



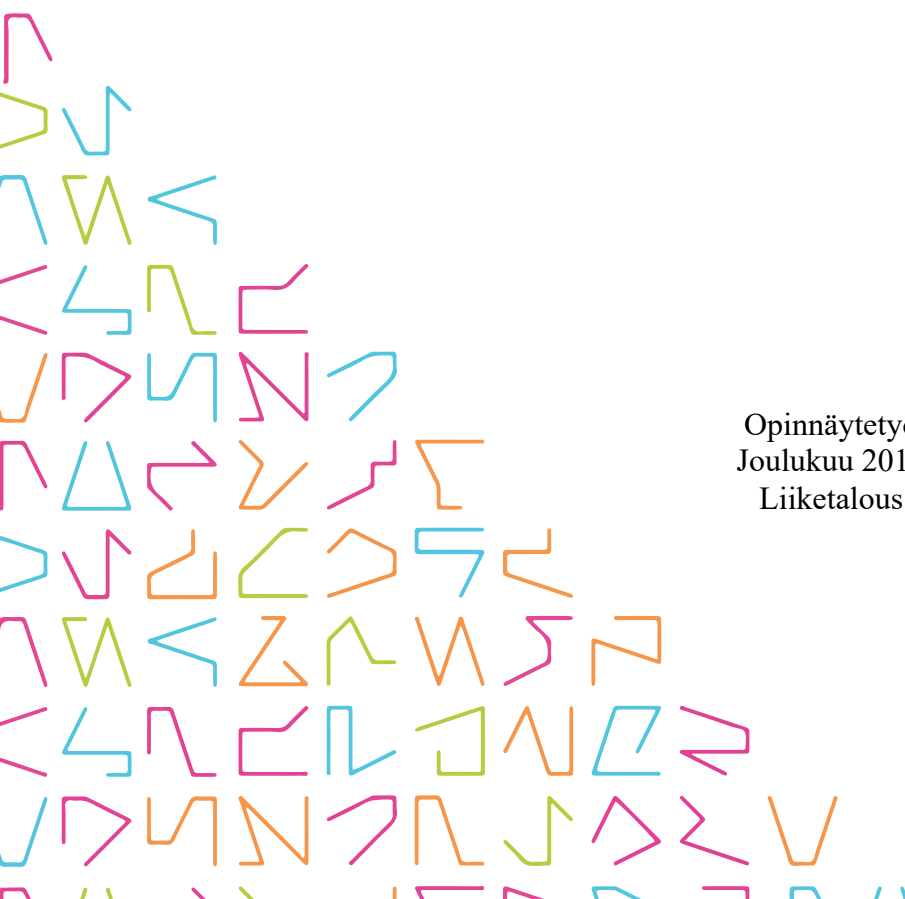
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SITOUTTAMINEN UUDESSA TYÖSUHTEESSA

Perehdytysprosessin vaikutus uuden työntekijän sitoutumisessa organisaatioon

Kaisla Lind

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

LIND KAISLA:

Sitouttaminen uudessa työsuhteessa

Perehdytysprosessin vaikutus uuden työntekijän sitoutumisessa organisaatioon

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2018

Opinnäytetyön aiheena on työntekijän sitouttaminen uudessa työsuhteessa. Tavoitteena on tutkia, mitkä tekijät perehdytysprosessin aikana vaikuttavat uuden työntekijän sitoutumisessa työhönsä. Aiheen valinnassa vaikuttivat arkikiinnostus ihmiseen tuotannontekijänä sekä havainnot käynnissä olevasta työn murroksesta. Työurien pirstaloituessa työhönottoprosessin toimivuudesta tulee yhä tärkeämpi tekijä yrityksen taloudelle.

Opinnäytetyö voidaan jakaa kahteen osaan, joista toinen perustuu teoreettiseen lähdekirjallisuuteen ja toinen empiiriseen tutkimukseen. Empiirinen osio on laadultaan kvalitatiivinen ja sisältää viisi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelujen tarkoituksena on syventyä tarkastelemaan uuden työn aloittamista ja perehdytysprosessia työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitetaan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän mielikuvan organisaatiosta, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän omasta näkökulmasta työmotivaatioon ja sitoutumiseen sekä mitä vaikutuksia työympäristön sosiaalisilla tekijöillä on työsuhteen keston.

Työntekijän sitoutumisen kannalta olennaisessa roolissa korostuvat työtehtävien hallinta, luottamuksellinen esimiesuhde ja yhteenkuuluvuuden tunne suhteessa työyhteisöön. Suurimpana riskitekijänä sitouttamisen epäonnistumisessa on työhönottoprosessin ja perehdytyksen suunnittelemattomuus. Sitoutuminen heijastuu työntekijän motivaatioon ja työsuhteen keston. Uuden työntekijän palkkaaminen on aina investointi. Onnistunut sitouttaminen on yhteydessä organisaation menestykseen.

Asiasanat: perehdyttäminen, sitouttaminen, rekrytointi

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

LIND KAISLA:

Engaging a New Employee at the Beginning of a New Job
The Effect of the Onboarding Process on a New Employee's Commitment

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 3 pages
December 2018

The subject of this thesis was the engaging of a new employee in the beginning of a new employment. The aim was to examine, which factors in the onboarding process affect the commitment of a new employee to the work. Both personal interest in human beings as a productive unit and the observations of the ongoing transformation in the work life played a role in choosing this topic. Nowadays careers are fragmented, which is why the recruitment process becomes more and more important factor to affect the company's economy.

This thesis is divided into two parts. The first part is based on theoretical source literature and the second on empirical research. The empirical part is a qualitative survey including five semi-structured thematic interviews. The purpose of the interviews was to deepen the study on the new tasks at work and the orientation process from the employee's point of view. The study identified the factors that affect the employee's image of the organization as well as the factors that affect work motivation and commitment from the employee's own point of view. The study also examined what kind of impact social factors in the work environment have on the duration of the employment.

Management of work duties, trustworthy relationship with the superiors and the sense of belonging to the work community all have a significant impact on the employee's sense of commitment. The biggest risk is an unplanned recruitment process and orientation. The commitment reflects in the employee's motivation and the duration of the employment. A new employee is always an investment. A successful engagement to the work place is linked to the organization's success.

Key words: onboarding, engaging, recruiting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta	5
1.2	Opinnäytetyön rajausta ja käsitteet	6
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	8
2.1	Perehdyttäminen osana liiketoimintastrategiaa.....	9
2.2	Rekrytointi perehdytysprosessin käynnistäjänä.....	10
2.3	Sosiaalinen integroituminen työyhteisöön.....	12
2.4	Perehdytysprosessin läpivienti.....	13
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	16
3.1	Tutkimuksen otanta.....	18
3.1.1	Työsuhteen alku	21
3.1.2	Sosialisoituminen työyhteisössä.....	24
3.1.3	Sitoutuminen ja aktiivisuus työsuhteen aikana	25
3.1.4	Haastateltavien kehitysehdotukset	26
3.2	Tutkimusmenetelmien ja validiteetin arviointi	27
4	HAVAINNOT JA PÄÄTELMÄT	29
4.1	Työtehtävien hallinta on sitoutumisen edellytys.....	31
4.2	Kuulluksi tulemisen kokemus sitouttavana tekijänä.....	33
4.3	Sosiaalinen yhteenkuuluvuus työyhteisössä	34
5	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	40
	Liite 1. Tarinoita työelämästä – haastattelukysymykset.....	40
	Liite 2. Tarinoita työelämästä – Haastattelujen henkilöprofiilit ja haastatteluissa käsitellyt työsuhteet	42

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman lopputyö. Opinnäytetyössä tarkastelun aiheeksi ovat valikoituneet ne toimenpiteet, joita työnantaja tekee uuden työntekijän integroimiseksi osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Keskeisiä teemoja ovat perehdyttäminen ja sitouttaminen sekä sosiaalisesta että toiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Opinnäytetyössä pyritään löytämään yhteys perehdyttämisen ja uuden työntekijän onnistuneen sitouttamisen välillä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on:

Miten perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän sitoutumisessa organisaatioon?

Opinnäytetyön jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee opinnäytetyöaihetta teoreettiseen taustakirjallisuuteen perustuen ja toisessa osassa aiheeseen paneudutaan empiirisen tutkimuksen keinoin. Osat muodostavat yhdessä pohjan opinnäytetyön loppupäätelmille, joiden tarkoituksena on eritellä ne uuden työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, jotka voidaan huomioida jo perehdytysprosessin aikana.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat sekä oma mielenkiinto että työelämässä ja julkisessa keskustelussa tekemäni havainnot käynnissä olevasta työelämän murroksesta. Tulevaisuuden työelämässä työurat koostuvat erilaisista pätkätöistä sekä projektiluontoisista tehtävistä. Yhä useampi ryhtyy yrittäjäksi tai työllistyy henkilöstömäärältään pienen organisaatioon. Työelämän murroksessa vaikuttavat muun muassa globalisaation ja digitalisaation aiheuttamat muutokset, mutta myös väestön ikääntyminen ja yhä edelleen jatkuva kaupungistuminen. (Koivula & Halonen 2017.)

Koivulan ja Halosen (2017) mukaan työhyvinvoinnilla tulee olemaan yhä suurempi merkitys osana organisaation menestystä. Toimivassa organisaatiossa työnantaja tarjoaa työntekijöilleen sellaisen työympäristön, jossa voidaan taata sekä toiminnan taloudellinen jatkumo ja menestys että ilmapiiri, jossa työntekijä voi hyvin ja tuntee olevansa hyväksytty ja täysivaltainen työyhteisön jäsen (Ylöstalo 2002, 36). Työelämän pirstaloituminen

tarkoittaa toisaalta myös sitä, että uusia työsuhteita tullaan muodostamaan entistä enemmän, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että uuden työntekijän perehdyttäminen, työhönopastus ja integroiminen osaksi työyhteisöä muuttuu yhä merkittävämmäksi tekijäksi taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

Onnistunut perehdyttäminen vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018; Liski, Horn & Villanen 2007, 7). Opinnäytetyössä pyrin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Lähestyn aihetta ensin taustakirjallisuuden avulla ja pyrin vastaamaan kysymyksiin: mitä perehdyttäminen on, millaisista vaiheista perehdyttäminen koostuu ja miten nämä vaiheet vaikuttavat uuden työntekijän onnistuneessa sitoutumisessa organisaatioon ja työyhteisöön. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on puolestaan tutkia lyhyeksi jääneitä työsuhteita ja kerätä laadullista aineistoa uuden työn aloittamiseen työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Opinnäytetyön haasteina voidaan pitää opinnäytetyön tulosten validiteettia, sillä vaikka opinnäytetyötä tuetaan yleispätevällä teorialla, voidaan empiirisessä osassa kerättyä aineistoa pitää suppeana ja toisaalta vain yhteen näkökulmaan keskittyvänä.

1.2 Opinnäytetyön rajaus ja käsitteet

Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdytystä työhönottoprosessin aikana ja pohditaan työntekijän sitoutumisen kannalta kriittisiä toimenpiteitä integraation edistämiseksi. Integraatiossa huomioidaan sekä työn oppiminen ja henkilökohtaisten tavoitteiden täyttyminen että työntekijän sosialisoituminen osaksi työyhteisöä. Työhönottoprosessi alkaa sopivan työntekijän valinnasta. Työntekijän valinnassa tärkeää on, että työnantajan ja työntekijän tavoitteet kohtaavat ja työhön rekrytoidaan sellainen henkilö, jonka henkilökohtaiset tavoitteet työelämässä vastaavat työnantajan mahdollisuuksia tavoitteiden toteuttamiseen. (Juuti & Vuorela 2015).

Ensimmäiset perehdyttävät toimenpiteet tehdään ennen uuden työntekijän valintaa. Työnantajan ja työntekijän välinen kommunikointi alkaa usein työpaikkailmoituksella, jossa yritys kertoo potentiaalisille työntekijöille itsestään ja työtehtävistä. Jo tässä vaiheessa uuden työntekijän voidaan katsoa orientoituvan tuleviin työtehtäviin, minkä takia on tärkeää, että annettu informaatio on tarkoituksenmukaista, harkittua ja vastaa todellisuutta.

Hakiessaan työpaikkaa, työntekijä viestittää työnantajalle halustaan liittyä osaksi organisaatiota, jolloin vuoropuhelu työnantajan ja työntekijän välillä alkaa. (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018.)

Rekrytoinnin jälkeen seuraa *preboarding*-vaihe, jonka tarkoitus on valmistella työntekijää työsuhteen alkuun, kasvattaa uuden työntekijän tietämystä organisaatiosta ja työtehtävistä sekä vahvistaa tulokkaan yhteenkuuluvuuden tunnetta uuden työyhteisön kanssa (Lauby 2018, 170). Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan ensimmäisenä työpäivänä alkavaa perehdytysjaksoa sekä työtehtävien oppimisen että sosiaalisen integraation kannalta.

Opinnäytetyössä käytettävä sanasto ja käsitteet on esitetty selityksineen taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön käsitteitä

Käytettävä termi ja selite	Selitys
Tutustuttaminen (familiarization)	Työntekijän tutustuttaminen organisaation toimintaan, organisaatio tehdään tutuksi työntekijälle
Orientaatio/orientoiminen (orientation)	Henkilön opastaminen organisaation historiaan, rakenteeseen, työtapoihin ja työhön
Perehdytys (onboarding)	Toimenpiteet uuden työntekijän liittämiseksi osaksi organisaatiota
Orientaatio-ohjelma (organizational orientation)	Toteutettava suunnitelma henkilön opastamiseen organisaation historiaan, rakenteeseen, työtapoihin ja työhön, opinnäytetyössä myös perehdytysohjelma
Organisaatio	Järjestetty toimintakokonaisuus, toimii opinnäytetyössä työnantajan roolissa
Tulokas	Uusi työntekijä
Sosialisaatio (socialisation)	Sosiaalinen integroituminen osaksi työyhteisöä
Preboarding	Tavoitteellinen kommunikaatio uuden työntekijän kanssa työsuhteesta sopimisen ja ensimmäisen työpäivän välillä
Työhönottoprosessi	Uuden työntekijän valinta, perehdytys (onboarding), tutustuttaminen

2 PEREHDYTTÄMINEN

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja sen osaamiseen tulee kuluttaa resursseja vähintään yhtä paljon kuin käytössä oleviin koneisiin ja laitteisiin. Mitä nopeammin työntekijä omaksuu työtehtävänsä, sitä nopeammin hän muuttuu organisaation kannalta tuottavaksi työntekijäksi. (Cadwell 1988; Viitala & Jylhä 2013.)

Onnistunut perehdyttäminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, mikä puolestaan heijastuu pienempiin henkilöstökustannuksiin. Perehdytys on sekä työturvallisuuslaissa määritelty velvollisuus että opastusta uuteen työhön, josta hyötyvät työsuhteen molemmat osapuolet sekä työnantaja että työntekijä. (Liski, Horn & Villanen 2007, 7-22). Perehdyttäminen voidaan määritellä monella tavalla, mutta yhteistä kaikille määritelmille on se, että perehdytyksessä pyritään liittämään uusi työntekijä osaksi organisaatiota. Perehdyttämisen tavoitteena on usein sekä työntekijän työhönopastus että sosiaalinen integraatio osaksi työyhteisöä. (Österberg 2015.)

TAULUKKO 2. Perehdyttämisen käsite eri lähteissä.

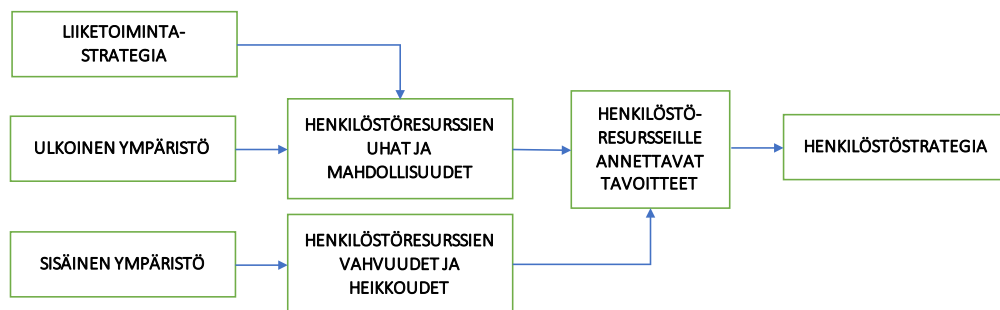
Lähde	Määritelmä
Kielitoimiston sanakirja	Perehdyttäminen on tutustuttamista, opastamista ja harjaannuttamista johonkin.
Viitala, Jylhä 2013	Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen, työyhteisöön ja työhön.
Juuti, Vuorela 2015	Perehdyttäminen on uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta työpaikalla.
Cadwell 1988, 18	Perehdyttäminen on positiivisten mielikuvien luomista organisaatiosta.
Lauby 2018, 176	Perehdyttäminen (<i>eng. onboarding</i>) on prosessi, jonka aikana uusi työntekijä liitetään osaksi työyhteisöä ja alkaa tuottamaan arvoa organisaatiolle.
Österberg 2015	Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan työtehtävänsä.

Arthurin (2012, 290-294) mukaan perehdytyksen pitäisi keskittyä vahvistamaan uuden työntekijän päätöstä liittyä osaksi organisaatiota. Työntekijän saadessa tarvittavat tiedot organisaatiosta ja työtehtävistään sekä sosialisoiduessa työyhteisöön luodaan hyvät edel-

lytykset sille, että työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, mitä voidaan pitää edellytyksenä myös onnistuneelle sitouttamiselle, mikä puolestaan heijastuu työntekijän motivaatioon ja kiinnostukseen olla mukana saavuttamassa organisaation itselleen asettamia tavoitteita. Perehdyttäminen sijoittuu lineaarisesti kriittiseen pisteeseen uuden työntekijän työsuhteen alkuvaiheessa, sillä samaan aikaan, kun organisaatio käynnistää perehdytysprosessinsa, muodostaa uusi työntekijä ensimmäisen mielikuvan uudesta organisaatiosta.

2.1 Perehdyttäminen osana liiketoimintastrategiaa

Perehdyttämisen tavoitteet ovat kytköksissä organisaation liiketoimintastrategiaan, jonka kautta määritellään, minkälaista osaamista organisaation ydintoiminnot vaativat milläkin hetkellä. Henkilöstöstrategialla (*engl. Human resource strategy tai HR Strategy*) määritellään kuvion 1 mukaisesti liiketoimintastrategian sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön ominaisuudet huomioiden, määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tähtäävät toimintamallit.



KUVIO 1. Henkilöstöstrategia on osa liiketoimintastrategiaa. (Vanhala, Laukkala, Koskinen, 2002)

Organisaation henkilöstöpolitiikka puolestaan määrittelee, miten henkilöstöjohtamisen erilliset osa-alueet ja toimenpiteet toteutetaan (Viitala & Jylhä 2013). Työntekijän hyvinvointi ja viihtyvyys ovat potentiaalisia intressejä henkilöstöpolitiikan suunnan näyttäjinä, sillä hyöty heijastuu liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta positiivisesti esimerkiksi paremman asiakaskokemuksen merkeissä. Myös Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työntekijät, jotka viihtyvät hyvin työssään ja voivat hyvin, tuottavat parempia asiakaskokemuksia kuin ne henkilöt, jotka voivat huonosti eivätkä viihdy työssään.

Henkilöstöhallinnon vastuulle kuuluu organisaation osaamis- ja työvoimatarpeiden täyttämisen lisäksi uuden työntekijän liittäminen osaksi organisaatiota (*engl. organizational entry*). Nämä ovat strategisia toimenpiteitä, jolla henkilöstöhallinto pyrkii tukemaan liiketoiminnan kokonaisstrategian toteutumista. (Willington, Meskelis, Asave & Beldona 2017, 68-72.)

Esimerkiksi Cadwellin (1988, 14) ja Arthurin (2012, 290-294.) mukaan työntekijän päästä liittyä osaksi organisaatiota pitää tukea, sillä uuden henkilön rekrytointi on aina myös kuluerä. Uuden työntekijän hankintaan liittyvät kustannukset syntyvät paitsi rekrytoinnista, myös työntekijän perehdyttämisestä ja sen aiheuttamasta tehokkuuden alenemisesta organisaatiossa sekä uuden työntekijän aiheuttamista virheistä, joiden korjaaminen voi kuluttaa työaikaa usealta organisaation työntekijältä (Viitala 2014). Kokonaiskustannukset riippuvat työtehtävien luonteesta sekä perehdytykseen ja rekrytointiin käytetystä ajasta. Arvioit liikkuvat Hyppäsen (nd) kymmenistä tuhansista euroista Liskin, Hornin ja Villasen (2017, 22) mukaiseen 9000-34000 euron arvioon. Työhönottoprosessin onnistuminen on siis kokonaisuudessaan merkittävä seikka organisaation kokonaisprosessien kannalta. Nämä kuluerät huomioon ottaen eräänä perehdyttämisprosessin tavoitteena onkin sen ajanjakson lyhentäminen, jonka aikana tulokas muuttuu organisaation toiminnan kannalta tuottavaksi työntekijäksi. (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018.)

2.2 Rekrytointi perehdytysprosessin käynnistäjänä

Österbergin (2015) mukaan rekrytoinnilla on suuri merkitys osana organisaation menestystä ja siinä epäonnistuminen on yksi organisaation suurimmista riskitekijöistä. Työsuhteen solmimisen taustalla ovat usein hyvin intuitiiviset perusteet, vaikkakin sekä työnantaja että työntekijä keräävät toisistaan tietoa ennen päätöstä työsuhteen aloittamisesta (Salonen 2017, 101). Kirjallisen työsopimuksen lisäksi työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee psykologinen sopimus, jonka perusteella työntekijä odottaa saavansa työnantajalta muutakin kuin pelkän rahallisen korvauksen menetetyistä vapaa-ajasta tai tehdystä työstä. Työnteolle voidaan siis löytää muitakin motiiveja kuin taloudelliset syyt. Työntekijällä on henkilökohtaisia tavoitteita työelämässä, joihin työnantajan tulee vastata. Mikäli psykologisen sopimuksen sisällössä on havaittavissa ristiriitoja, eli työntekijä kokee etteivät hänen henkilökohtaiset tavoitteensa voi toteutua nykyisessä työssä, vaikutukset heijastuvat negatiivisesti työntekijän motivaatioon. Heikentynyt motivaatio heijastuu puolestaan

työntekijän sitoutumiseen ja työntekijän riski vaihtaa työpaikkaa ja tehdä huonompaa tuloa kasvaa. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 294-301.)

Juuti ja Vuorela (2015) esittävät työssä onnistumisen keskeisemmäksi kriteeriksi sen, että rekrytointivaiheessa on kyetty tunnistamaan henkilön ns. *ura-ankkurit*, eli syyt joiden vuoksi henkilö työskentelee. Taulukossa 3 ura-ankkurit on jaettu Juutia ja Vuorelaa mukaillen kärjistetyksi seitsemään erilaiseen tyyppiin.

TAULUKKO 3. Ura-ankkurit. (Juuti & Vuorela 2015)

Ura-ankkurit	Tavoite työelämässä	Henkilön ominaisuudet
Erityisammattitaito	Saavuttaa asiantuntijuus, keskittyä toimimaan oman alan asiantuntijana	Vahva osaaminen omassa tehtävässä, hankala hahmottaa koko kokonaisuutta
Pätevyys johtajana	Edetä uralla, hallita kokonaisuutta	Analyttiset kyvyt, ihmissuhdetaidot
Yrittäjyys	Ideointi, uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen	Luovuus, mahdollinen turhautuminen rutiinitehtävissä
Turvallisuus	Saavuttaa pysyvän ja turvallisen työsuhteen	Halu pysyä vakaassa tilanteessa työelämässä
Itsenäisyys ja riippumattomuus	Halu määritellä itse työn ja tekemisen muodot	Tekee asiat omalla tavallaan, ei sopeudu sääntöihin
Tasapaino elämän osa-alueiden välillä	Työ ei ole itseisarvo, se on sovitettava muuhun elämään	Ei anna uran mennä perheen ja vapaa-ajan edelle
Alalle tai asialle omistautuminen	Halu työskennellä alalla jota ihanoi	Omistautuminen ihannoimilleen asioille

Työnantajan ja työntekijän välinen tiedonvaihto alkaa jo rekrytointivaiheessa organisaation viestissä avoimista työtehtävistä joko julkaisemalla työpaikkailmoituksen valitsemallaan tiedotusalueella (esimerkiksi internetin työnhaku-sivustot, yrityksen kotisivut, sanomalehti jne.) tai olemalla yhteydessä omassa tietokannassaan oleviin työnhakijoihin (esimerkiksi avoimen työhakemuksen lähettäneet henkilöt). Myös tilanteessa, jossa yritys on päättänyt ostaa kolmannelta osapuolelta rekrytointipalveluja, tekee yritys tietoisin päätöksin siitä, mitä haluaa itsestään ja avoimista työtehtävistä työnhakijalle kertoa.

Työnantajan ja työntekijän välinen viestintä syvenee rekrytointiprosessin edetessä työhaastatteluun. Viestinnän on vastattava todenmukaista kuvaa rekrytoivasta organisaatiosta ja tulevista työtehtävistä. Rekrytointivaiheessa epäonnistunut viestintä voi heijastua negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen, mikäli työ tai työllistävä organisaatio eivät vastaa työntekijän odotuksia. (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018.) Mitä paremmin työntekijän odotukset ja organisaation mahdollisuudet vastata odotuksiin huomioidaan rekrytointitilanteessa, sitä paremmat edellytykset työsuhteella on vastata molempien osapuolten odotuksiin (Arthur 2012, 35).

2.3 Sosiaalinen integroituminen työyhteisöön

On osoitettu, että hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta organisaation menestykseen (Juuti & Vuorela 2015). Vaikka uuden työntekijän sosiaalinen integroituminen osaksi organisaatiota ja työyhteisöä tapahtuu ajan myötä (Whittington, Meskelis, Asave & Beldona 2017, 72), kaikkia työyhteisön tai ns. ”tiimin” jäseniä tulisi rohkaista ja ohjeistaa toimimaan oikein uuden työntekijän liittyessä osaksi tiimiä. Pahin mahdollinen tilanne uuden työntekijän kannalta on se, ettei hän pääse osaksi ”kuppikuntia”, joita kauemmin organisaatiossa työskennelleet työntekijät ovat jo muodostaneet. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on todennäköisempää, mikäli hän kokee olevansa osa työyhteisöä. (Cadwell 1988, 6.)

Vuorovaikutus on tärkeimpiä tekijöitä työympäristössä sekä esimiehen ja alaisten että työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa vaaditaan sitoutumista toista ihmistä kohtaan, joten työpaikalla tällaisen ympäristön luomiseksi vaaditaan luottamusta ja kykyä luoda sellaisia hetkiä, joissa työntekijät voivat avoimesti vaihtaa ajatuksia keskenään ja työskennellä yhdessä. (Salonen 2017, 34.)

Mikäli organisaatiossa löytyy tahtotila luoda ihanteelliset puitteet työyhteisön onnistumiselle, voidaan myös pohtia erilaisia käytännön ratkaisuja sosiaalisen integraation edistämiseksi. Cadwell (1988, 6) ehdottaa esimerkiksi yhteisen ajan järjestämistä uudelle työntekijälle ja esimiehen valitsemille työtovereille, joilla on keskeinen merkitys tulokkaan uusien työtehtävien ajatellen. Perehdytettävän henkilön kannalta lyhytkin ensitapaaminen

riittää, sillä jo lyhyellä tapaamisella katsotaan olevan positiivinen vaikutus yhteistyölle tulevaisuudessa (Pentikäinen 2009, 23).

Sosiaalista integraatiota voi myös edistää delegoimalla perehdytystehtävät kokeneemmalle työntekijälle. Tällainen henkilö on yleensä yksi uuden työntekijän lähimmistä työtovereista ja hänen työtehtävänsä ovat yleensä hyvin samantyyppisiä kuin uudella tulokkaalla. Tällaisen ”kummin” valinta perehdytystehtäviin voi olla hyvä ratkaisu siltäkin kannalta tarkasteltuna, että hänellä on edellytykset tutustuttaa työntekijä työtehtävien lisäksi työympäristöön ja työyhteisöön. Kummin läsnäololla on merkitystä myös hiljaisen tiedon välittäjänä, sillä kaikki organisaation ja sen työyhteisön toimintatavat eivät ole kirjattuna perehdytyskansioihin ja ohjekirjoihin. (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018.) Vapaamuotoinen keskustelu kummin kanssa tukee hiljaisen tiedon välittymistä uudelle työntekijälle (Salonen 2017, 98).

2.4 Perehdytysprosessin läpivienti

Perehdyttämisessä organisaatio jakautuu erilaisiin rooleihin, mutta perehdytysprosessin onnistumisesta vastaa aina uuden työntekijän esimies (Cadwell 1988, 34; Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018; Hyppänen nd). Roolit työhönottoprosessissa voidaan jakaa muun muassa taulukon 4 mukaisesti. Toisaalta esimerkiksi Arthur (2018, 290) pelkistää rooli-jaon työsuhteessa kahden toimijan, työnantajan ja työntekijän, väliseksi kokonaisuudeksi.

TAULUKKO 4. Perehdytysprosessin kolme toimijaa ja niiden vastuut (Lauby 2018, 168-169)

Toimija	Rooli työsuhteessa
Uusi työntekijä	Innoissaan asettumassa uuteen rooliin organisaatiossa, haluaa tietoa työsuhteesta ja sen eduista.
Palkkaava esimies	Käyttänyt paljon aikaa työntekijän löytämiseen, tarve työvoimalle, haluaa saada uuden työntekijän koulutettua ja töihin mahdollisimman nopeasti
HR-osasto	Antaa edellytykset työntekijän ja esimiehen onnistumiselle, vastaa työsuhteen hallinnasta ja uuden työntekijän toivottamisesta tervetulleeksi

Perehdytys voidaan aloittaa myös ennen ensimmäistä työpäivää, jolloin työsuhde virallisesti alkaa. Näitä toimenpiteitä voidaan kutsua englanninkielisellä termillä *preboarding*, mikä vapaasti suomennettuna tarkoittaa perehdytystä työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välillä. Preboarding-vaihe voi käsitellä työsuhteen alkuun liittyvien käytännön asioiden hoitamista, jolloin voidaan hajauttaa työsuhteen alun kannalta oleellisten tietojen välittäminen työntekijälle pidemmälle aikavälille, mikä vähentää informaatiotulvaa ensimmäisenä työpäivänä. Preboarding-toimenpiteet luovat tulokkaalle tervetulleen olotilan jo ennen työsuhteen alkua ja antaa hyvät lähtökohdat työssä menestymiseen jatkossa. (Lauby 2018, 171-172.)

Uuden työn aloittaminen aiheuttaa tulokkaassa ahdistusta, mikä on hyvä ymmärtää ensimmäisen työpäivän ohjelmaa suunniteltaessa. Työnantaja voi osana preboarding-toimenpiteitä lähettää työntekijälle tervetuliais-sähköpostiviestiä ensimmäisen päivän ohjelman. Kirjoitettu aikataulu ensimmäisen päivän ohjelmasta antaa uudelle työntekijälle kuvan siitä, että uusi työnantaja haluaa panostaa hänen perehdyttämiseensä, mutta myös vähentää tulokkaan ensimmäisen työpäivän ja työn aloituksen yhteydessä kokemaa stressiä. Myös työnhallinnan tunne lisääntyy, kun uusi työntekijä tietää koko ensimmäisen päivän ajan, missä mennään ja mitä tapahtuu seuraavaksi. (Arthur 2012, 291-295.)

Ennen työsuhteen alkua uuden tulokkaan työhönoton valmisteluun kuuluu myös työpisteiden ja työvälineiden, mukaan lukien sähköposti ja erilaisten järjestelmien tunnukset sekä muun mahdollisen materiaalin kokoaminen valmiiksi uuden työntekijän saataville (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018).

Orientaatio työtehtäviin alkaa ensimmäisenä työpäivänä (Whittington, Meskelis, Asave & Beldona 2017, 72). Orientaation tarkoitus on antaa tulokkaalle selkeät lähtötiedot ja selostus tulevista työtehtävistä. Orientaatio on myös työntekijän ohjaamista oikeaan suuntaan uudessa työssä. Hyvin suunniteltu orientaatio antaa työntekijälle valmiudet toimia työtehtävissä ja edesauttaa työntekijän valmiuksia siinä vaiheessa, kun on aika aloittaa tulevien työtehtävien opettelu. (Cadwell 1988, 6-17.) Orientaation sisältö riippuu työtehtävien vaatimustasosta sekä työsuhteen kestosta. Jos kyseessä on määräaikainen työsuhde, sijaisuus tai esimerkiksi kesätyö, orientaation sisältö on luonnollisesti suppeampi, kuin siinä tapauksessa, jossa työntekijä on palkattu toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Kun organisaation tavoite on luoda pitkäaikainen työsuhde uuden työntekijän

kanssa, on orientaatiovaiheen aikana annettava työntekijälle kattava perehdytys organisaation rakenteesta, arvoista ja visiosta sekä yleisistä toiminnan periaatteista.

Olennessa osassa on myös se, että työntekijä ymmärtää, missä roolissa hänen itsensä tekemä työ on suhteessa organisaation muihin toimintoihin, sillä kun työntekijä tuntee oman toimintansa vaikutuksen koko organisaation ja sen muiden yksiköiden toimintaan, pystyy hän tekemään itsenäisiä ratkaisuja sellaisissakin tilanteissa, joihin ei ole olemassa suoraa ohjeistusta (Liski, Horn & Villanen 2007, 16). Kun työntekijä kykenee itsenäisesti ratkaisemaan vastaan tulevia ongelmia, hallinnan tunne työtehtävissä vahvistuu, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti työntekijän haluun sitoutua osaksi organisaatiota. (Hietala, Kaivanto & Valmisto 2018).

Viitalan (2014) mukaan uusi työntekijä tulee ottaa mukaan arvioimaan työhönottoprosessia ja saamaansa perehdytystä. Palautteen saaminen auttaa organisaatiota pysymään ajan tasalla ja tietoisena siitä, miten hyvin olemassa oleva suunnitelma toimii. Palautteessa tulee käydä läpi koko perehdytysprosessi ja palautetta on hyvä pyytää perehdytettävien henkilöiden lisäksi perehdyttäjiltä. Palautteen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, vastaavatko käytössä olevat perehdytysmenetelmät organisaation osaamistarpeisiin, osallistuvatko oikeat henkilö uuden työntekijän perehdyttämiseen, onko perehdyttämiseen varattu tarpeeksi aikaa ja resursseja. (Arthur 2012, 300-301.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimusosion tarkoituksena oli syventää opinnäytetyön teoreettista aineistoa, viedä tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähelle ihmistä ja todellisia työelämän kokemuksia. Tämä luku keskittyy esittämään tutkimusprosessin etenemisen lisäksi tutkimuksen aineistoa ja pohditaan tutkimusmenetelmien valintaa, tutkimusetiikan toteutusta sekä tutkimuksen validiteettia.

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana on tutkimuskysymys, jonka perusteella valitaan aineiston keruumenetelmät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimushaastattelu. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien henkilöiden kokemuksia työsuhteista sekä tarkastella lähemmin yhtä katkennutta työsuhdetta viimeisen viiden vuoden sisältä. Laadullinen tutkimus on myös teoreettisessa viitekehyksessä saatujen hypoteesien eli olettamusten testaamista (Alasuutari 2011), joten haastatteluissa pyritään löytämään yhteyttä perehdyttämisen ja henkilön työpaikkaan sitoutumisen välillä.

Haastattelu on tutkivan henkilön toimesta aloitettu keskustelu, jonka perusidea on tarve tietää haastateltavasta ihmisestä jotakin. Haastattelun osapuolet ovat haastattelija, joka kysyy kysymyksiä ja haastateltava, joka vastaa kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998.) Teemahaastattelu on suhteellisen strukturoitu haastattelumenetelmä, sillä se etenee haastattelijan valitsemien teemojen mukaisesti haastattelijan valitsemassa järjestyksessä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017). Voidaan siis sanoa, että tämän opinnäytetyön haastattelut olivat vähintään puolistrukturoituja, eli ne etenivät valmiiksi asetellun teemarungon mukaisesti, vaikka haastattelun kannalta ideaali olisi voinut olla täysin strukturoimaton omaelämäkerrallinen kerronta haastateltavan kokemuksista. Haastattelu on jaettu viiteen eri teemaan, jotka ovat tarkemmin nähtävissä taulukossa 5.

Haastattelut elivät ennalta jäsenellystä rakenteesta huolimatta haastateltavan henkilön vastausten perusteella ja vastauksia täydennettiin tarvittaessa haastattelijan esittämillä lisäkysymyksillä. Haastattelurunko ja haastattelukysymykset ovat kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1 sivulla 39.

TAULUKKO 5. Haastattelun teemat ja niiden tavoitteet.

Teema	Otsikko	Tutkimuksellinen tavoite
1	Minä työelämässä	Selvittää henkilön näkemys itsestään ja tavoitteistaan työntekijänä sekä tutustua työhistoriaan viimeisen viiden vuoden ajalta
	Valitaan yksi haastattelussa tarkasteltava työsuhde	
2	Työsuhteen alku	Tarkastellaan työsuhteen alussa syntyneitä mielikuvia ja uuden työpaikan synnyttämiä tuntemuksia sekä perehdytyksen etenemistä
3	Integroituminen työyhteisöön	Pohditaan työilmapiiriä ja sosiaalisten suhteiden muodostumista työpaikalla.
4	Sitoutuminen	Selvitetään, miten haastateltava itse arvioi sitoutumistaan työhönsä.
5	Kehitysehdotuksia	Annetaan haastateltavalle mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia siitä, mitä työnantaja olisi voinut tehdä toisin.

Haastattelun aluksi haastateltava vastaa lyhyesti esitietoihin. Tutkimuksen kannalta oleelliseksi esitiedoiksi valittiin:

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Koulutus
4. Työtilanne

Haastattelut kestivät 28 minuutista 47 minuuttiin, mikä ei toisaalta kerro kerätyn aineiston todellisesta määrästä, sillä haastateltavien puhetaivat ja puhenopeus vaihtelivat haastateltavasta riippuen.

Haastattelut on kirjoitettu auki erillisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimuksen kannalta henkilön käyttämällä sanamuodoilla ei ole suurta merkitystä, joten litterointiin on kirjattu auki vain haastattelun kannalta oleelliset puheen ulkopuoliset tapahtumat, kuten naurahdukset. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) huomaavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa, jossa tarkoituksena on löytää vastauksia tiettyihin tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin, ei sanatarkka litterointi ole välttämätöntä. Haastattelut litteroitiin kuitenkin mahdollisimman sanatarkasti, jottei oleellisia asioita jää huomiotta.

Haastattelujen erottamiseen ja niihin viittaamiseen ei ole olemassa erillistä ohjetta, joten tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus määritellä viittaukset parhaaksi katsomallaan tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluihin viitataan tämän opin- näytetyön seuraavissa luvuissa litterointiin perustuen siten, että haastatteluihin ja haasta- teltaviin viitataan lyhenteellä lit ja litteroinnin numero. Nämä lyhenteet kohdistetaan haastateltavan esitietoihin seuraavassa kappaleessa taulukossa 6.

3.1 Tutkimuksen otanta

Tutkimusta varten haastateltiin viittä (5) henkilöä, jotka olivat haastattelun aikana iältään 22-35 vuotiaita. Haastateltavien valittiin etsimällä henkilöitä, joiden työhistoriasta löytyi viimeisen viiden vuoden sisällä alkanut ja päättännyt työsuhde, jota oli mahdollista tarkas- tella haastattelussa kokonaisuutena. Haastatteluista neljä (4) toteutettiin tapaamalla hen- kilö kasvotusten ja yksi (1) puhelimen välityksellä. Haastattelut on toteutettu lokakuun (2018) 3. ja 11. päivän välillä.

TAULUKKO 6. Haastateltavat henkilöiden status työelämässä.

Viite	Sukupuoli	Ikä	Työtilanne	Koulutus
Lit1	Nainen	24	Opiskelija + osa-aikaisesti työ- elämässä	Yliopisto, Ympäristö- ja aluepo- litiikka
Lit2	Nainen	35	Kokoaikainen, vakituinen työ- suhde	Ammattikorkeakoulu, liiketa- lous
Lit3	Nainen	22	Opiskelija + kokoaikaisesti työ- elämässä	Humanistinen ammattikorkea- koulu, kulttuurituotanto
Lit4	Nainen	23	Opiskelija	Yliopisto, viestintä
Lit5	Nainen	26	Opiskelija + kokoaikainen, vaki- tuinen työsuhde	Ammattikorkeakoulu, liiketa- lous

Tutkittavat henkilöt ovat pääosin opiskelijoita (taulukko 6). Työskentely opintojen ohella vaikutti kuitenkin tehtyjen haastattelujen perusteella välttämättömyydeltä opintojen ai- kaisen talouden turvaamiseksi, joten opiskelija-statukselta huolimatta, haastateltavilta saatiin kiitettävästi materiaalia tutkimuskysymyksen tarkastelun tueksi. Toisaalta opiske- lijastatus on myös otannan heikkous, sillä kaksi haastateltavista (lit1) ja (lit3) eivät ole tehneet päivääkään niin sanottuja oman alan töitä, mikä tarkoittaa haastatteluaineiston kannalta sitä, että työsuhteet, joista haastateltavat tutkimuksessa kertoivat olivat opintojen

ohella suoritettavia työtehtäviä. Haastateltavat (lit3) ja (lit5) ovat puolestaan päivävästaisesti kokoaikaisessa työssä ja suorittavat opintoja vain osa-aikaisesti. Molemmissa haastattelussa käsitellyt työsuhteet sijoittuvat työntekijän omalle alalle, jossa haastateltava voisi hyvin työskennellä myös valmistumisen jälkeen. Myös haastateltava (lit2) työskenteli haastattelussa käsitellyssä työsuhteessa koulutusta vastaavassa työtehtävässä.

Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa haastateltava kertoi itsestään, tavoitteistaan ja motiiveistaan työelämässä. Vastauksia voi tarkastella taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Työnteon motiivit.

Koodi	Käsitys itsestä työntekijänä	Tavoitteet työelämässä	Motiivi työnteolle tällä hetkellä
Lit1	Kunnianhimoinen, sopeutuva, ylimielinen ja tehokas	Työn tekeminen hyvin, oman alan töiden löytäminen, oman työntekijäprofiilin kehittäminen	Taloudellinen
Lit2	Tunnollinen ja tehokas	Haluan kehittää itseäni, työympäristöä sekä ihmisten kulutustottumuksia	Taloudellinen, velvollisuuden tunne
Lit3	Monipuolinen, itsenäinen, tii- mityökykyinen, tehokas, so- peutuva, muuntautumiskykyi- nen	Oman osaamisen kehittä- minen, työkokemuksen kerryttäminen	Sisältöä elämään, talou- delliset syyt ja henkilö- kohtainen kehitys
Lit4	Pidän itseäni hyvänä työnteki- jänä	Työn tekeminen niin hy- vin kuin mahdollista, oman alan työt	Taloudellinen
Lit5	Tunnollinen, ahkera, nopea oppimaan kaikkien kanssa toi- meentuleva	Kehittyä työssä, ei erityi- siä uratavoitteita, var- muus työsuhteessa	Taloudellinen

Haastateltavat kuvailivat itseään työntekijänä positiivisin adjektiivein ja pitivät itseään pääsääntöisesti hyvinä työntekijänä. Toisaalta haastateltavien kertomukset itsestään työelämässä vaikuttivat hieman työhaastatteluja varten opetelluilta, millä saattoi olla vaikutusta lopputulokseen, jossa mahdollisia negatiivia puolia ei haluttu tuoda esille. Haastateltavien tavoitteille yhteistä on halu kehittyä työelämässä, millä oli osittain vaikutusta myös haastateltavien henkilökohtaisissa näkemyksissä suhteessa työnantajaan kohdistuviin odotuksiin. Kaikilla haastateltavat kertoivat kuitenkin työnteon perimmäisen syyn olevan

taloudellinen, mikä saattaa myös näkyä haastattelujen vastauksissa, sillä huonoakaan työympäristöä ei niin vain jätettykään ja työssä pyrittiin selviytymään kaikesta huolimatta parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastattelun edetessä siirryttiin tarkastelemaan yhtä työsuhdetta viimeisen viiden vuoden aikana. Tämän työsuhteen kriteereinä oli, että työsuhdetta voidaan tarkastella kokonaisuutena, niin että työsuhteen alku ja päättyminen sijoittuvat viimeisen viiden vuoden sisälle. Työsuhteet (taulukko 8) kestivät yhdestä (1) kuukaudesta kahteen (2) vuoteen ja seitsemään (7) kuukauteen.

TAULUKKO 8. Haastatteluissa tarkasteltavat työsuhteet

Viite	Työsuhteen kesto	Työsuhteen kuvaus
lit1	n. 2,5 vuotta	Osa-aikainen työ opintojen ohella. Työsuhde päättynyt työntekijän aloitteesta.
lit2	2 vuotta 7 kk	Kokoaikainen työsuhde. Työsuhde päättynyt työntekijän aloitteesta.
lit3	3 kk	Opintoihin kuuluva harjoittelu. Työntekijä työskennellyt harjoittelun jälkeen organisaatiossa.
lit4	n. 1 kk	Osa-aikainen työ opintojen ohella. Työsuhde päätetty työnantajan toimesta.
lit5	n. 3 kk	Kokoaikainen vakituinen työ opintojen ohella. Työsuhde päätetty työntekijän aloitteesta.

Haastateltavien profiilit ja haastatteluissa käsitellyt työsuhteet ovat nähtävänä koostetusti liitteessä 2 sivulla 41.

”Minä työelämässä” -työntekijäprofiilin muodostamisen jälkeen haastattelut etenivät teemojen mukaisesti siten, että haastattelija kysyi kysymyksiä kysymyslomakkeen mukaisesti edeten ja täydensi tarvittaessa haasteltavan kertomusta lisäkysymyksillä. Olenaisia tutkimuksellisia аспектеja ovat mielikuvan muuttuminen työpaikkailmoituksesta ja työhaastatteluvaiheesta työn alkamiseen asti, ensimmäisen työpäivän tapahtumat, esimiehen toiminta ensimmäisenä työpäivänä, työyhteisön vastaanottavuus sekä haastateltavan saama käytännön perehdytys. Lisäksi haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten haastateltava loppujen lopuksi integroitiin työyhteisöön ja millaista hänen sitoutumisensa ja aktiivisuutensa työsuhteen aikana oli. Lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia siitä, millaisilla tekijöillä työsuhde olisi ollut mahdollista säilyttää.

3.1.1 Työsuhteen alku

Teemassa kaksi käsiteltiin työsuhteen alun tapahtumia ja siitä syntyneitä tuntemuksia. Mielikuvan muuttuminen valittiin tutkimukselliseksi osaksi haastattelua, sillä muun muassa Hietala, Kaivanto ja Valmisto (2018) pitävät tärkeänä, että yrityksen rekrytointivaiheessa antama organisaatiokuva ja työn sisältö vastaavat todellisuutta. Taulukossa 9 on eritelty haastateltavien kertoman perusteella mielikuva työnantajasta ennen työsuhteen alkua ja pian työsuhteen alkamisen jälkeen.

TAULUKKO 9. Mielikuvan muuttuminen työsuhteen alussa.

Viite	Mielikuva työnantajasta	Mielikuvan muutos
lit1	Haastateltava tiesi yrityksen nimeltä: ”iso, suomalainen yritys, asiat kunnossa, selkeät ohjeet” Työhaastattelun jälkeen hänelle muodostui kuva yhteisöllisestä työpaikasta.	Ei ollut ymmärtänyt täysin, miten kiire työpaikalla on kokoajan, ohjeet eivät olleet selkeät, yhteisöllisyys ei toteutunut käytännössä
lit2	Työnhakuvaiheessa mielikuva yrityksestä oli positiivinen ja selkeä. Rekrytointiprosessin edetessä kuva muuttui sekavammaksi, sillä ei ollut esimerkiksi tiedossa voidaanko haastateltava rekrytoida suoraan yritykseen vai toteutetaanko rekrytointi henkilöstövuokrausyrityksen kautta.	Sekava mielikuva oli muodostunut jo rekrytointivaiheessa. Ensimmäisten työpäivien aikana kuitenkin selvisi, että työpaikalla on kovat aikapaineet, mikä näkyi työyhteisössä työntekijöiden tunteenpurkauksina, mikä vaikutti negatiivisesti koko työyhteisöön.
lit3	Haastateltavalla ei ollut ennakko-odotuksia. Hän tiesi, että kyseessä on pieni kulttuurialan yritys.	Mielikuva yrityksestä piti paikkaansa, ensimmäisten päivien jälkeen mielikuva pysyi edelleen positiivisena.
lit4	Haastateltava oli ollut töissä ko. organisaation muussa toimipisteessä useamman vuoden. Hän oli pitänyt työstään ja odotukset toisessa toimipisteessä työskentelemisestä olivat positiiviset.	Haastateltavalle muodostui heti työhaastattelussa outo kuva yrityksestä esimiehen toimiessa kummallisesti. Mielikuva työpaikasta muuttui ensimmäisen päivän jälkeen entistä negatiivisemmaksi.
lit5	Työnhakuvaiheessa haastateltava ei saanut juurikaan tietoa yrityksestä, johon oli hakenut töihin. Myöhemmin sai tietää kyseessä olevan pieni yritys, mitä hän piti positiivisena asiana, sillä oli aikaisemmin työskennellyt isoissa organisaatioissa.	Ensimmäisen työpäivän jälkeen mielikuva työnantajasta oli melko neutraali. Negatiivisia ajatuksia muodostui myöhemmin, puutteellisesta työhönopastuksesta johtuen.

Haastattelu eteni lineaarisesti ensimmäiseen työpäivään. Haastateltavia pyydettiin muis-telemaan ensimmäisen työpäivän tapahtumia, esimiehen toimintaa ensimmäisenä työpäivänä sekä työyhteisön vastaanottoa. Vastaukset on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Ensimmäisen työpäivän tapahtumat.

Viite	Ensimmäinen työpäivä	Esimiehen toiminta	Työyhteisö
lit1	Ei selkeitä ohjeita siitä, mihin ensimmäisenä työpäivän tulisi mennä, kukaan ei ollut vastaanottamassa, työvälineet eivät olleet valmiina, työpäivän kesto (ja ylityövelvollisuutta) ei ollut tiedotettu etukäteen.	Esimies oli paikalla vain työpäivän alussa, mielikuva ensimmäisestä esimiehestä oli kuitenkin positiivinen. Esimiehet vaihtuivat useasti.	Jo ensimmäisenä päivänä kiireen tuntu tuli selvästi läpi. Haastateltava koki itsensä tervetulleeksi osaksi työyhteisöä. Työkavereiden vastaanotto oli neutraali.
lit2	Ennen työsuhteen alkua sähköpostiohjeet ensimmäisen työpäivän alkuun. Esimies otti vastaan ensimmäisenä työpäivänä, työntekijä esiteltiin tiimille. Orientaatio työtehtäviin aloitettiin luennolla, jota seurasi vierikuuntelua.	Varsinainen esimies ”otti vain vastaan ja esitteli”, joten haastateltava ei osannut lähteä arvioimaan toimintaa tarkemmin.	Työkavereiden vastaanotto oli kohtelias, normaali: ”...tiimissä oli liian suuri työmäärä nähden resursseihin, joten jokainen lisääpuusi oli todellakin tarpeen, eli kyllä, tunsin itseni tervetulleeksi.”
lit3	Ensimmäisenä työpäivänä tutustuttiin käynnissä olevaan projektiin ja tuleviin työtehtäviin. Aikaa käytettiin myös sosialisointiin.	Esimies loi luottamuksellista ilmapiiriä, osoitti arvostavansa työntekijöitä ja pyrki luomaan hyvää yhteishenkeä heti ensimmäisenä työpäivänä.	Työntekijä tunsu itsensä tervetulleeksi osaksi työyhteisöä.
lit4	Ensimmäisenä työpäivä oli yksikön avajaispäivä. Työntekijä tuli töihin ja aloitti työt.	Esimies antoi kaikille vain negatiivista palautetta ja ihmetteli ääneen, miten huonoja työntekijöitä on palkannut.	Työntekijä ei tuntenut itseään tervetulleeksi, eikä osaksi työyhteisöä.
lit5	Ensimmäisenä työpäivänä tehtiin käytännön hyllytystyötä ja tutustuttiin järjestelmiin.	Haastateltava vietti ensimmäisen työpäivän esimiehen kanssa. Haastateltava kuvaili esimiestä positiivisesti.	Haastateltava oli ainoa työntekijä esimiehen lisäksi.

Teeman lopuksi haastateltavat saivat kuvaila saamaansa perehdytystä. Perehdytyksen vaikutusta pyrittiin myös selvittämään tarvittaessa lisäkysymyksin. Vastaukset on esitetty taulukossa 11.

TAULUKKO 11. Haastateltavien kuvaus saamastaan perehdytyksestä.

Viite	Kuvaus perehdytyksestä	Vaikutus
lit1	Ensimmäinen viikko aloitettiin seuraamalla kokeneemman työntekijän työtä. Itsenäinen työskentely aloitettiin hiljalleen viikon aikana. Työntekijän tuli katsoa ohjevideo sekä organisaatio yleiset ohjeet ennen työsuhteen alkua.	Negatiivinen, koska perehdyttäjiä ei ollut koulutettu perehdytystehtäviin. Perehdytys-suunnitelmaa ei ollut.
lit2	Perehdytys tapahtui ensimmäisen viikon aikana ja koostui sekäluentotyypisistä opetuksista että vierikuuntelusta sekä omasta harjoittelusta työtehtäviin. Työpaikalla kiinnitettiin huomiota myös sosiaalisuhteeseen.	Negatiivinen, koska perehdytysmateriaaleja ei ollut ja kiireen vuoksi avun pyytäminen ei ollut mielekäästä.
lit3	Perehdytys sisälsi sekä organisaatioesittelyä, tulevien työtehtävien läpikäymistä, ohjelmistoihin ja laitteisiin tutustumista sekä yleisiä toimintamalleja. Työnantaja panosti erityisesti hyvän työilmapiirin luomiseen ja sosiaalisuhteeseen. Varsinaista perehdytys-suunnitelmaa ei ollut.	Positiivinen, koska perehdytyksen jälkeen työpaikan ilma- piiri ja luottamus työkaavereihin ja esimieheen helpotti avun pyytämistä perehdytys- jaksen jälkeen.
lit4	Perehdytystä ei järjestetty ollenkaan, koska työntekijä oli työskennellyt saman organisaation toisessa toimipisteessä aikaisemmin. Organisaatiossa on käytössä perehdytys-suunnitelma.	Negatiivinen, koska toimipisteiden välillä oli eroja sekä toimintamalleissa että käytettävissä laitteistoissa.
lit5	Ensimmäisenä työpäivänä katsottiin sähköposteja ja järjestelmiä yhdessä esimiehen kanssa. Perehdytys-suunnitelmaa ei ollut, eikä esimiehellä ollut aikaa ohjeistaa työtehtävissä myöhemmin.	Negatiivinen, koska työntekijä ei perehdytetty kunnolla missään vaiheessa. Työntekijä lopetti työsuhteen nopeasti.

Haastateltavien mielikuvat yrityksistä ennen työsuhteen alkua olivat melko positiivisia, mutta vain haastattelussa (lit3) mielikuva organisaatiosta ei muuttunut negatiiviseksi työsuhteen edetessä. Haastatteluissa (lit1) ja (lit2) syynä mielikuvan muuttumiseen negatiivisemmaksi oli resurssipula, mikä aiheutti kiirettä ja paineita työpaikalla, mutta toisaalta haastattelussa (lit2) negatiivinen vaikutus oli myös sillä, ettei hän työllistynytkaan aluksi suoraan kohdeyritykseen. Haastattelussa (lit4) haastateltava oli puolestaan työskennellyt useamman vuoden saman organisaation eri toimipisteessä ja hänellä oli jo valmiiksi positiivinen kuva työstä, johon hän oli hakenut muutettuaan toiseen kaupunkiin. Mielikuva alkoi kuitenkin muuttua negatiiviseksi heti rekrytointiprosessin edetessä, sillä esimiehen käytös oli kaikin tavoin kummallista jo työhaastattelussa. Negatiivisten mielikuvien synnyssä suurimpana vaikuttajana oli haastateltavan mukaan huono esimiestyö.

3.1.2 Sosialisoituminen työyhteisössä

Teemassa kolme jälkeen haastateltavat saivat kertoa tarkemmin työilmapiiristä, suhteestaan työkavereihin ja ajatuksistaan työyhteisöstä. Hyvällä työilmapiirillä on tutkitusti positiivinen vaikutus organisaation menestymiseen (Juuti & Vuorela 2015). Myös sosiaalinen integraatio osaksi työyhteisöä on tärkeässä roolissa työntekijän sitouttamisen kannalta, sillä työntekijän tuntiessa itsensä osaksi organisaatiota, hän kokee työskentelevänsä yhteisen hyvän eteen ja saa sosiaalista tukea työtovereiltaan (Arthur 2012, 290-294).

Haastattelussa vain haastateltava (lit2) ja (lit3) kokivat yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. Haastattelussa kävi ilmi, että heidän perehdytyksessään oli huomioitu myös työyhteisön keskinäinen sosialisointi ja he olivat myös työsuhteen aikana verkostoituneet työtovereidensa kanssa sosiaalisen median välityksellä. Kun haastattelun myöhemmässä vaiheessa haastateltavilta kysyttiin myös voisivatko he työskennellä uudestaan organisaatiossa, vain haastateltavat (lit2) ja (lit3) kertoivat pitävänsä kyseisen organisaation palveluksessa työskentelemistä mahdollisena vaihtoehtona tulevaisuudessa, mikäli työtehtävät vastaisivat sen hetkisiä intressejä. Sosiaalisen integraation ja sitoutumisen välinen yhteys on esitetty taulukossa 12.

TAULUKKO 12. Sosiaalisen integraation ja sitoutumisen välinen yhteys.

	Työyhteisöön sosialisointi oli huomioitu perehdytyksessä?	Työntekijä verkostoitui työkavereiden kanssa sosiaalisessa mediassa?	Työntekijä voisi työskennellä yrityksessä uudelleen?
lit1	Ei	Ei	Ei
lit2	Kyllä	Kyllä	Kyllä
lit3	Kyllä	Kyllä	Kyllä
lit4	Ei	Ei	Ei
lit5	Ei	Ei	Ei

Kiire ja epäselvät ohjeistukset vaikuttivat haastateltavien kertoman perusteella paljon työyhteisön asennoitumisessa työtehtäviin. Haastattelussa (lit1) työyhteisön kesken oli tapana päivitellä työnantajan uusia ohjeistuksia ja huonoa tiedottamista. Hän kuvaili työyhteisön keskinäistä suhdetta olemattomaksi, mutta toisaalta työntekijät yrittivät selviytyä yhdessä työpaikan haasteista. Tässä yrityksessä ei ollut minkäänlaista työntekijöiden keskinäistä yhteishenkeä vahvistavaa toimintaa, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että kommunikaatio perustui ainoaan työntekijöitä yhdistävään tekijään, työssä selviytymisen haasteisiin. Haastattelussa (lit5) työntekijä kertoi kaivanneensa työyhteisön tukea työsuhteen aikana,

mutta koska hän oli ainoa palkattu työntekijä yrittäjän lisäksi, ei tukea ollut saatavilla. Haastattelussa (lit4) puolestaan työntekijät kääntyivät toisiaan vastaan joutuessaan puolustelemaan itseään ja omaa toimintaansa esimiehen edessä. Negatiivisten tunteiden ja turhautumisen työympäristöön, nähtiin haastateltavien mielestä vaikuttavan myös heidän omaan asenteeseensa.

Haastattelussa kysyttiin myös organisaation suhteesta sosiaalisen median käyttöön. Haastattelujen (lit1, lit2, lit3 ja lit5) perusteella sosiaalinen media ei ollut käytännössä missään roolissa työpaikalla, mikäli ei oteta huomioon sitä seikkaa, ettei sosiaalisen median käyttöä yleisesti ottaen pidetty sopivana työaikana. Vain haastattelussa (lit3) työnantaja oli kehottanut työntekijöitä selailemaan yrityksen sosiaalista mediaa. Kuitenkin voidaan todeta, että muissakin tapauksissa (esimerkiksi lit2) sosiaalisesta mediasta saattoi saada sellaisia tietoja yrityksen asioista, joita ei yrityksen sisäisessä tiedottamisessa otettu esille ollenkaan.

3.1.3 Sitoutuminen ja aktiivisuus työsuhteen aikana

Teemassa neljä tavoitteena oli selvittää työntekijän omia näkemyksiä siitä, millaista hänen sitoutumisensa organisaatioon loppujen lopuksi oli ja miten hän kokee oman aktiivisuutensa työsuhteen aikana. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa pyrkivätkö he kehittymään työsuhteen aikana paremmiksi työntekijöiksi ja toisaalta myös pyrkivätkö he kehittämään työympäristöään.

Vastauksissa huomio kiinnittyi siihen, että kaikki haastateltavat olivat antaneet jonkinlaisia kehitysehdotuksia esimiehelleen työsuhteen aikana, mutta vain haastateltava (lit3) koki, että esimies oli vastaanottavainen kehitysehdotuksille. Haastattelussa kävi ilmi, että esimies oli jo työn alkaessa toivonut työntekijöitä esittämään ajatuksiaan avoimesti. Myös haastateltava (lit1) oli työsuhteen aikana saanut yhdeltä uudelta esimieheltä sähköpostiviestin, jossa esimies oli antanut ymmärtää, että hänelle saa laittaa sähköpostitse kehitysehdotuksia. Haastateltava oli kuitenkin joutunut pettymään, sillä kyseinen esimies ei ikinä vastannut hänen sähköpostiviestiinsä. Haastatteluissa (lit2) ja (lit5) kehitysehdotukset oli niin sanotusti vastaanotettu, mutta ne eivät johtaneet mihinkään. Haastattelussa (lit2) ehdotus koski fyysistä työympäristöä ja haastattelussa (lit5) haastateltava toivoi esimieheltä parempia ohjeistuksia ja kunnollista perehdytystä työtehtäviin.

3.1.4 Haastateltavien kehitysehdotukset

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin antamaan kehitysehdotuksia työnantajalleen. Vastaukset on esitetty taulukossa 13.

TAULUKKO 13. Haastateltavien kehitysehdotukset työnantajalle.

	Työsuhteen päättymisen syy	Haastateltavan antamat kehitysehdotukset
lit1	Huonosti organisoitu toiminta, jatkuvat ylityöt	Työtehtävistä ja toimintatapojen muutoksista tiedottaminen, selkeä viestintä työvuoroista, perehdytysuunnitelma ja perehdyttäjien opastaminen, keskustelevampi työkuultuuri, palautteen antaminen työntekijälle
lit2	Urataivoitteiden toteutumattomuus, etenemismahdollisuudet toisessa työpaikassa	Rekrytointi suoraan, ei välikäden kautta ja kirjalliset ohjeistukset perehdytyksessä ja työtehtävien suorittamisessa
lit3	Projektiluontoinen työ, haastateltava on työskennellyt toisessa projektissa samalla työnantajalla jälkeinpäin	Esimies olisi voinut kiinnittää huomiota venyviin työpäiviin, jotta lepoajat täyttyvät kiireessäkin.
lit4	Irtisanominen ilman selitystä, esimies irtisanoi useamman työntekijän äkillisesti	Esimiehellä olisi ollut uniikki mahdollisuus panostaa työyhteisön sosialisointumiseen ja tiimin muodostamiseen kaikkien työntekijöiden ollessa uusia. Esimies olisi voinut olla kannustavampi
lit5	Perehdytystä ei suoritettu kunnolla, esimies vaikeasti lähestyttävä, työntekijä ei viihtynyt työpaikalla	Esimies olisi voinut varata aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen ja tehdä ohjeistukset valmiiksi ennen työsuhteen alkua. Esimiehen puhetyyli olisi voinut olla kannustavampi. Esimiehen olisi tullut antaa tukea ja olla läsnä uuden työntekijän aloittaessa työt

Tutkimuksellisessa mielessä kehitysehdotuksia käsiteltäessä otetaan huomioon työsuhteen päättymiseen vaikuttavat syyt. Vain haastattelussa (lit3) työsuhde päättyi positiivisesti projektin loppuessa ja haastateltavan antamat kehitysehdotuksetkin liittyivät hänen itsensä mukaan kulttuurialalle tyypilliseen työpäivän venymiseen, mitä hän ei kuitenkaan pitänyt täysin esimiehen vastuun alaisena asiana ja hän kertoikin, että nyt myöhemmin työkokemusta kerrytettyään osaisi itse priorisoida tehtäviä siten, että kaikkea ei tarvitse tehdä yhden illan aikana. Haastattelussa (lit2) työsuhteen päättymiseen vaikuttivat urataivoitteet. Kun etenemismahdollisuuksia ei esiintynyt yrityksen sisäisesti, alkoi työnhaku muualta. Yrityksen toiminnassa oli kuitenkin puutteita muun muassa ohjeistusten kanssa. Lisäksi haastateltava koki henkilökohtaisen pettymyksen työllistyttyään yritykseen aluksi

henkilöstövuokrausyrityksen kautta, eikä suoraan yrityksen työntekijäksi, niin kuin työnhakuvaiheessa oltiin annettu ymmärtää.

Haastattelussa (lit1) haastateltava vaikutti turhautuneelta työnantajansa toimintaan ja vaikka hän olisi voinut työskennellä yrityksessä vielä usean vuoden ajan ennen oman alan töihin hakeutumista, ei työ enää kahden ja puolen vuoden jälkeen vaikuttanut houkuttelevalta, jolloin haastateltava hakeutui vastaavan tasoiseen työhön toiselle työnantajalle. Haastattelussa (lit4) haastateltava toi esille, että esimiehellä olisi ollut erinomaiset mahdollisuudet panostaa työyhteisön sosialisointumiseen. Haastateltava oli työskennellyt yrityksen toisissa toimipisteissä useamman vuoden ja uusi työ alkoi uudessa vasta-avatussa toimipisteessä. Toimipisteessä aloitti samanaikaisesti viisitoista uutta työntekijää, joista viisi irtisanottiin esimiehen toimesta ensimmäisten kuukausien aikana. Vaikka työsuhteen päättämisestä kyseisessä yrityksessä vastasikin esimies, ei esimiehen toiminta työpaikalla edesauttanut työntekijöiden sitoutumista ja johti tässä kyseisessä tapauksessa siihen, ettei haastateltava ikinä missään tilanteessa palaisi työskentelemään kyseisen organisaation muihinkaan toimipisteisiin, vaikka oli työskennellyt organisaatiossa yli kaksi vuotta ja hänen työpanoksensa oli huomioitu positiivisesti aikaisemmissa toimipisteissä.

Haastattelussa (lit5) syynä työsuhteen päättymiseen vaikutti haasteltavan mukaan suurimmaksi osaksi puutteellinen perehdytys ja esimiehen etäännyneisyys. Näin ollen myös kehitysehdotukset kohdistuivat perehdytyksen suunnitteluun ja uuden työntekijän tukemiseen työnaloituksen yhteydessä.

3.2 Tutkimusmenetelmien ja validiteetin arviointi

Vaikka laadullinen tutkimus saatetaan nähdä tilastollista tutkimusta epämääräisempänä tutkimusmenetelmänä, voidaan laadullisen tutkimuksen tuloksia pitää myös vastaavasti laadukkaampina kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta ei myöskään voida tehdä tilastollisesti päteviä päätelmiä, vaikka haastatteluista löytyisikin keskinäisiä yhtymäkohtia tiettyjen teemojen osalta (Ala-Suutari 2012). Laadullista tutkimusta voidaan kuitenkin pitää opinnäytetyön tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisempana kuin tilastollisia menetelmiä, sillä opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi on asetettu: *miten*, johon kvantitatiivisella tutkimuksella olisi haasteellista löytää vastausta suurestakin aineistosta.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on myös ristiriitainen. Haastateltava henkilö päättää aina itse, mitä hän haluaa aiheesta kertoa ja mitä ei, minkä lisäksi ongelmallista on myös se, että haastateltava pyrkii aina muodostamaan jonkinlaisen käsityksen siitä, mihin tutkimuksella pyritään (Alasuutari 2011). Tämä muodostui myös tässä opinnäytetyössä haasteeksi, sillä opinnäytetyön haastatteluja tehdessä haastateltavat olivat tietoisia siitä, että tutkimuksessa pyritään löytämään yhteys perehdyttämisen ja sitouttamisen välille. Eräs vastaaja (lit2) totesi työhistoriaansa referoidessaan näin kertoessaan tilanteesta, jossa hän on päättänyt vaihtamaan työpaikkaa.

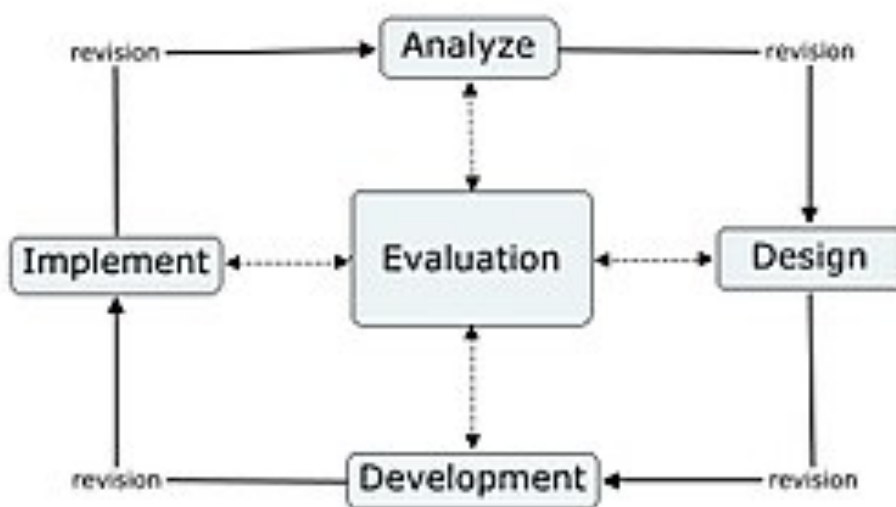
Samaista tehtävää olin myös hakenut (aikaisemmin), tai ei et se oo oleellista niinku tässä sun tota... Ei oo oleellista. Se on oleellista siinä suhteessa, et miten motivoitunut mä oon, mut siinä miten ne perehdyttää, sillä ei oo mitään merkitystä. Ja tässä on nyt perehdyttämisestä kyse.

Voi siis olla, että hedelmällisempiä vastauksia olisi saanut esittelemättä tutkimuksen perusajatusta, sillä voidaan todeta, että ainakin tässä näkemyksiään erittelevä vastaaja on muodostanut itselleen jonkinlaisen käsityksen siitä, mitä asioita hänen tulee haastattelussa kertoa, jotta hän edesauttaa tutkimuksen tarkoitusta. Haastatteluja tehdessäni kuitenkin huomasin, että saattaa olla, etten tällä tutkimuksella löydä yksiselitteistä yhteyttä työntekijän perehdyttämisen ja työsuhteeseen sitoutumisen välillä, sillä heikolle sitoutumiselle voidaan löytää monia muitakin syitä.

Tutkimuksen otanta ei välttämättä ollut tutkimuksen kannalta paras mahdollinen, sillä kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta olivat opiskelijoita ja kaksi heistä päätoimisia opiskelijoita, jotka työskentelevät osa-aikaisesti opintojen ohella. Otanta on myös suhteellisen pieni ja kaikki osallistujat olivat naisia. Pienestä otannasta johtuen tuloksia ei voida kuitenkaan kohdistaa myöskään vain naisiin. Otannalla on todennäköisesti vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, vaikka tulokset tukevatkin vähintään osittain opinnäytetyön teoriaa.

4 HAVAINNOT JA PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön empirisen aineiston perusteella työhönottoprosessit näyttäytyivät puutteellisesti suunniteltuina, mikä vaikutti negatiivisesti työntekijän suhtautumiseen jo työhönottoprosessin aikana, perehdytysvaiheessa tai niin sanotun perehdytysvaiheen jälkeen. Lauby (2018) esittää yhdeksi vaihtoehdoksi perehdytysohjelman sisällön kokoamiselle ADDIE-mallia. ADDIE-malli koostuu osa-alueista: analysointi (*analyze*), suunnittelu (*design*), suunnitelman muodostus (*development*), toteutus (*implement*) ja arviointi (*evaluation*). Kuvio 2 esittää addie-mallin toiminnan visuaalisessa muodossa.



KUVIO 2. ADDIE-malli.

Laubyn esittämässä ADDIE-mallissa on keskiössä jokaisen suunnittelun vaiheen uudelleen arviointi. Käytännössä uudelleen arviointi tarkoittaa yrityksen arjessa sitä, että työhönottoprosessista vastaava henkilö tai henkilöt pohtivat jokaisen vaiheen jälkeen, vastaako olemassa oleva toimintamalli organisaation henkilöstölle asettamiin tavoitteisiin.

Opinnäytetyön tutkimushaastattelussa saadun aineiston perusteella suurimpana epävarmuutta ja negatiivisia mielikuvia aiheuttava tekijä oli työntekijän epätietoisuus työsuhhteessa. Epätietoisuus saattoi näkyä jo työsuhteen alussa rekrytointivaiheessa, kuten haastattelussa (lit2). Haastateltava kertoman perusteella vielä työhaastatteluvaiheessakaan ei ollut selvää, tuleeko uusi työntekijä työllistymään suoraan kohdeyritykseen vai solmittaanko työsuhde ensin henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Haastateltavan työsuhde solmittiin lopulta aluksi välikäden kautta, mikä aiheutti haastateltavassa negatiivisia tunteita, sillä vaikka palkkauksessa ei suurta eroa näkynytäkään, työsuhde-etuudet olivat

heikommat kuin tilanteessa, jossa hän olisi työllistynyt suoraan yrityksen palkkalistoille. Haastateltavan mielestä rekryointivaiheessa olisi ollut parempi, ettei suoraan työllistymistä olisi tuotu esille edes vaihtoehtona:

...Ehkä en olis luvannut yhtä asiaa, vaan ehkä sitä pahinta mahdollista, niin että se ei voi mennä huonompaan suuntaan. Positiivinen yllätys on parempi, kuin negatiivinen.

Myös Hietala, Kaivanto ja Valmisto (2018) sanovat, että rekryoinnissa annettujen tietojen on vastattava sitä todellisuutta, johon työntekijä tulee työllistymään. Mikäli työntekijä työsuhteen alkaessa huomaakin, etteivät hänen saamansa esitiedot pidäkään paikkaansa, vaikuttaa se negatiivisesti hänen motivaatioonsa ja mahdollisuuksiinsa sitoutua. Yrityksen olisi siis hyvä pohtia jo etukäteen, minkälaisen viestin se antaa itsestään työnhakijoille ja uusille työntekijöille. Edellä mainitussa esimerkissä ongelmana oli koko työhönotto-prosessin suunnittelemattomuus. Käytännössä yritys oli hahmottanut rekryointitarpeen ja palkannut ulkopuolisen toimijan suorittamaan rekryointitehtävää, mutta prosessi oli jäänyt syystä tai toisesta kesken. Haastateltavan kertoman perusteella nämä epäselvyydet olisivat saattaneet vaikuttaa hänen päätökseensä työsuhteen aloittamisesta. Kuitenkin, koska työnhaun taustalla olivat vahvat taloudelliset motiivit, estivät ne häntä luopumasta työstä, joka aiheutti pettymyksen heti alkuun.

Realistisen kuvan antaminen ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa ole rekrytoivan yrityksen kannalta tarkasteltuna kannattavaa ja mielikuvan muuttuminen tulee tapahtumaan väistämättä uuden työntekijän aloittaessa työtehtävät. Opinnäytetyön empiirisen aineiston perusteella tällaiseksi väistämättömäksi työntekijän mielikuvaa heikentäväksi tekijäksi osoittautui jatkuva resurssipula, mikä heijastui yksittäiselle työntekijälle kohdistuviin aikataulupaineisiin sekä epärealistisiin tavoitteisiin. Nämä seikat vaikuttivat myös negatiivisesti haastateltavien kokemukseen omasta sitoutuneisuudestaan. Empiirisessä aineistossa oli kuitenkin havaittavissa myös esimerkki, jossa esimiehen toiminta vaikutti todennäköisesti positiivisesti työntekijöiden tapaan käsitellä jatkuvaa kiirettä ja kiireestä aiheutuvaa stressiä. Yritys, joka huomaa työntekijöidensä vaihtuvuuden lisääntyneen, voisi siis pyrkiä selvittämään, mistä vaihtuvuus käytännössä johtuu ja pohtia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin ennen uutta rekryointia.

Henkilön sitoutumisessa saattaa myös tapahtua muutoksia henkilön elämäntilanteen muuttuessa. Vaikka työnteon taustalla olisivat rekrytointitilanteessa olleet ensisijaisesti taloudelliset syyt, voi samalla henkilöllä olla muitakin taustalla vaikuttavia motiiveja ja tavoitteita työelämässä. Mikäli taloudellinen peruste työnteolle katoaa, saattavat muut tavoitteet nousta pinnalle ja työntekijä alkaa pohtia uraansa uudesta näkökulmasta. Taloudellisin perustein töitä tekevät työntekijät olivat haastatteluaineiston perusteella valmiita työskentelemään huonossakin työympäristössä, mikäli työ muuten sopi elämäntilanteeseen.

4.1 Työtehtävien hallinta on sitoutumisen edellytys

Opinnäytetyön teorian (taulukko 2) perusteella yksi perehdytyksen päätehtävistä on opastaa työntekijä suorittamaan itsenäisesti työtehtäviään. Työtehtävien oppiminen antaa työntekijälle itsevarmuutta ja hallinnan tunnetta suhteessa omaan työhönsä. Hietala, Kairavanto ja Valmisto (2018) esittävätkin yhdeksi sitoutumista edistävänä tekijänä sen, että työntekijä tuntee hallitsevansa työympäristöään ja työtehtäviään. Opinnäytetyöni empiirinen tutkimus vahvistaa tätä ilmiötä, sillä useammassa haastattelussa kävi ilmi, että puutteellisesti suoritettu työtehtäviin opastaminen oli osaltaan vaikuttamassa työntekijän heikkoon sitoutumiseen ja aktiivisuuteen työsuhteen aikana.

Haastattelussa (lit5) perehdytyksen laiminlyönti oli merkittävin syy työsuhteen loppumiselle. Työntekijä kertoi haastattelussa, ettei perehdytystä ja opasmateriaaleja oltu valmisteltu ennen työsuhteen alkua, eikä esimiehellä ollut aikaa opastaa työtehtävien suorittamiseen. Tämä aiheutti työntekijässä turhautumista ja motivaation laskua, minkä vuoksi työntekijä päätyi lopulta irtisanomaan itsensä. Myös haastattelussa (lit2) työntekijä koki koko työsuhteen ajan epävarmuutta omasta osaamisestaan.

...alusta lähtien jäi jatkuvaksi sellainen tunne, ettei oikein osaa työtään. Siitä syystä, että jotkin asiat jäivät epäselväksi alusta alkaen tiedon puutteen ja tiedon epävarmuuden takia, koska jos kysyi jotain, se saattoi olla semmoinen joka ei tiedä varmasti.

Kokemus oman ammattitaidon puutteellisuudesta saattoi olla myös yhtenä vaikuttavana tekijänä sille, että vaikka työntekijä (lit2) näki työsuhteen alussa omana mahdollisuutenaan edetä organisaation sisällä vaativampiin työtehtäviin, ei hänen itseluottamuksensa riittänyt näyttämään kiinnostusta uralla etenemiseen työpaikan sisällä.

Jatkuva kiire vaikuttaa työtehtävien oppimiseen työpaikalla, sillä aikapaineet heijastuvat negatiivisesti muiden työntekijöiden käytökseen. Jokaisen pyrkiessä varmistamaan henkilökohtainen tilastollinen onnistuminen, saattoi henkilö suhtautua negatiivisesti keskeytyksiin. Vaikka organisaation perehdytys olisi suunniteltu kattavaksi ja tehokkaaksi, ei perehdytykseen varattu aika välttämättä riitä kaikkien yksityiskohtien ja hiljaisten toimintatapojen läpikäymiseen.

No en mä oikeen uskaltanut kysyä keneltäkään apua. Välillä se oli, mitä oli, se vastaanotto.

Orientaatio-ohjelman tarkoituksena on antaa työntekijälle valmiudet toimia työtehtävissään itsenäisesti (Cadwell 1988, 6-17). Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijän omak-suessa työtehtävänsä henkilöstön osaamiselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti, on organisaatio onnistunut rekrytoinnissa. Kiire ei ole pätevä peruste epäonnistuneelle työhönopastukselle, vaan suurempana vaikuttajana on se, ettei organisaatio ole laatinut perehdytysuunnitelmaa tai sen laadinnassa on puutteita. Ideaalitulanteessa perehdytysuunnitelma vastaa organisaation henkilöstöstrategiaan ja se sisältää ne toimenpiteet, jolla uusi työntekijä todellisuudessa opastetaan toimimaan itsenäisesti työtehtävissä ja ymmärtämään oman roolinsa suhteessa koko liiketoimintaan.

Kaikille haastatteluilla yhteistä oli se, ettei perehdytys työtehtäviin edennyt suunnitelman mukaan tai suunnitelmaa ei ollut ollenkaan. Aineiston perusteella voidaan karkeasti väittää, että mitä puutteellisemmän perehdytyksen työntekijä on saanut, sitä todennäköisempää on työntekijän työsuhteen loppuminen lyhyen ajan sisällä työsuhteen alkamisesta. Vain haastattelussa (lit3) perehdytyksen voidaan katsoa onnistuneen, vaikka käytännön suunnitelmaa ei ollut.

Mikäli työntekijä oppii työtehtävänsä ja saa työstään palautetta ja mahdollisuuden kehittyä, on työntekijällä paremmat mahdollisuudet sitoutua työsuhteeseen kuin tilanteessa,

jossa työtehtävien opettamista on jollain tavalla laiminlyöty esimerkiksi kiireen tai suunnittemattomuuden vuoksi. Osaamattomuus aiheuttaa työntekijöissä välinpitämättömyyden ja turhautumisen tunteita, jotka heijastuvat negatiivisesti työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.

4.2 Kuulluksi tulemisen kokemus sitouttavana tekijänä

Salosen (2017, 41-42) mukaan kuulluksi tulemisen kokemus on yksilön kannalta tärkeää. Ihmisen on tärkeää kokea, että hänen mielipiteensä kuullaan ja niihin reagoidaan. Esimiehen reagointi edesauttaa työntekijän näkemystä itsestään arvostettuna työntekijänä. Opin- näytetyön aineiston perusteella voidaan myös vahvistaa oletusta siitä, että työntekijän motivaatio ja halu sitoutua organisaatioon laskee, mikäli hän ei koe saavansa huomiota työssään, jota hän tekee. Haastattelujen perusteella työntekijät kokivat vuorovaikutuksen esimiehen kanssa tärkeäksi ja vaikuttivat pettyneiltä tilanteisiin, jossa esimies ei ollut tavoitettavissa siinä roolissa, jossa hänen oletettiin toimivan. Haastattelussa (lit1) ongelmallista oli esimiesten suuri vaihtuvuus, mutta haastateltavan kokemuksen mukaan, hän jäi kaipaamaan esimiestyötä työn tekemisen tueksi.

Mä haluan palautetta siitä mitä mä teen. Mä haluan tietää, mitä mä teen väärin. Mä haluan tietää, mitä mä teen oikein. Ja se et niin kun mäkin joskus sitä laitoin oikein sähköpostinkin, kun meillä taas joku uus esimies, joka esitteli itseään, et: ”minulle voi laittaa kehitysideoita” ja näin pois päin... Niin mä laitoin sille sähköpostia, kun se sano siinä esittelyviestissä ja se ei ikinä ees vastannut siihen sähköpostiin... Se tuntuu tosi turhauttavalta.

Myös muissa haastatteluissa oli havaittavissa puutteita esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi haastattelussa (lit5) esimies ei lähtökohtaisesti onnistunut luomaan luottamuksellista työympäristöä, jossa työpaikalla oppiminen olisi mahdollista, mutta ei myöskään kyennyt kehittymään työntekijän ottaessa puheeksi työympäristön puutteet yrittäessään ensikertaa irtisanoutua työstään. Käytännössä esimies ei kyennyt kuuntelemaan alaisen tarvetta saada opastusta työhönsä ja unohti nopeasti lupauksensa siitä, että panostaa perehdytykseen jatkossa paremmin. Tässä työsuhteessa esimies ei ollut ollenkaan läsnä, eikä työntekijän tavoitettavissa usein myöskään puhelimen välityksellä, mikä teki työnteosta yksinäistä ja turhauttavaa.

Esimiehen toiminnalla on suuri merkitys työntekijän työsuhteen aikana. Kun esimies onnistuu luomaan turvallisen, avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin, jossa avun pyytämiseksi ei ole esteitä, on työsuhteella hyvät edellytykset toimia jatkossakin. Myös henkilökohtaisten tavoitteiden huomioiminen ja työntekijän kuunteleminen, ylläpitävät työntekijän positiivista työmotivaatiota ja antavat mahdollisuuksia pitkille työsuhteille. Haastattelussa (lit3) esimies toi heti työsuhteen alusta alkaen esille, että kuuntelee mielellään alaistensa kehitysehdotuksia tai vaihtoehtoisia ratkaisuja käsillä oleviin tilanteisiin ja oli tavoitettavissa, mikäli alainen tarvitsi apua työtehtäviensä suorittamiseksi. Tämä johti työntekijän positiiviseen suhtautumiseen työpaikkaan kokonaisuudessaan, missä voidaan nähdä selkeä ero suhteessa niihin työsuhteisiin, joissa esimies ja työyhteisö ovat näyttäneet työntekijän silmissä etäisinä.

4.3 Sosiaalinen yhteenkuuluvuus työyhteisössä

Sosiaalisella integraatiolla on suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen sekä opinnäytetyön teorian että empiirisen tutkimuksen perusteella. Esimies voi edesauttaa sosiaalista integraatiota valmentamalla työyhteisö vastaanottamaan uusia työntekijöitä sekä huolehtimalla siitä, että työntekijä tuntee olevansa tervetullut osa organisaatiota.

Ensimmäisenä työpäivänä on tärkeämpää keskittyä sosiaaliseen integraatioon kuin suuren tietomäärän opettamiseen. Uudesta informaatiosta muistetaan vain murto-osa seuraavana päivänä, mutta ensivaikutelman merkitys on huomattavasti pitkäaikaisempi. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti organisaation menestymiseen. Viitala ja Jylhä (2013) määrittelevätkin, että perehdyttäminen on yritykseen ja työhön tutustuttamisen lisäksi uuden työntekijän tutustuttamista työyhteisöön. Käytännössä tutustuttaminen vaatii siis aktiivista toimintaa esimieheltä, jonka velvollisuutena on varmistaa, että uusi työntekijä löytää paikkansa työyhteisössä. Opinnäytetyön empiirisen aineiston perusteella, työntekijän yhteenkuuluvuuden tunteella suhteessa työyhteisöön, voidaan nähdä olevan vaikutusta henkilön sitoutumiseen.

Taulukon 12 mukaan työnantajat, jotka ovat jollain tavalla edesauttaneet uuden työntekijän sosiaalista integroitumista työyhteisöön osana perehdytystä, työllistävät sitoutuneempia työntekijöitä kuin ne työnantajat, jotka eivät panosta työyhteisön keskinäisiin sosiaa-

lisiin suhteisiin ollenkaan. Opinnäytetyön haastatteluissa kävi myös ilmi, että samat henkilöt, joiden saama perehdytys oli sisältänyt sosialisoitumista edistäviä tekijöitä, olivat verkostoituneet työtovereidensa kanssa sosiaalisen median välityksellä.

Sosiaalisen media saattaisi siis olla pätevä työkalu sosiaalisen integraation lisäämiseksi. Esimerkiksi Pentikäinen (2009, 23) on todennut, että lyhyelläkin ensitapaamisella uusien työkavereiden kanssa on positiivinen vaikutus uudelle työntekijälle. Ensi tapaamisen positiivista vaikutusta olisikin mahdollista lisätä sosiaalisen median avulla. Työnantaja voi luoda ammatillisen sosiaalisen median yhteyden työntekijöilleen esimerkiksi LinkedIn-palvelussa. Uusi työntekijä olisi näin mahdollista ottaa osaksi työyhteisöä myös verkossa ja vaikutusta olisi mahdollista lisätä kehottamalla ”vanhoja” työntekijöitä lisäämään uusi tulokas sosiaalisen median verkostoonsa. Opinnäytetyön aineiston pohjalta ei voida todistaa yksiselitteistä yhteyttä sosiaalisen median verkostoitumisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä, mutta kerätyn aineiston perusteella aihetta voitaisiin lähteä tutkimaan tarkemmin.

5 POHDINTA

Työhönottoprosessin tarkoituksena on täyttää organisaatiossa havaittu puute tuotannon-tekijöissä, jotta organisaation liiketoiminnan kannalta olennaiset asiat tulevat tehdyiksi ja olemassa oleva henkilöstö riittää täyttämään taloudelliset ja tuotannolliset tavoitteet. Rekrytointi on yksi organisaation suurimmista riskitekijöistä muun muassa taloudellisesti, sillä uuden työntekijän palkkaaminen on aina investointi, joka alkaa tuottamaan tulevaisuudessa vain silloin, kun työntekijän perehdytys onnistuu ja työntekijä sitoutuu organisaatioon vähintään tarkoituksenmukaiseksi ajaksi. (Österberg 2015.) Arthurin (2012, 290-294) mukaan perehdytyksen pitäisi keskittyä varmistamaan työntekijän integroituminen osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Työhönottoprosessi saa tarkoituksenmukaisen päätöksen vain siinä tilanteessa, kun työntekijä täyttää ne organisaatiossa havaitut puutteet, joiden vuoksi hänen rekrytointinsa on käynnistetty.

Perehdytysuunnitelmassa tulisi huomioida työntekijälle asetettujen osaamistavoitteiden lisäksi ne sitouttavat tekijät, jotka ovat olennaisessa roolissa työntekijän valinnassa jäädä työskentelemään organisaation palvelukseen. Seuraavassa taulukossa on opinnäytetyön perusteella koottu muistilista sitouttavan perehdytyksen tueksi.

TAULUKKO 14. Sitouttavan perehdytyksen muistilista.

Ennen rekrytointia	Osaamistavoitteiden asettaminen uudelle työntekijälle Perehdytysuunnitelman laadinta
Rekrytointi	Yrityskuvan luominen Avoin keskustelu työnhakijan henkilökohtaisista tavoitteista Oikean henkilön valinta
Preboarding	Ensimmäisen työpäivän agenda ja aikataulut Tervetuloa -viestin välittäminen Orientoiva tiedottaminen Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen (Työntekijän työpisteen, työvälineiden, sähköpostin jne. valmisteleminen)
Ensimmäinen työpäivä	Tutustuttaminen työympäristöön, työvälineisiin ja työyhteisöön Organisaation olennaisten tietojen välittäminen Työsuhde-edut Sosiaaliseen integraation käynnistäminen Sosiaalisen median kontaktointi
Ensimmäisen työpäivän jälkeen	Työtehtävien opettaminen Luottamuksellisen esimiessuhteen kehittäminen Palaute ja avoin keskustelu Osaamistavoitteiden saavuttaminen Työyhteisöön liittäminen ja sosiaalinen integraatio
Perehdytysjakson jälkeen	Perehdytysprosessin arviointi ja kehittäminen

Ennen rekrytoinnin aloittamista organisaation olisi hyvä pohtia, mitä osaamistavoitteita uudelle työntekijälle asetetaan. Perehdytys suunnitelman laadinnassa on huomioitava nämä osaamistavoitteet. Rekrytoinnissa tärkeää on myös viestinnän oikeellisuus. Kun työntekijälle annetaan todenmukaiset lähtötiedot ja hänen kanssaan käydään avointa keskustelua voidaan tehtävään valita oikea henkilö.

Ensimmäisen työpäivän agenda ja aikataulut vähentävät uuden työntekijän stressiä ja vahvistavat hallinnan tunnetta työpaikalla. Työntekijä voi keskittyä vastaanottamaan saamaansa informaatiota, kun hänen ei tarvitse jännittää, mitä tapahtuu seuraavaksi. Työntekijä voidaan toivottaa tervetulleeksi organisaatioon sähköpostiviestillä ja hänelle voidaan välittää jo olennaisia tietoja organisaatiosta ennen työsuhteen alkua. Organisaatio voi miettiä, miten henkilön yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön voidaan lisätä jo ennen työsuhteen alkua. Ennen ensimmäistä työpäivää työntekijän työpisteen ja työvälineiden valmistelu auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen työpaikkaan. Ensimmäisenä työpäivänä on järkevämpää keskittyä henkilön työympäristöön, työyhteisöön ja työvälineisiin tutustuttamiseen kuin työtehtävien opetteluun. Orientaatio voidaan toki aloittaa välittömästi, mutta sen on hyvä keskittyä yleisiin asioihin yksityiskohtien sijaan.

Esimiehen on hyvä pyrkiä avoimeen keskusteluun uuden työntekijän kanssa ja pyytää palautetta perehdytysprosessista. Keskustelemalla esimies saa arvokasta tietoa työntekijän tuntemuksista. Esimerkiksi kysymys siitä, onko työntekijä saanut uusia työkavereita, voi paljastaa olisiko organisaatiossa tarpeen ottaa käyttöön uusia socialisaatiota edistäviä menetelmiä. Kaiken kaikkiaan työntekijän huomioiminen ihmisenä kaikissa perehdytysprosessin vaiheissa on nähtävissä positiivisena vaikuttajana työsuhteen alussa.

LÄHTEET

Ala-Suutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. <https://www.ellibrary.com/reader/9789517685030>

Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. United States of America: Amacom. American Management Association. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/detail.action?docID=931154>

Cadwell, C. 1988. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors, edited by Crisp, M. Course Technology Crisp. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/detail.action?docID=3116936>

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. <https://www.ellibrary.com/reader/9789517685047>

Hietala, H. Hurmalainen, M. Kaivanto, K. 2015. Työsuojeluvastuuopas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hietala, H. Kaivanto, K. Valvisto, E. 2018. Esimiehen työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ylöstalo, P. 2002. Yritysten strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa Härmä, M. Nupponen, T. (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. 2002. Sitran raportteja 22. Helsinki: Sitra. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf>

Hyppänen, R. Henkilöstö. Uusityöntekijä. Bonnier Pro -jatkuva julkaisu. <http://bonnier-pro.fi/fi/henkilosto> Viitattu 20.9.2018.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, A. Nikkanen, R. Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koivula, A. Halonen, K. Työelämän muutos haastaa hyvinvoinnin johtamisen. Ekonomi-lehden artikkeli. Julkaistu 13.9.2017. <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/> Viitattu 30.10.2018.

- Lauby, S. 2018. The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent. Society for Human Resource Management (SHRM). <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/detail.action?docID=5344970>
- Liski, M. Horn, S. Villanen, M. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - ORBITS. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 2.10.2018.
- Salonen, E. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. 2017. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/HAHBBXDTEB#kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20](https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/HAHBBXDTEB#kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)
- Vanhala, S. Laukkanen, M. Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. Jylhä, E. 2013 Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Whittington, J. Lee, Merkelis, S. Asave, E. Beldona, S. 2017. Enchanging Employee Engagement: An Evidence-Based Approach. Palgrave Macmillan US.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi.elib.tamk.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/>

LIITTEET

Liite 1. Tarinoita työelämästä – haastattelukysymykset

ESITIEDOT

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Koulutustausta
4. Työtilanne tällä hetkellä

TEEMA 1 // MINÄ TYÖELÄMÄSSÄ

5. Kuvaile itseäsi työntekijänä.
6. Kerro tavoitteistasi työelämässä.
7. Kerro työhistoriastasi viimeisen viiden vuoden ajalta (työpaikat, työpaikan vaihdokset, työpaikan vaihdon syyt, motiivit työnteolle, työsuhteiden kesto)

-> valitse yksi päättynyt työsuhde vertailuun.

TEEMA 2 // REKRYTOINTI, TYÖSUHTEEN ENSIMMÄINEN PÄIVÄ JA ORIENTAATIO

8. Millainen mielikuva sinulla oli organisaatiosta rekrytointiprosessin alkuvaiheessa? (työpaikkailmoitus, työhaastattelu)
9. Miten ensimmäinen työpäivä eteni?
10. Tunsitko itsesi tervetulleeksi organisaatioon? Miten uudet työkaverit ottivat sinut vastaan?
11. Miten arvioisit esimiehen toimintaa ensimmäisenä työpäivänä?
12. Millainen mielikuva organisaatiosta sinulla oli ensimmäisen työpäivän jälkeen? Muuttuiko rekrytointiprosessin alkuvaiheessa saatu mielikuva?
13. Kuvaile saamaasi perehdytystä työtehtäviin.

TEEMA 3 // INTEGROITUMINEN TYÖYHTEISÖÖN

14. Millainen työilmapiiri työpaikalla oli?
15. Millainen suhde sinulla muodostui työtovereihisi?
16. Miten yhteistyö työkavereiden kanssa sujui?

17. Tunsitko olevasi osa työyhteisöä?
18. Millainen suhde työpaikalla oli sosiaalisen median käyttöön?
19. Seurasitko organisaation sosiaalisen median tilejä? Jos, niin miten aktiivisesti seuraisit organisaation jakamaa sisältöä,
20. Verkostoiduitko työkavereiden/kollegojen kanssa sosiaalisessa mediassa? Jos, niin arvioi miten aktiivista yhteydenpitoa

TEEMA 4 // SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON, TYÖTEHTÄVIIN JA TYÖYHTEISÖÖN

21. Miten arvioit omaa aktiivisuuttasi työsuhteen aikana? (Pyritkö kehittämään itseäsi työntekijänä, pyritkö kehittämään työympäristöä tai työtapoja paremmiksi, saavutitko sinulle asetetut tavoitteet?)
22. Miten arvioit omaa sitoutumistasi organisaatioon? (Kuinka kauan arvioit itse työsuhteen kestävän, etsitkö muita töitä työsuhteen aikana, haluatko edetä organisaation sisällä, koetko olevasi osa organisaatiota?)
23. Haluatko tulevaisuudessa työskennellä kyseisessä organisaatiossa?

TEEMA 5 // KEHITYSEHDOTUKSIA TYÖPAIKALLE

24. Mitä asioita olisit esimiehenä tehnyt toisin?

Liite 2. Tarinoita työelämästä – Haastattelujen henkilöprofiilit ja haastatteluissa käsitellyt työsuhteet

Lit1. Haastateltava on 24 vuotias nainen. Hän opiskelee yliopistossa Ympäristöpolitiikkaa ja aluetieteitä ja työskentelee opintojen ohella lähinnä taloudellisin perustein, mutta pyrkii kehittämään työelämässä myös henkilökohtaista profiiliaan sekä työllistymään tulevaisuudessa oman alan työtehtäviin. Haastattelussa käsitelty työsuhde kesti noin 2,5 vuotta ja päättyi haastateltavan lähtiessä suorittamaan vaihto-opintojaksoa ulkomaille. Hän ei kuitenkaan palannut kyseiseen yritykseen töihin vaihto-opiskeluvuoden jälkeen, vaikka työllistyminen olisi ollut mahdollista. Haastatteluajankana hän oli osa-aikaisessa työsuhteessa toisessa yrityksessä.

Lit2. Haastateltava on 35 vuotias nainen. Hän on koulutukseltaan liiketalouden tradenomi, joka on tällä hetkellä kokoaikaisessa ja vakituisessa työsuhteessa. Haastattelussa käsitelty työsuhde kesti 2 vuotta ja 7 kuukautta ja päättyi työntekijän aloitteesta, sillä työtehtävät eivät tarjonneet haastateltavalle mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittämiseen ja uralla etenemiseen.

Lit3. Haastateltava on 22 vuotias nainen. Hän opiskelee kulttuurituotantoa humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Hän tekee pätäkätöitä opiskelemallaan alalla tällä hetkellä kokoaikaisesti sekä kaupanalan työtehtäviä osa-aikaisesti tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä. Haastattelussa käsitelty työsuhde on ollut opintoihin kuuluva harjoittelu tapahtumatuotannon parissa, jonka jälkeen haastateltava on työskennellyt saman organisaation palveluksessa uudestaan.

Lit4. Haastateltava on 23 vuotias nainen. Hän opiskelee viestintää yliopistossa. Tällä hetkellä hän tekee satunnaisia keikkatöitä, muttei ole varsinaisessa työsuhteessa. Haastattelussa käsitelty työsuhde on ollut osa-aikainen työsuhde opintojen ohjeara kestänyt noin kuukauden ja se on päätetty työnantajan toimesta. Haastateltava oli ennen kyseistä työsuhdetta työskennellyt saman organisaation muissa toimipisteissä ja menestynyt työssään ja toivonut ennen työsuhteen alkua työpaikan pysyvän samana, kunnes saa oman alan töitä opintojen edettyä.

Lit5. Haastateltava on 27 vuotias nainen. Hän opiskelee liiketaloutta ammattikorkeakoulussa. Hän on tällä hetkellä vakituisessa työsuhteessa ja työskentelee kokoaikaisesti. Hänelle on tärkeää työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuus kehittyä työsuhteessa. Haastattelussa käsitelty työsuhde on päättynyt työntekijän aloitteesta noin kolmen kuukauden jälkeen. Työsuhteen päättämiseen on vaikuttanut muun muassa puutteellinen perehdytys ja huono esimiestyö.