Riitta. Henkilöstö. Luku 7.9. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Bonnier Pro, Johtamisen käsikirjat.

[Http://bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana](http://bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana). Luettu 11.11.2015

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

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

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita, Helsinki

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy.

Manka, Marja-Liisa. Manka, Marjut. 2008. Työhyvinvointi. Päivitetty 22.8.2014. Talentum, Helsinki. [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAX-BBXATCFJFJ#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINNIN\(\(20\)K\(\(c4\)SITE\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAX-BBXATCFJFJ#kohta:TY((d6)HYVINVOINNIN((20)K((c4)SITE((20))). Luettu 4.12.2015

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki. [Http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf). Luettu 3.12.2015.

Suurnäkki, Timo 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress, Kuopio

Yritys x 2015. Tutustu yritys x:n maailmaan. [Http://...](http://...) Luettu 3.12.2015.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu 4.12.210

Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma, Helsinki

Liitteet

Kyselylomake

Kyselytutkimus perehdyttämisen vaikutuksesta sitoutumiseen

Yleiset

Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

Työntekijä

Toimihenkilö

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä x

0-3 v.

3-5 v.

yli 5 v.

Missä liiketoiminnossa työskentelet?

Millä paikkakunnalla työskentelet

Perehdytys

Perehdytysohjelma oli käytössä

Kyllä

Ei

Pystyin vaikuttamaan perehdytysohjelmani sisältöön

Täysin samaa mieltä

- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olisin kaivannut lisää työtehtävään perehdyttämistä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdytys eteni loogisesti

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Yrityksen toimintatavat ja strategia

Sain riittävästi tietoa yrityksen toimintatavoista ja yrityskulttuurista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdytyksen aikana yrityksen strategia tuli tutuksi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olisin kaivannut lisää yrityksen toimintatapoihin perehdyttämistä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Opin yrityksen arvot perehdytyksen aikana

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä

- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdyttäjä(t)

Perehdytykselle oli nimetty vastuhenkilö(t)

- kyllä
- ei

Sain vastuhenkilöltä riittävästi tukea

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sain perehdytyksen tueksi kirjallista materiaalia

- kyllä
- ei

Perehdytyksen aikana oli käytössä perehdytyslomake

- kyllä
- ei

Perehdyttäminen oli tavoitteellista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sain perehdytysjakson aikana riittävästi palautetta työstäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Millaista palautetta sait?

Millaista palautetta olisit kaivannut?

Työyhteisö

Tutustuin työyhteisöön perehdytyksen avulla

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työyhteisöni oli tietoinen tulostani

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työyhteisö otti minut hyvin vastaan

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koen työilmapiirin hyväksi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työtehtävät

Perehdyttäminen antoi realistisen kuvan työtehtävistäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä

- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdyttäminen vähensi stressiä uusista työtehtävistä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Opin perehdytyksen aikana pääasialliset työtehtäväni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdytys antoi tarvittavat valmiudet toimi uudessa työssäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Innostuin työstäni perehdyttämisen avulla

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdyttämisen jälkeen olen ollut tyytyväinen työhöni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Pystyin hyödyntämään osaamistani/koulutustani perehdytyksessä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies

Esimies oli kiinnostunut osaamisestani

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä

- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies oli kiinnostunut perehdytykseni etenemisestä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Keskustelin esimieheni kanssa säännöllisesti perehdytyksen aikana

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Saan esimieheltä riittävästi tukea ja palautetta

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdyttämisen onnistuminen

Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Mitä hyvää perehdyttämisessäsi oli?

Perehdyttäminen jäi pintapuoliseksi ja puutteelliseksi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Mitä puutteita perehdytyksessä oli?

Millaiset tekijät tukivat ja millaiset haittasivat perehdytystä?

Mitä lisää toivoisit perehdyttämiseen?

Perehdyttäminen kannusti jäämään työsuhteeseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä

- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olen kiinnostunut etenemismahdollisuuksista nykyisessä työssäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Motivaatio

Perehdyttäminen vaikutti työssä jaksamiseen positiivisesti

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perehdytys vaikutti työmotivaatiooni positiivisesti

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koen, että minua arvostetaan työntekijänä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koen, että minuun luotetaan työntekijänä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koen työtehtäväni mielekkäinä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koen olevani sitoutunut yritykseen x ja sen toimintatapoihin

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Uskon, että minulla on mahdollisuuksia etenemiseen yrityksessä x

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Olen etsinyt töitä nykyisen työni ulkopuolelta

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Arvostan yritystä x työnantajana

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Työsuhteeni aikana on ilmennyt ongelmia

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Mikäli ongelmia on ilmennyt, niin millaisia ne ovat olleet?

Vapaa kommentti

