Tampereen yliopisto

Jutta Tervo

TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS OSANA TYÖHÖN SITOUTUMISTA

Case Pirkanmaalla sijaitseva alakoulu

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Jutta Tervo: Työntekijän perehdyttämisen merkitys osana työhön sitoutumista - Case Pirkanmaalla sijaitseva alakoulu
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2021

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen yhteys työntekijän perehdyttämisellä ja työntekijän työhön sitoutumisella on. Tutkimus pyrkii vastaamaan tähän seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla: Kuinka työntekijän perehdyttämisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen? Tavoitteena on myös selvittää, mitkä muut tekijät perehdyttämisen lisäksi vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumista tarkastellaan työtehtäviin sitoutumisen ulottuvuuden kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaa perehdyttämistä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena keräämällä empiirinen aineisto kolmen puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Pirkanmaalla sijaitsevan alakoulun rehtorille ja kahdelle opettajalle. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2021 Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisen, työhön sitoutumisen, työtehtäviin sitoutumisen sekä osaamisen kehittämisen käsitteiden tarkastelusta.

Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijälähtöisen ja vastavuoroisen perehdyttämisen ansiosta työntekijöiden työtehtäviin sitoutuminen on vahvistunut. Työntekijälähtöisen ja vastavuoroisen perehdyttämisen myötä perehdytettävän persoonallisuus huomioidaan, sillä uudella työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää mieleistään perehdyttämismallia. Kohdeorganisaatiossa mentoreilla on keskeinen rooli perehdyttämisprosessissa, sillä mentoreilta uusi työntekijä saa apua ja ohjausta. Uuden työntekijän oma-aloitteisuus sekä aktiivisuus edistävät perehdyttämisen onnistumista ja työtehtäviin sitoutumista, sillä oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden myötä uusi työntekijä hahmottaa nopeammin organisaation toimintaperiaatteet. Työtehtäviin sitoutumista edistää myös työntekijän sisäinen motivaatio, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Kohdeorganisaatiossa osaamisen kehittäminen tapahtuu pääasiassa täydennyskoulutusten kautta, alkuperehdytyksen jälkeen. Tämä selittynee sillä, että opettajat kokevat työnkuvansa melko selkeäksi ja heidän henkilökohtainen osaamisensa on kehittynyt jo opiskeluvaiheessa.

Tulevaisuudessa perehdyttämistä ja työhön sitoutumista voisi tarkastella talousnäkökulmasta käsin. Mielenkiintoista olisi tarkastella myös myöhemmin työsuhteen aikana tapahtuvaa perehdyttämistä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia sähköisen perehdyttämisen mahdollisuuksia.

Avainsanat: Perehdyttäminen, työhön sitoutuminen, työtehtäviin sitoutuminen, osaamisen kehittäminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO ... 1

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ ... 4

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS ... 5

3.1 Perehdyttäminen ja sen tavoitteet ... 5

3.2 Työhön sitoutuminen ... 6

3.2.1 Perehdyttämisen merkitys osana yksilön työhön sitoutumista ... 7

3.2.2 Työtehtäviin sitoutuminen ... 7

3.3 Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä ... 8

3.4 Aiempaa tutkimusta perehdyttämisestä, työhön sitoutumisesta ja osaamisen kehittämisestä ... 9

4 TUTKIMUSMENETELMÄT ... 11

4.1 Kohdeorganisaatio ... 11

4.2 Aineistonkeruu ... 11

4.3 Aineiston analysointi - sisällönanalyysi ... 12

4.4 Tutkimuksen rajoitukset ... 13

5 ANALYYSI ... 15

5.1 Analyysin jäsentyminen ... 15

5.2 Perehdyttämisen keskiössä työntekijöiden oma-aloitteisuus ... 15

5.3 Työntekijän sisäinen motivaatio ja työyhteisön tuki ovat yhteydessä työntekijän työtehtäviin sitoutumiseen ... 17

5.4 Täydennyskouluttautuminen osana osaamisen kehittämistä ... 19

6 TULKINTA ... 22

6.1 Työntekijän perehdyttämisen merkitys osana työntekijän työtehtäviin sitoutumista ... 22

6.2 Työntekijän työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät ... 24

6.3 Osaamisen kehittäminen alkuperehdytyksen jälkeen ... 25

7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 26

7.1 Tutkimustulosten kokonaiskuva ... 26

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja tulosten hyödyntäminen ... 28

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet ... 29

LÄHTEET ... 30

Liite 1: Haastattelurunko ... 33

Liite 2: Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaillen ... 35

Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaillen. Sivu 21

1 JOHDANTO

Työntekijän työhön perehdyttäminen on tärkeää koko organisaation kannalta, sillä perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja työntekijä voi käyttää osaamistaan tehokkaammin. Perehdyttämisen seurauksena uuden työntekijän virheet vähenevät. Perehdyttäminen auttaa kaikkia työyhteisön jäseniä, sillä sen ansiosta uusiin työtehtäviin tullut työntekijä ei keskeytä jatkuvasti muiden työtä. (Joki 2018, 111.) Koko organisaatio hyötyy perehdyttämisestä, sillä perehdyttämisen ansiosta vaihtuvuus sekä poissaolot vähenevät ja työn laatu paranee (Lepistö 2004, 56–57). Perehdyttäminen on tärkeää siis kaikkien kannalta, mutta Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämisen koetaan silti olevan yksi organisaation laiminlyödyimpiä prosesseja.

Myös työhön sitoutuminen on tärkeää niin työntekijän kuin koko organisaationkin kannalta, sillä sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi. Sitoutumisella on tärkeä vaikutus muun muassa työntekijöiden irtisanoutumisaikeisiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Leiviskä 2011, 120–121.) Henkilöstön sitoutuminen on organisaatioille tärkeää myös toiminnan laadun sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Viitala 2007, 89).

Perehdyttäminen on tärkeässä roolissa osaamisen kehittämistä tarkasteltaessa. Osaamisen kehittäminen on työyhteisöissä tapahtuvaa dialogia työntekijöiden sekä työyhteisön kesken. Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen vaiheista. (Juuti & Vuorela 2002, 41–42.) Parhaimmillaan onnistunut perehdyttäminen kehittää henkilöstön osaamista ja lisää näin ollen työntekijöiden tehokkuutta ja organisaation kilpailukykyä.

Tarkastelen tutkimuksessani työntekijän perehdyttämisen merkitystä osana työhön sitoutumista. Tarkastelen työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdyttämistä. Aihe kiinnostaa itseäni, sillä omat kokemukseni työhön perehdyttämisestä ovat olleet ristiriitaisia. Useimmissa aiemmissa työpaikoissani perehdyttämiseen on panostettu, mutta kokemuksia on myös perehdyttämisen laiminlyönnistä. Olen

havainnut, että laadukas perehdyttäminen lisää työmotivaatiota ja innostaa oppimaan uutta. Lisäksi onnistunut perehdyttäminen on ollut tärkeää työssä viihtymisen kannalta. Sen sijaan puutteellinen tai täysin olematon perehdyttäminen on heikentänyt työmotivaatiota ja työhön sitoutumista, koska tällöin en ole hahmottanut työtehtäviäni riittävän hyvin.

On mielenkiintoista tarkastella, miten perehdyttämisprosessin avulla on mahdollista vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen. Aihe on tärkeä, sillä perehdyttäminen ja työhön sitoutuminen vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Henkilöstö on organisaation suurin voimavara, joten organisaatioiden olisi tärkeää panostaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen sekä osaamisen kehittämiseen perehdyttämisen kautta.

Tutkin perehdyttämisen vaikutusta osana työhön sitoutumista, sillä sitoutumiseen ja perehdyttämiseen liittyvät teemat ovat ajankohtaisia muuttuvassa työkulttuurissa. Perehdyttämisellä on laaja-alaisia vaikutuksia, mutta tässä tutkimuksessa keskityn perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen väliseen yhteyteen, sillä kandidaatintutkielman laajuisessa opinnäytetyössä en pysty tarkastelemaan perehdyttämisen kaikkia vaikutuksia. Rajaan tutkimustani laatimalla puolistrukturoidun haastattelun Pirkanmaalla sijaitsevan alakoulun rehtorille sekä kahdelle opettajalle. Yksittäinen tutkimuskohde mahdollistaa sekä esimiehen että työntekijöiden haastattelun.

Rajaan tutkimustani työhön sitoutumisen käsitteen avulla. Morrow (1993) määrittelee työhön sitoutumisen muodostuvan affektiivisesta organisaatioon sitoutumisesta, eettisestä sitoutumisesta, uraan sitoutumisesta, työtehtäviin sitoutumisesta sekä jatkuvasta organisaatioon sitoutumisesta. Tässä tutkimuksessa tarkastelen työhön sitoutumista työtehtäviin sitoutumisen näkökulmasta. Opettajan työ on autonomista, ja autonomia antaa mahdollisuuden yksilöllisiin ratkaisuihin (Lapinoja & Heikkinen 2006, 144). Koen työtehtäviin sitoutumisen tarkastelun mielekkääksi tässä yhteydessä, sillä opettajien ammatissa työtehtäviin sitoutuminen eli työhön ja työtehtäviin kiinnittyminen sekä työpaikkaan sitoutuminen on olennaista opettajien työn autonomisuuden vuoksi.

Perehdyttämisprosessin aikana uudelle työntekijälle tulee kertoa hänen työtehtävänsä (Kupias & Peltola 2009, 70). Voisi siis ajatella, että kattavan perehdyttämisen avulla voidaan lisätä perehdytettävän työtehtäviin sitoutumista,

sillä perehdyttämisen myötä uuden työntekijän on mahdollista sisäistää omat työtehtävänsä. Perehdyttämisprosessi kannattaa suunnitella huolella, sillä se on investointi tulevaan. Perehdyttämisen aikana opitut toimintatavat ja ajattelumallit vaikuttavat uuden työntekijän työskentelyyn tulevaisuudessa. (Eklund 2021, 118.)

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimukseni tavoitteena on saada empiiristä tietoa työntekijän perehdyttämisen merkityksestä osana työhön sitoutumista. Tutkimuksen avulla pyrin saamaan kuvan työntekijän perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen välisestä yhteydestä. Tutkimuksesta voi olla tieteellistä hyötyä niin perehdytettävälle, perehdyttäjälle kuin koko organisaatiollekin, sillä tutkimuksen avulla voidaan löytää kehitysehdotuksia sekä positiivisia kokemuksia liittyen perehdyttämiseen osana työhön sitoutumista.

Tutkimustehtävänä on selvittää perehdyttämisen yhteyttä työntekijän työhön sitoutumiseen. Tutkimukseni kohdeorganisaationa on Pirkanmaalla sijaitseva alakoulu. Haastattelen alakoulun rehtoria sekä kahta opettajaa, jotta saan mahdollisimman monipuolisen käsityksen perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen välisestä yhteydestä. Kandidaatintutkielmani pyrkii löytämään vastauksen seuraavaan päätutkimuskysymykseen: *Kuinka työntekijän perehdyttämisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen?* Alatutkimuskysymyksenä haluan selvittää: *Mitkä muut tekijät perehdyttämisen lisäksi vaikuttavat työhön sitoutumiseen?*

Tarkastelen tutkimuskysymystä kolmen eri teeman kautta. Nämä teemat ovat uuden työntekijän perehdyttäminen, työtehtäviin sitoutuminen sekä perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä. Näiden teemojen kautta tarkastelen työntekijän perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen välistä yhteyttä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimukseni keskeisiä käsitteitä ovat *perehdyttäminen*, *työhön sitoutuminen, työtehtäviin sitoutuminen* sekä *osaamisen kehittäminen*. Tässä luvussa esittelen tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Teoreettisena viitekehyksenä käytän perehdyttämisen, työhön sitoutumisen, työtehtäviin sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen käsitteistöä sekä niihin liittyvää kirjallisuutta.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 17) mukaan yhtenä perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen. Tutkimukseni kannalta on olennaista tutkia perehdyttämistä kyseisen tavoitteen näkökulmasta. Myös osaamisen kehittämistä on olennaista tarkastella, sillä perehdyttäminen on yksi tärkeä osa osaamisen kehittämistä (Juuti & Vuorela 2002, 42). Työhön sitoutumista tarkastelen Morrow´n (1993) määrittelemän työtehtäviin sitoutumisen ulottuvuuden avulla, sillä Morrow´n malli käsittelee työtehtäviin sitoutumista monipuolisesti.

3.1 Perehdyttäminen ja sen tavoitteet

Työturvallisuuslain 2 luvun 14 pykälän mukaan työnantajan tehtävänä on perehdyttää työntekijä työhön sekä työpaikan olosuhteisiin (Työturvallisuuslaki 2002/738). Perehdyttäminen on aiempaa monimuotoisempaa sekä laajempaa, sillä enää pelkkä työhön opastus ei ole riittävää perehdyttämistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä kykenee suoriutumaan työssään tarvittavan itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 13, 19.)

Perehdyttäminen on monivaiheinen oppimisprosessi, jonka päämääränä on, että työntekijä hahmottaa oman työnsä tavoitteet suoriutuakseen työtehtävistään. Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä koko organisaation tavoitteisiin. (Lepistö 2004, 56–58.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 48) mukaan perehdyttämisen päämääränä on edistää uuden työntekijän sitoutumista

organisaatioon sekä organisaation tavoitteisiin. Uusi työntekijä tuo organisaatioon mukanaan muutoksia, joihin myös organisaation täytyy sopeutua (Eklund 2018, 25). Selvää on, että perehdyttämisprosessin aikana sekä uusi työntekijä että organisaatio oppivat uusia toimintatapoja.

Organisaation kannalta perehdyttämisessä on lopulta kysymys kannattavuudesta, sillä perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan aikaisemmin tuottavaksi. Laadukkaan perehdyttämisen myötä organisaatio voi saada kilpailuetua, sillä perehdyttämisen avulla pyritään vähentämään uuden työntekijän virheitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 20.) Perehdyttäminen kehittää koko organisaatiota, joten organisaatioiden olisi tärkeää panostaa perehdyttämiseen. Perehdyttämisen myötä uusi työntekijä pääsee osaksi uutta työyhteisöä, ja hän hahmottaa työtehtävänsä. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Tämä hyödyttää koko organisaation toimintaa, sillä työtehtävien hahmottamisen ansiosta työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan.

Perehdyttäminen on tärkeää kaikkien kannalta, mutta se on silti yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttämisen laiminlyönti voi johtaa siihen, ettei uusi työntekijä hahmota omia työtehtäviään. Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet voivat vahingoittaa organisaation mainetta ja aiheuttaa lisäkustannuksia. Myös työntekijöiden sitoutuminen heikkenee puutteellisen perehdyttämisen takia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

3.2 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumisen käsiteelle ei ole yhtä selkeää määritelmää, sillä käsite on varsin moniulotteinen. Työhön sitoutuminen ei myöskään ole yksinomaan joko tavoiteltava tai vältettävä asia. Sitoutumista pidetään usein sosiaalipsykologisena ilmiönä, joka heijastaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta (Jokivuori 2002, 17). Työhön sitoutumisen ansiosta työntekijät tekevät parhaansa organisaation eteen, joten sitoutuneet työntekijät tuottavat organisaatiolle kilpailuetua. Toisaalta organisaatioiden henkilöstössä kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta, sillä vaihtuvuuden ansiosta organisaatioihin saadaan uutta osaamista. Vaihtuvuuden myötä organisaatioista poistuu usein työntekijöitä, jotka

eivät onnistu työssään riittävän hyvin tai eivät koe työtä omakseen. Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa kuitenkin perehdytyskustannuksia. (Viitala 2007, 90.)

On havaittu, että työhön sitoutumiseen liittyy positiivisia työasenteita, jotka ilmentyvät esimerkiksi työtyytyväisyytenä ja vähäisinä ajatuksina vaihtaa työpaikkaa (Mäkikangas ym. 2005, 67). Sitoutuneisuuden koetaan vaikuttavan useisiin organisaation kannalta merkityksellisiin asenteisiin sekä toimiin. Sitoutuneisuus vaikuttaa esimerkiksi irtisanoutumisaikeisiin, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä työsuorituksiin. Sitoutuminen liitetään usein johonkin prosessiin, esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. (Leiviskä 2011, 120–121.)

3.2.1 Perehdyttämisen merkitys osana yksilön työhön sitoutumista

Laadukkaan perehdyttämisen myötä uusi työntekijä saa onnistumisen kokemuksia ja hänen työtyytyväisyytensä sekä sitoutuminen kasvavat (Eklund 2018, 35). Perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen, sillä työntekijän sitoutuminen mahdollistaa onnistuneen työtuloksen (Kjelin & Kuusisto 2003, 117). Myös Eklund (2018, 28–29) tuo esiin, että perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena on usein työntekijän työhön sitoutuminen, mutta lyhyiden työsuhteiden lisääntyessä, organisaation tavoitteena saattaa olla muukin kuin työntekijän sitouttaminen, esimerkiksi nopea työn oppiminen. Laadukkaalla perehdyttämisellä luodaan pohja kestävälle työsuhteelle, ja laadukkaan perehdyttämisen ansiosta henkilöstön vaihtuvuus vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24–26.) Työnantaja menettää perehdyttämiseen käytetyt resurssit, mikäli uusi työntekijä lähtee organisaatiosta jo työsuhteen alkuvaiheessa (Eklund 2018, 20).

3.2.2 Työtehtäviin sitoutuminen

Morrow (1993) on tarkastellut työhön sitoutumista teoksessaan *The Theory and Measurement of Work Commitment.* Työhön sitoutuminen jakautuu Morrow´n (1993, 160) mukaan viiteen eri ulottuvuuteen: affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen, eettiseen sitoutumiseen, uraan sitoutumiseen, työtehtäviin sitoutumiseen sekä jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen.

Työtehtäviin sitoutumista on analysoitu työhön kiinnittymisen, työpaikkaan sitoutumisen sekä työtehtäviin kiinnittymisen käsitteiden avulla. Työhön kiinnittymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä työn sääntöjen tuomaa arvoa työntekijälle. Työpaikkaan sitoutumisen käsitteellä tarkoitetaan puolestaan työntekijän tyytyväisyyttä, investointeja sekä sitoutumista työhönsä. Työpaikkaan sitoutuminen on psykologista kiinnittymistä työhön, joka kuvastaa työntekijän ajatuksia työskentelyn jatkamisesta samassa työpaikassa. Työtehtäviin kiinnittyminen kuvastaa työntekijän työhön liittyviä konkreettisia työtehtäviä. (Morrow 1993, 61–69.)

Selvää on, että työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttaa voimakkaasti työtehtävien mielekkyys, mutta voisi ajatella, että myös perehdyttämisellä on vaikutusta työtehtäviin sitoutumisen suhteen, sillä laadukkaan perehdyttämisen avulla työntekijällä on mahdollisuus hahmottaa omat työtehtävänsä. Omien työtehtävien sisäistämisen voidaan nähdä lisäävän työtehtävien mielekkyyttä. Suunniteltu perehdytysohjelma antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden omaksua omiin työtehtäviin liittyvät asiat (Österberg 2009, 19).

3.3 Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä

Viitalan (2007, 170) mukaan organisaatioiden kilpailukyky perustuu osaamiseen sekä sen oikeanlaiseen hyödyntämiseen ja kilpailukyvyn kannalta olennaista on, miten nopeasti uuden oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat. Osaamisen kehittämisen prosessin lähtökohtana on osaamisen tunnistaminen sekä määrittely. Osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen prosessi etenee osaamisen arvioinnilla ja vertailulla tulevaisuuden tarpeisiin. Viimeisenä prosessissa on osaamisen kehittämisen toimenpiteet. (Viitala 2005, 87.)

Organisaatioiden on tärkeää panostaa perehdyttämiseen, sillä tämän myötä osaamisen kehittäminen on työsuhteen eri vaiheissa sujuvampaa (Eklund 2021, 118). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 51) mukaan perehdyttämisen ei pitäisi olla irrallaan muusta osaamisen kehittämisestä organisaatiossa, vaan perehdyttämisen olisi syytä olla luonteva osa muuta henkilöstön kehittämistä. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää tulokkaiden osaamista (Kupias & Peltola 2009, 88).

Perehdyttäminen on yksi yksilön osaamisen kehittämisen muodoista, sillä perehdyttämisen avulla työntekijä tutustutetaan organisaation toimintatapaan sekä tavoitteisiin. Yksilön osaamista voidaan kehittää myös työnkierron kautta, sillä työnkierron myötä työntekijät oppivat tarkastelemaan organisaation toimintaa erilaisista näkökulmista käsin. Myös projektien sekä koulutusten avulla voidaan kehittää yksilön osaamista, sillä projektien ja koulutusten aikana työntekijöiden kokonaisnäkemys ja organisaatioiden tuntemus kehittyvät. (Viitala 2007, 190–194.)

Osaamisen ansiosta työntekijät pystyvät suoriutumaan omista työtehtävistään. Tiedot, taidot, kokemukset, verkostot sekä asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat yksilön osaamisen keskiössä. Motivaatio on oppimisen edellytys ja tärkeää on, että työntekijä oppii kysymään, sillä tietoa on tarjolla runsaasti. Motivaatiota ei voida kenellekään antaa, mutta oikeanlaiset olosuhteet edesauttavat motivaation syntymistä. (Otala 2008, 50, 67.)

3.4 Aiempaa tutkimusta perehdyttämisestä, työhön sitoutumisesta ja osaamisen kehittämisestä

Työhön perehdyttämisestä on verrattain vähän saatavilla tutkimustietoa (Ketola 2010, 24.) Ketola on tutkinut väitöskirjassaan teknologiateollisuuden tietoalan asiantuntijoiden perehdyttämistä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että onnistunut perehdyttäminen edellyttää verkostoitumista, tavoitteellisuutta sekä suunnittelua. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat lisäksi selkeä vastuiden jako ja toimiva vuorovaikutus. Myös henkilökohtainen aktiivisuus sekä vastuu omasta perehdyttämisestä koetaan tärkeäksi perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Onnistunut perehdyttäminen on tutkimuksen tulosten perusteella vuorovaikutuksellista. Perehdyttämisen onnistuminen edellyttää myös, että uudelle työntekijälle on nimetty perehdyttäjä, esimerkiksi tutori tai mentori. (Ketola 2010, 162–164.)

Työhön sitoutumista on lähestytty useista eri lähtökohdista, sillä työhön sitoutuminen on ollut runsaan mielenkiinnon kohteena useiden eri tieteenalojen tutkimuksissa (Wallin 2012, 25). Wallin on tutkinut väitöskirjassaan hyvinvointityöhön sitoutumista diskurssianalyysin keinoin. Työhön sitoutumisen monimerkityksellisyys on haaste organisaatioille sekä hyvinvoinnin

palvelujärjestelmille (Wallin 2012, 5–6). Vastavuoroisuus, luottamus sekä yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki vahvistavat työntekijän sitoutumista. Sitoutumista vahvistaa myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Tutkimuksessa esiin nousee myös hyvinvointityöntekijöiden aktiivisuus, sillä he kehittävät itse omia prosesseja ja heillä on halu hallita työtä. (Wallin 2012, 102–103.)

Vastavalmistuneilta opiskelijoilta odotetaan monialaista osaamista, sillä nykyajan työelämässä tarvitaan moniosaajia. Tämän vuoksi oppilaitosorganisaatioissa tarvitaan tietoista osaamisen kehittymistä tukevaa toimintakulttuuria. (Ahokallio-Leppälä 2016.) Ahokallio-Leppälä on väitöskirjassaan tutkinut Hämeen ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittämiseen kuuluvien toimintakäytänteiden rakentumista ja uudistumista. Työntekijöiden perehdyttäminen, sisäinen koulutus sekä kehityskeskustelut toimivat henkilöstön kehittämisen välineinä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteiset projektit sekä erilaiset verkostot mahdollistavat asiantuntijoiden kehittymisen osana jokapäiväistä työtä. Osaamisen kehittäminen on koko organisaatiolle oppimisprosessi, jonka edellytyksenä on, että henkilöstöllä on kykyä lähteä mukaan yhteiseen kehittämistyöhön. (Ahokallio-Leppälä 2016, 80, 142–143.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Kohdeorganisaatio

Toteutin tutkimuksen tapaustutkimuksena, jonka kohdeorganisaatio on Pirkanmaalla sijaitseva alakoulu. Valitsin kyseisen tutkimuskohteen, sillä opettajien työ on merkityksellistä koko yhteiskunnan kannalta ja perehdyttämisen vaikutukset opettajan työssä ovat laaja-alaisia. Laadukas perehdyttäminen lisää työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista, ja tämän myötä perehdyttämisen vaikutukset heijastuvat välillisesti myös oppilaisiin.

Haastattelin alakoulun rehtoria sekä kahta opettajaa. Rehtori on työskennellyt organisaatiossa kolmen vuoden ajan. Haastattelemani opettajat ovat työskennelleet organisaatiossa noin vuoden ajan. Esimiehellä on keskeinen rooli yksittäisen työntekijän sitoutumisen kannalta, sillä mikäli esimies ei ole sitoutunut organisaatioon, on hyvin todennäköistä, että niin käy myös hänen alaisilleen (Valvisto 2005, 109). Kupias ja Peltola (2009, 19) puolestaan tuovat esiin, että esimies on viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä. On tärkeää haastatella sekä rehtoria että opettajia, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen käsitys perehdyttämisen merkityksestä osana työhön sitoutumista.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää työntekijöiden perehdyttämisen merkitystä osana työhön sitoutumista. Tavoittelen kokemusperäistä tietoa perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen välisestä yhteydestä. Tämän takia käytin tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan enemmän tutkijan omiin havaintoihin kuin mittausvälineisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–164.) Laadullista tutkimusta tehdessä on syytä huomioida, että yksilön

käsitys ilmiöstä sekä valitut tutkimusvälineet vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20).

Keräsin aineiston laatimalla puolistrukturoidun, teemoittain muodostetun haastattelun Pirkanmaalla sijaitsevan alakoulun rehtorille sekä kahdelle opettajalle. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat avoimen vuoropuhelun haastateltavien kanssa. Haastatteluiden avulla pyrin saamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia haastateltavilta. Puolistrukturoitu haastattelu on otollinen silloin, kun halutaan saada tietoa tietyistä etukäteen suunnitelluista aihealueista (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 56–57). Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus vuorovaikutuksessa aistia tilannetta ja oikaista väärinkäsityksiä. Myös nonverbaalinen viestintä korostuu haastatteluissa, ja haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana. Toisaalta haastattelu on aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Haastattelurunkojen pääteemat olivat samat kaikkien haastateltavien kanssa ja esitin haastateltaville lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tutkimuksessa haastatteluteemojen valmistelussa tukena toimivat teoreettinen viitekehys ja aiemmat tutkimukset perehdyttämisestä sekä työhön sitoutumisesta ja perehdyttämisestä osaamisen kehittämisen välineenä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä. Pyysin luvan haastatteluiden tallentamiseen, jonka jälkeen litteroin ja analysoin haastattelut tallenteiden perusteella. Käsittelin aineiston anonyymisti, jotta haasteltavia ja heidän edustamaansa organisaatiota ei pysty tunnistamaan.

4.3 Aineiston analysointi - sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on yleisesti käytetty perusanalyysimenetelmä, jonka avulla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti. Sisällönanalyysi mahdollistaa sen, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan kuvaus tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissa avainajatus on, että aikaisemmat havainnot eivät

ohjaa analyysin lopputulosta. Teoriaohjaavassa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta kytkennät eivät ole suoraan teoriasta johdettavissa. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–97.)

Tutkimuksessani käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä se mahdollisti aineiston tarkastelun tutkielmani kannalta mielekkäistä näkökulmista. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen kautta. Ensin aineisto pelkistetään, tämän jälkeen aineisto ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet. Aineistolähtöisessä analyysissa olennaista on, että tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Aineistolähtöinen tutkimus on vaikeaa, sillä ei ole olemassa puhtaita havaintoja, vaan tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusmenetelmät sekä tutkimusasetelma ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin ollen tulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96, 108.)

Oletukseni on, että organisaatiossa arvostetaan työntekijän työhön sitoutumista, ja tämän takia organisaatiossa panostetaan työntekijöiden perehdyttämiseen. Toisaalta resurssit ovat rajalliset, ja resurssien rajallisuuden takia perehdyttämisessä olisi melko varmasti parannettavan varaa. Suomen Opettajaksi Opiskelevien Liitto SOOL tunnistaa, että laadukkaalla perehdyttämisellä on työntekijöiden hyvinvointia edistävä vaikutus ja perehdyttämisellä on tärkeä rooli työntekijän pysymisessä opetusalalla. Samalla SOOL kuitenkin tiedostaa, että perehdyttämiseen täytyisi panostaa enemmän. (SOOL 2021.)

4.4 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimukseni laajuus on otettava huomioon tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastattelin vain kolmea henkilöä. Selvää on, että suurempi määrä haastateltavia lisäisi tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavat myös haastateltavien sekä haastattelijan luonteenpiireet.

Muotoilin haastattelukysymykset mahdollisimman neutraaleiksi, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus vastata kysymyksiin ilman ohjailevia kysymyksenasetteluja. Tutkimukseni luotettavuutta lisää sekä esimiehen että

työntekijöiden haastattelu. Haastattelemani henkilöt sopivat tutkimukseeni, sillä rehtori on työskennellyt organisaatiossa kolmen vuoden ajan, joten hänellä on kokemusta perehdyttämisestä. Haastattelemani opettajat ovat puolestaan työskennelleet tutkimukseni kohdeorganisaatiossa noin vuoden verran, joten heillä on ajantasaista tietoa perehdyttämisestä.

5 ANALYYSI

5.1 Analyysin jäsentyminen

Tutkimukseni aineisto on teemoiteltu aihepiirien mukaan teoreettisen viitekehyksen avulla ja tulososio rakentuu analyysin pohjalta tehtyihin tuloksiin. Teemoittelussa aineisto jaetaan osiin ja järjestellään eri teemojen mukaan, jolloin voidaan vertailla teemojen esiintymistä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tutkimukseni teemat ovat jaettavissa kolmeen pääkategoriaan teoreettisen viitekehyksen sekä haastattelurungon avulla. Nämä teemat ovat *uuden työntekijän perehdyttäminen, työtehtäviin sitoutuminen* sekä *perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä*. Perehdyttämisen alateemana ovat oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. Työtehtäviin sitoutumisen alateemana ovat työntekijän sisäinen motivaatio ja työyhteisön tuki. Osaamisen kehittämisen alateemana ovat työkokemus ja täydennyskouluttautuminen. Läpileikkaavana teemana korostuu tehokkuus, joka yhdistää teemakokonaisuudet. Hyvin hoidetun perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä pääsee aloittamaan työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Sitoutunut työntekijä on puolestaan tehokkaampi työntekijä kuin työhönsä sitoutumaton. (Brik 2021.)

Tutkimustulokset esitetään seuraavissa alaluvuissa teemoittain. Ensin tarkastelen uuden työntekijän perehdyttämistä ja kohdeorganisaation perehdyttämismallia. Tämän jälkeen tarkastelen uuden työntekijän työtehtäviin sitoutumista ja työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi tarkastelen perehdyttämistä osaamisen kehittämisen välineenä.

5.2 Perehdyttämisen keskiössä työntekijöiden oma-aloitteisuus

Aineistosta ilmenee, että kohdeorganisaatiossa uuden työntekijän perehdyttämisessä mentoreilla on tärkeä merkitys, sillä jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään työsuhteen alussa kokenut työntekijä, jolta uusi työntekijä voi kysyä apua. Aineistosta nousee esiin mentoroinnin tärkeys työsuhteen

alussa, sillä mentoreiden avulla uudet työntekijät pääsivät sisään työyhteisöön ja uuden työpaikan toimintaperiaatteisiin. Mentorin tuki ja apu koetaan tärkeänä osana perehdyttämisen onnistumista, sillä aineistosta on havaittavissa, että organisaation hiljainen tieto välittyy mentoreiden kokemuksen ja ammattitaidon kautta organisaation uusille työntekijöille.

Lisäksi jokaiselle uudelle työntekijälle jaetaan valmis lomake, jossa on esillä kaupunkitasoiset perusasiat. Mentoroinnin ja valmiin lomakkeen lisäksi perehdyttämisessä on käytössä uuden työntekijän opas, jossa on esillä käytännön asioita. Uuden työntekijän oppaaseen työntekijät voivat palata uudelleen, sillä opas on esillä Microsoft Teamsissa. Kohdeorganisaatiossa on käytössä myös sijaiskansiot sijaisille.

Kohdeorganisaatiossa perehdyttämismalli on kehittämisen alla oleva prosessi, ja esimerkiksi uuden työntekijän opas on organisaatiossa ensimmäistä vuotta käytössä. Kohdeorganisaatiossa perehdytettävien persoonallisuus otetaan huomioon perehdytyksessä, sillä uudella työntekijällä on mahdollisuus valita, mitä perehdyttämismallia hän haluaa hyödyntää. Näin ollen perehdyttäminen on työntekijälähtöistä ja vastavuoroista. Aineistosta ilmenee, että uudet työntekijät ovat hyödyntäneet perehdyttämisprosessin aikana pääasiassa mentoreiden apua. Perehdyttäminen on koettu pääsääntöisesti onnistuneeksi, sillä perehdyttämisen myötä uudet työntekijät ovat saaneet tarvittavaa tietoa uudesta työpaikasta.

Aineistosta ilmenee, että uusien työntekijöiden oma-aloitteisuus on tärkeässä asemassa perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Perehdyttäminen näyttäytyy vastavuoroisena prosessina, jossa uusi työntekijä kysyy aktiivisesti tietoa tilanteissa, joissa hän tarvitsee apua. Aineistossa oma-aloitteisuus ilmenee aktiivisena tiedonhankintana perehdyttämisen aikana. Oma-aloitteisuuden ansiosta uusi työntekijä saa tarvitsemaansa tietoa työstä ja työyhteisöstä. Tätä kuvaavat seuraavat esimerkit:

> *”Semmoset asiat, mihin olis tarvinnut sitä perehdyttämistä niin niihin on saanut sen perehdyttämisen sitten siinä vaiheessa, kun on ite kysynyt, että miten tää juttu menee.”*

> *”Mulla on sen verran kokemusta --, niin tiedän suurin piirtein, miten tää nyt menee ja mitä mun kannattaa niinku kysyä, kun mua perehdytetään.”*

Haastattelemani opettajat ovat työskennelleet alalla jo useita vuosia, ja aineistosta on havaittavissa, että opettajat pitävät työnkuvaansa selkeänä, jonka johdosta itse työtehtäviin perehdyttäminen ei ole ollut perehdyttämisen keskiössä. Perehdyttämisen keskiössä ovat olleet konkreettisemmat asiat, kuten koulurakennukseen tutustuminen ja uuden työpaikan toimintaperiaatteiden läpikäyminen. Rehtorin merkitys perehdyttäjänä oli suuri etenkin ennen töiden aloittamista, sillä rehtorin opastuksella uudet työntekijät tutustuivat koulurakennukseen ja saivat tietoa työyhteisöstä.

Aineistosta ilmenee, että perehdyttäminen koetaan tärkeäksi, sillä perehdyttämisen myötä työntekijöiden tehokkuus kasvaa, kun he tietävät, mitä heiltä työssään odotetaan. Perehdyttämisen ja tehokkuuden välinen yhteys nousee esiin aineistosta, sillä perehdyttämisen ansiosta työyhteisön pelisäännöt hahmottuvat ja ristiriidat vähenevät. Tätä kuvaa seuraava esimerkki:

> *”Se, että kun sä tiedät, mitä sä teet ja mitkä on yhteiset pelisäännöt ja keitä sun työkaverit on, niin silloin sä myös saat tehoja irti siitä työstä, mutta se myös sitouttaa sua siihen työyhteisöön.”*

5.3 Työntekijän sisäinen motivaatio ja työyhteisön tuki ovat yhteydessä työntekijän työtehtäviin sitoutumiseen

Aineiston perusteella työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän sisäinen motivaatio, sillä sitoutumisen koetaan tarkoittavan työntekijän halua tulla töihin ja halua tehdä parhaansa omassa roolissaan. Aineistosta ilmenee, että työhönsä sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation eteen huomioimalla työyhteisön pelisäännöt ja työskentelemällä organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti. Sitoutunut työntekijä valmistelee oppitunteja ja ajattelee oppilaiden sekä työyhteisön parasta, joten työhön sitoutuminen osoittautuu tehokkuutena. Sitoutuneen työntekijän tehokkuus ilmenee osaltaan myös aktiivisena osallisuutena. Työtehtäviin sitoutumisen ja työntekijän sisäisen motivaation välistä yhteyttä kuvaa seuraava esimerkki:

> *”--mä nään alan semmoisena, että puhutaan kutsumusammatista -- mä tiedän olevani oikeella alalla, ja se, että tää on semmoinen työ, jossa työt ei ikinä lopu ja sitä omaa työaikaakin on välillä hirveen vaikea rajata, että tota, kun tätä kun ei tehdä rahan takia myöskään.”*

Aineistosta on havaittavissa, että opettajat kokevat työnsä merkityksellisenä sekä antoisana, sillä he kokevat vaikuttavansa työllään oppilaiden hyvinvointiin. Työtehtävien merkityksellisyys sekä antoisuus vahvistavat osaltaan työntekijöiden työtehtäviin sitoutumista. Tätä kuvaa seuraava esimerkki:

> *”Et itsessään tää ala tai työnkuva ylipäätään, lasten kanssa toimiminen, niin mun mielestä se on aika iso sitouttava asia, jos oot oikeella alalla. Et kyl sen sitten näkee niistä ihmisistä, jotka ei niinku siedä tätä työtä tai meinaa jaksaa tätä työtä, että sitten ne ajatuksetkin on vähän muualla.”*

Aineistosta on havaittavissa, että uuden työntekijän työtehtäviin sitoutumista vahvistaa sisäisen motivaation lisäksi vastavuoroinen perehdyttäminen. Kohdeorganisaatiossa vastavuoroinen perehdyttämisprosessi nousee tärkeäksi tekijäksi tarkasteltaessa perehdyttämisen sekä työtehtäviin sitoutumisen välistä yhteyttä, sillä uusilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa perehdyttämisprosessin kulkuun. Uusien työntekijöiden työtehtäviin sitoutumista vahvistetaan huomioimalla jokaisen työntekijän persoonallisuus perehdyttämisprosessissa. Tätä kuvaa rehtorin kommentti:

> *”--tokihan se [perehdyttämismalli] riippuu myös paljon persoonasta, että mitä näistä sä haluat hyödyntää--.”*

Perehdyttämisen ansiosta työntekijän työnkuva selkiytyy, jonka myötä työntekijällä on mahdollisuus onnistua omassa työssään mahdollisimman hyvin. Perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle ensivaikutelman organisaatiosta ja organisaation toimintaperiaatteista, joten perehdyttäminen on lähtökohta työntekijän työtehtäviin sitoutumisen muodostumisen suhteen. Organisaation toimintaperiaatteiden oppimisen myötä uusi työntekijä tietää, miten organisaatiossa toimitaan esimerkiksi ongelmatilanteissa. Onnistunut perehdyttäminen lisää työntekijöiden sitoutumista, sillä perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä hahmottaa, mitä häneltä vaaditaan. Onnistuneen perehdyttämisen myötä työntekijä hahmottaa oman työnsä tavoitteet, jolloin hänellä on mahdollisuus keskittyä omien työtehtävien tekemiseen. Oman työnkuvan hahmottaminen puolestaan lisää osaltaan työntekijän tehokkuutta.

Aineistosta nousee esiin elämänvaiheen merkitys osana työtehtäviin sitoutumista, sillä hektisen elämänvaiheen koetaan heikentävän sitoutumista. Aineiston perusteella myös työyhteisön tuella ja työntekijöiden keskinäisellä luottamuksella sekä positiivisella työilmapiirillä on suuri merkitys uuden työntekijän työtehtäviin sitoutumisen sekä organisaatioon sitoutumisen suhteen. Esimiehen ja muiden kollegoiden tuki auttaa uutta työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä, joka osaltaan sitouttaa työntekijöitä myös organisaatioon. Aineiston perusteella yhteisöllisyyden tunne voimistaa sitoutumista, sillä kollegoilta saadun tuen myötä uudet työntekijät pystyvät oppimaan työyhteisön toimintaperiaatteita. Aineistosta on havaittavissa, että kollegoiden tuki on ollut tärkeää koronapandemian keskellä. Kollegoiden tuki on osaltaan lisännyt uusien työntekijöiden työhyvinvointia, ja aineiston mukaan työhyvinvointi on yhteydessä työhön sitoutumiseen. Tietoisuus siitä, että kollegoilta sekä esimieheltä on saatavilla apua tarvittaessa, auttaa luottamuksen rakentamisessa. Uuden työntekijän sekä esimiehen välinen luottamussuhde vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista. Seuraava esimerkki kuvaa luottamuksen merkitystä osana työtehtäviin sitoutumista:

> *”Yksi tärkeä asia on, että pystyy luottamaan esimieheen ja esimies seisoo myöskin mun takana, että se luo sitoutumista enemmän, jos niinku opettaja kokee tällä tavalla, että rehtori on kaikissa asioissa tukena --.”*

5.4 Täydennyskouluttautuminen osana osaamisen kehittämistä

Aineistosta on havaittavissa eroja sen suhteen, millainen yhteys perehdyttämisellä ja osaamisen kehittämisellä koetaan olevan. Toisaalta koetaan, että perehdyttämisen myötä organisaation proseduurit tarkentuivat esimerkiksi moniammatillisen yhteistyön suhteen ja tämän myötä henkilökohtainen osaaminen kehittyi. Toisaalta koetaan, ettei perehdyttäminen juurikaan vaikuttanut henkilökohtaiseen osaamisen kehittymiseen, sillä aikaisemman työkokemuksen myötä osaaminen on kehittynyt niin, että työntekijä tietää mitä opettaa ja miten opettaa. Tässä yhteydessä siis koettiin, että aikaisempi työkokemus ja koulutus ovat toimineet osaamisen kehittämisen välineenä.

Aineistosta on havaittavissa, että perehdyttäminen tunnistetaan lähtökohdaksi henkilöstön osaamisen kehittämiselle, mutta kohdeorganisaatiossa henkilöstön osaamisen kehittäminen on pääasiassa alkuperehdytyksen jälkeen tapahtuvaa toimintaa, sillä osaamisen kehittäminen tapahtuu pääosin täydennyskoulutusten kautta. Aineistosta ilmenee, että osaamisen kehittämisellä on yhteys työntekijöiden voimavaroihin sekä tehokkuuteen, sillä osaamisen kehittämisen ansiosta työntekijän taidot kehittyvät ja työntekijä kykenee työskentelemään tehokkaasti. Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen vahvistaa osaltaan työntekijöiden työtehtäviin sitoutumista. Tätä kuvaa rehtorin kommentti:

> *”Mä ajattelen osaamisen kehittämisenä enemmänkin sitä, että meillä aktiivisesti täydennyskouluttaudutaan, mikä myös lisää sitä hyvinvointia ja sitoutumista, kun sä saat uusia työkaluja ja tavallaan sulla pysyy se liekki ja innostus siihen omaan tekemiseen.”*

Ohessa tiivistetty kuvaus analyysista teemoja mukaillen.

Uuden työntekijän perehdyttäminen Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus	**Työntekijän työtehtäviin sitoutuminen** Sisäinen motivaatio ja työyhteisön tuki	**Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä** Työkokemus ja täydennyskouluttautuminen
Mentoreilla on tärkeä rooli perehdyttämisessä Perehdyttämisohjelma on kehittämisen alla oleva prosessi Työntekijän persoonallisuus huomioidaan Vastavuoroinen perehdyttämisprosessi Perehdyttäminen lisää työntekijän tehokkuutta Työntekijän oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat tärkeässä roolissa perehdyttämisen onnistumisen kannalta	Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation eteen Työntekijän sisäinen motivaatio yhteydessä työtehtäviin sitoutumiseen Perehdyttäminen vahvistaa työtehtäviin sitoutumista Työyhteisön tuki ja kollegoiden keskinäinen luottamus lisäävät työtehtäviin sitoutumista Työtehtäviin sitoutuminen lisää työntekijän tehokkuutta	Perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen välisestä yhteydestä ristiriitaisia näkemyksiä Aikaisempi työkokemus on vahvistanut henkilökohtaista osaamista Perehdyttäminen on lähtökohta osaamisen kehittämiselle Täydennyskoulutukset ovat osaamisen kehittämisen ytimessä Osaamisen kehittämisellä on yhteys työntekijän tehokkuuteen

TEHOKKUUS

Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaillen

6 TULKINTA

6.1 Työntekijän perehdyttämisen merkitys osana työntekijän työtehtäviin sitoutumista

Tutkimuksesta selvisi, että perehdyttäminen on kohdeorganisaatiossa organisoitua ja perehdyttämisestä vastaavat esimiehen lisäksi mentorit. Mentoroinnissa kokeneempi henkilöstön jäsen toimii uuden työntekijän mentorina (Kupias & Peltola 2009, 149). Mentorit olivat suurena apuna niin esimiehelle kuin uusille työntekijöillekin perehdyttämisprosessin aikana. Esimiehen aikaa säästyi, kun mentorit jakoivat tietoa uusille työntekijöille. Otalan (2000, 145–146) mukaan työkavereilta saatu tieto on tärkeää uudelle työntekijälle, sillä kokeneilta työntekijöiltä saatu tieto auttaa uutta työntekijää sosiaalistumaan organisaatioon. Kohdeorganisaatiossa uudet työntekijät kokivat, että voivat kysyä apua kaikilta työyhteisön jäseniltä, mutta mentoreilla oli keskeinen rooli avun saamisen kannalta. Tässä yhteydessä mentoreilta siirtyi organisaation hiljaista tietoa uusille työntekijöille ja tämä on osaltaan mahdollistanut uuden oppimisen. Uuden oppimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että uudet työntekijät ovat hiljaisen tiedon myötä oppineet organisaation toimintaperiaatteita. Ihmiset oppivat kokemuksien kautta, joten on tärkeää, että työyhteisössä on mahdollisuus kokemiseen sekä kokemusten vaihtamiseen (Kesti 2005, 71).

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan esimies on viime kädessä vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tutkimusten tulosten perusteella esimiehen rooli perehdytyksen alkuvaiheessa koettiin tärkeäksi, sillä esimiehen avulla uudet työntekijät tutustuivat kouluympäristöön ja organisaation toimintaperiaatteisiin. Esimiehellä on suuri rooli uuden työntekijän vastaanottamisessa, sillä esimiehen tuki vaikuttaa siihen, kuinka uusi työntekijä tulee viihtymään uudessa työpaikassaan (Honkaniemi ym. 2007, 154). On siis tärkeää, että esimies luo positiivista ilmapiiriä ja on läsnä perehdyttämisessä. Onnistuneesti hoidettu perehdytys helpottaa jatkossa esimiehen työtä, sillä

laadukkaan perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä oppii työyhteisön pelisäännöt ja työtehtävät, jolloin esimiehen aikaa säästyy.

Kohdeorganisaatiossa perehdyttäminen oli vastavuoroista, sillä uusilla työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä apua ja heillä oli mahdollisuus hyödyntää mieleistään perehdyttämismallia. Dialogisessa perehdyttämisessä suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa (Kupias & Peltola 2009, 41). Mieleisen perehdyttämismallin hyödyntäminen ja uuden työntekijän persoonallisuuden huomioiminen lisäsivät osaltaan työmotivaatiota ja työtehtäviin sitoutumista. Sekä vastavuoroisuus että persoonallisuuden huomioiminen perehdyttämisessä osoittivat, että uudet työntekijät kokivat perehdyttämisen olleen pääsääntöisesti onnistunutta. Eklund (2018, 130) painottaa uuden työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä taustan huomioimista perehdytysprosessissa, sillä identiteettiä korostavan perehdytysprosessin on tutkittu vaikuttavan positiivisesti perehdytyksen tehokkuuteen. Eklundin (2018, 128) mukaan tulokkaan identiteetti voidaan ottaa huomioon perehdytyksessä esimerkiksi luomalla mahdollisuus tutustua kollegoihin ja avustamalla uutta työntekijää vahvuuksien löytämisessä.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 172) kuvaavat perehdyttämisen olevan kaksisuuntainen prosessi, jossa molempien osapuolten aktiivisuus on tärkeää. Tutkimuksen tulosten perusteella uusien työntekijöiden oma-aloitteisuus on olennaista perehdyttämisen onnistumisen kannalta, sillä oma-aloitteisuuden ansiosta uusi työntekijä oppii organisaation toimintaperiaatteita. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 172) mukaan uudelle työntekijälle on annettava aktiivinen rooli perehdyttämisessä. Kohdeorganisaatiossa uudet työntekijät pääsivät nopeammin osaksi työyhteisöä oma-aloitteisuuden ansiosta. Tämä osaltaan lisäsi uusien työntekijöiden tehokkuutta.

Kohdeorganisaatiossa perehdyttäminen keskittyi työtehtäviin perehdyttämisen sijaan pääasiassa organisaation toimintaperiaatteiden läpikäyntiin. Tämä sen takia, että opettajien työnkuva on melko selkeä ja haastateltavilla oli jo useiden vuosien työkokemus opetusalalta. Organisaation toimintaperiaatteiden läpikäynnin ansiosta työntekijöiden tehokkuus vahvistuu, sillä toimintaperiaatteiden selkiytyessä työntekijän virheet vähenevät ja työntekijällä on mahdollisuus keskittyä oman työnsä tekemiseen.

6.2 Työntekijän työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät

Blomqvistin (2006, 2) mukaan luottamus vaikuttaa sitoutumiseen ja sekä luottamus että sitoutuminen voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota. Hyvin hoidetun perehdyttämisen ansiosta organisaatio osoittaa arvostavansa uuden työntekijän osaamista. Tämä osaltaan vahvistaa työntekijän työhön sitoutumista, sillä aineiston perusteella kokemus luottamuksesta on olennaista työtehtäviin sitoutumisen kannalta. Luottamuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä esimiehen luottamusta uuteen työntekijään että uuden työntekijän luottamusta esimieheen. Tutkimuksen tulosten perusteella luottamus vahvistaa tunnetta siitä, että kollegat ovat kaikissa asioissa tukena. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 149) mukaan luottamus on yksi perehdyttämisen keskeisimpiä tavoitteita ja kollegoiden välinen luottamus mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan rakentaa luottamusta työntekijöiden sekä esimiehen välille, joten työntekijöiden väliseen avoimeen kommunikaatioon tulisi kiinnittää huomiota.

Työntekijän sisäisen motivaation vaikutus työtehtäviin sitoutumisen suhteen on olennainen tutkimuksen tulosten perusteella. Sisäinen motivaatio tulee ihmisestä itsestään, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi (Martela & Jarenko 2014, 15). Sisäisen motivaation ja työtehtäviin sitoutumisen välinen yhteys selittynee sillä, että sisäisen motivaation ansiosta työntekijät kiinnittyvät työtehtäviinsä, sillä sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat työtehtävänsä merkityksellisinä. Työntekijöiden sisäinen motivaatio tulisi huomioida perehdyttämisessä, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä kykenee paneutumaan uusien asioiden opiskeluun. Sisäisen motivaation ansiosta työntekijä on innokas uusien asioiden oppimiseen. (Martela & Jarenko 2014, 17.) Organisaatioissa voidaan luoda edellytyksiä työntekijän motivoitumiselle ja sitoutumiselle niin, että organisaatiossa tunnistetaan motivaatiota sekä sitoutumista edistäviä tekijöitä (Lampikoski 2005, 37). Kohdeorganisaatiossa motivaatiota sekä sitoutumista edistäviä tekijöitä on tunnistettu, sillä työntekijöille on annettu mahdollisuus vaikuttaa mieleisen perehdyttämismallin hyödyntämiseen.

Myös työyhteisön tuella ja positiivisella työilmapiirillä on vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Arvostuksen saaminen kollegoilta on tärkeää, sillä ihmisellä on tarve kokea itsensä tärkeäksi (Furman ym. 2014, 109). Positiivisen työilmapiirin

ansiosta työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään ja työntekijät ovat tehokkaita (Furman & Ahola 2002, 7). On ymmärrettävää, että positiivinen työilmapiiri sekä kollegoiden tuki vahvistavat osaltaan uusien työntekijöiden sitoutumista, sillä kannustus ja tuki vahvistavat työntekijän uskoa omiin kykyihin sekä taitoihin.

Työtehtäviin sitoutuminen on yhteydessä tehokkuuteen, sillä tutkimuksen tulokset osoittavat, että sitoutumisen ansiosta uusi työntekijä tekee parhaansa omassa roolissaan ja hän tekee parhaansa myös organisaation eteen. Organisaatio hyötyy sitoutuneesta työntekijästä, sillä sitoutunut työntekijä antaa organisaatiolle enemmän kuin sitoutumaton työntekijä. Sitoutunut työntekijä työskentelee intohimoisesti sekä tehokkaasti. (Macey & Schneider 2008, 4.)

6.3 Osaamisen kehittäminen alkuperehdytyksen jälkeen

On tärkeää, että organisaatio huomioi uuden työntekijän osaamisen, sillä mikäli perehdyttämisen avulla vain sopeutetaan uutta työntekijää, jää osaamista käyttämättä (Korpelainen 2005, 44). Myös Peltola ja Kupias (2009, 88) tuovat esiin, että perehdyttämisprosessi on tärkeää toteuttaa niin, että uuden työntekijän osaaminen otetaan huomioon. Selvää on, että työntekijän osaamisen huomioiminen vahvistaa työn tehokkuutta, joten organisaation tulisi kiinnittää huomiota jokaisen työntekijän aiempaan osaamiseen ja tämän pohjalta luoda suunnitelma osaamisen kehittämiselle.

Tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen kehittäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa pääasiassa täydennyskoulutusten kautta, eli osaamisen kehittäminen on alkuperehdytyksen jälkeen tapahtuvaa toimintaa. Tämä selittynee sillä, että opettajien työnkuva on melko selkeä ja heidän henkilökohtainen osaaminensa on kehittynyt jo opiskeluvaiheessa. Tutkimusten tulosten perusteella myös aikaisempi työkokemus on osaltaan vahvistanut osaamista. Perehdyttämisvaiheessa resursseja on hyödyllistä kohdistaa työntekijän olemassa olevan osaamisen vahvistamiseen. Täydennyskoulutukset toimivat osaamisen kehittämisen välineenä. Opettajien osaamisen pohja luodaan peruskoulutuksessa, mutta työuran eri vaiheissa tarvitaan säännöllisesti osaamisen kehittämistä. Täydennyskoulutukset tukevat opetuskoulutuksessa saatuja perusvalmiuksia. (Hämäläinen ym. 2015, 24–29.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimustulosten kokonaiskuva

Tutkimukseni tarkoituksena on ollut selvittää, miten työntekijän perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen. Tarkastelin työhön sitoutumista työtehtäviin sitoutumisen ulottuvuuden kautta. Päätutkimuskysymykseni oli: *Miten työntekijän perehdyttämisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen?* Päätutkimuskysymystäni tuki alatutkimuskysymys: *Mitkä muut tekijät perehdyttämisen lisäksi vaikuttavat työhön sitoutumiseen?* Saatujen tutkimustulosten mukaan uuden työntekijän persoonallisuuden huomioiminen perehdyttämisprosessin aikana vahvistaa työtehtäviin sitoutumista. Perehdytettävän persoonallisuuden huomioiminen ilmenee kohdeorganisaatiossa uuden työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa mieleisen perehdyttämismallin hyödyntämiseen. Työhön sitoutumista on edistänyt uusien työntekijöiden kokemus siitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja kuunnellaan perehdyttämisprosessin aikana. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvin hoidetun perehdyttämisen myötä organisaatio osoittaa panostavansa uusiin työntekijöihin ja tämä osaltaan vahvistaa perehdytettävien työhön sitoutumista.

Työntekijälähtöisen ja vastavuoroisen perehdyttämisen myötä esimiehen ja uuden työntekijän välinen luottamus vahvistuu. Luottamussuhteen rakentuminen perehdyttämisprosessin aikana vahvistaa uuden työntekijän työtehtäviin sitoutumista, sillä luottamuksen myötä uusi työntekijä kokee saavansa tukea kollegoiltaan. Luottamus on vastavuoroista ja se edellyttää yhteisten tavoitteiden määrittelyä (Kjelin & Kuusisto 2003, 152). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että perehdyttämisen kautta voidaan rakentaa luottamusta ja tätä kautta sitouttaa uusia työntekijöitä. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, sillä Wallinin (2012, 102) tutkimus osoitti, että luottamus sekä sosiaalinen tuki edistävät työntekijän sitoutumista.

Tutkimustulokset osoittavat, että perehdytettävien oma-aloitteisuus sekä aktiivisuus perehdyttämisen aikana vahvistaa osaltaan työtehtäviin sitoutumista, sillä oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat vastavuoroisen perehdyttämisen keskiössä. Dialogisessa perehdyttämisessä uuden työntekijän kuuntelu sekä näkemysten hyödyntäminen korostuvat (Kupias & Peltola 2009, 42). Oma-aloitteisuus sekä aktiivisuus ovat auttaneet uutta työntekijää ymmärtämään organisaation toimintaperiaatteita ja tämän työhön sitoutuminen on vahvistunut. Myös Ketolan (2010, 164) tutkimus osoitti, että henkilökohtainen aktiivisuus sekä vastuu omasta perehdyttämisestä on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta.

Mentoreilla on keskeinen rooli perehdyttämisen ja työhön sitoutumisen onnistumisen kannalta, sillä mentoreiden avulla uudet työntekijät ovat hahmottaneet organisaation kokonaiskuvan. Mentoreilta uudet työntekijät ovat voineet kysyä apua ja avun saaminen on osaltaan vahvistanut työhön sitoutumista. Mentorit ovat siirtäneet organisaation hiljaista tietoa perehdytettäville ja hiljainen tieto on mahdollistanut uuden oppimisen. Organisaation toimintaperiaatteiden oppiminen on osaltaan sitouttanut uusia työntekijöitä. Tutkimustulokset tukevat Ketolan (2010, 163) tutkimusta, sillä Ketolan tutkimus osoitti, että mentorin tai tutorin hyödyntäminen perehdyttämisprosessin aikana on tärkeää.

Perehdyttämisen lisäksi uusien työntekijöiden työtehtäviin sitoutumista vahvistavat positiivinen työilmapiiri sekä sisäinen motivaatio. Positiivinen työilmapiiri vahvisti osaltaan uusien työntekijöiden sitoutumista, sillä uudet työntekijät kokivat olonsa tervetulleiksi työyhteisöön. Positiivinen työilmapiiri näyttäytyy kollegoiden välisenä tukena ja kannustuksena. Työntekijöiden sisäisen motivaation myötä työntekijät sitoutuvat työhönsä ja he haluavat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioiden on tärkeää panostaa positiiviseen työilmapiiriin, sillä kuten Otala (2008, 67) toteaa, motivaatiota ei voi kenellekään antaa, mutta organisaatio voi luoda olosuhteet, joissa motivaatio vahvistuu sisäsyntyisesti.

Tutkimusprosessin aikana havaitsin, että työtehtäviin sitoutumista on vaikea erottaa organisaatioon sitoutumisesta. Morrow (1993, 62–68) toteaakin, että työpaikkaan sitoutumisen käsitettä ei ole kokonaan mahdollista erottaa organisaatioon sitoutumisen käsitteestä. Tutkimustulokset osoittavat, että

opettajien työnkuva on melko ja he kokevat työskentelevänsä kutsumusammatissa. Tästä voisi päätellä, että opettajien työssä työtehtäviin sitoutuminen tapahtuu osittain jo opettajankoulutukseen hakeutuessa.

Kohdeorganisaatiossa perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä tunnistettiin, sillä perehdyttämistä pidetään osaamisen kehittämisen lähtökohtana. Osaamisen kehittäminen tapahtuu kuitenkin pääosin täydennyskoulutusten kautta. Tämä selittynee sillä, että opetustyössä vaadittava osaaminen on kehittynyt jo opettajankoulutuksen aikana. Viitalan (2007, 194) mukaan organisaation ulkoiset koulutukset toimivat osaamisen kehittämisen välineinä, sillä ulkoisten koulutusten myötä pystytään rikastamaan henkilöstön osaamista uusilla näkökulmilla.

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä saadaan aikaisemmin tuottavaksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että laadukkaan perehdyttämisen myötä työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja millaiset organisaation toimintaperiaatteet ovat. Tutkimustulokset tukevat Leiviskän (2011, 120–121) teoriaa siitä, että työntekijöiden sitoutumisella on positiivinen vaikutus organisaation kilpailukykyyn, sillä sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä enemmän kuin sitoutumattomat työntekijät.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja tulosten hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen rajoitukset on otettava huomioon pohdittaessa tutkimuksen laajempaa merkitystä. Tutkimuksen rajoitteilla tarkoitan tässä yhteydessä luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Nämä rajoitukset on esitetty luvussa *4.4 tutkimuksen rajoitukset*. Huomionarvoista on, että tutkimuksen tuloksilla ei pyritä yleistettävyyteen, sillä kyseessä on tapaustutkimus. Tutkimukseni läpinäkyvyyttä pyrin lisäämään tuomalla esille käyttämäni tutkimusmenetelmät.

Tutkielmani tuo esille ymmärryksen perehdyttämisestä ja perehdyttämisen yhteydestä työntekijän työhön sitoutumiseen. Lisäksi tutkielmani tuo esille hyväksi todettuja käytänteitä sekä laadukkaan perehdyttämisen hyötyjä niin perehdytettävälle, esimiehelle kuin koko organisaatiolle. Tutkimustuloksien pohjalta perehdyttämismallia voidaan kehittää entistä toimivammaksi, sillä työhön perehdyttäminen on jatkuva, aktiivinen prosessi.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työntekijän perehdyttämistä sekä työhön sitoutumista olisi mielekästä tarkastella talousnäkökulmasta käsin. Tässä yhteydessä voisi tutkia, kuinka paljon kustannuksia syntyy työntekijän lähtiessä organisaatiosta ja kuinka paljon uuden työntekijän hankkiminen sekä perehdyttäminen maksavat organisaatiolle. Olisi tärkeää saada tutkimustietoa siitä, millaisia taloudellisia hyötyjä työntekijän laadukkaalla perehdyttämisellä ja työntekijän työhön sitoutumisella on. Tämä sen takia, että organisaatiot panostaisivat sekä investoisivat perehdyttämiseen.

Toinen tutkimuksesta ilmennyt jatkotutkimusidea kohdistuu perehdyttämisen ajankohtaan. Tämä tutkimus käsitteli uuden työntekijän perehdyttämistä, mutta jatkossa voitaisiin tutkia, miten perehdyttäminen toteutetaan myöhemmin työsuhteen aikana, esimerkiksi työnkierron yhteydessä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia myös sähköisen perehdyttämisen mahdollisuuksia ja haasteita, sillä koronapandemiasta johtuvan lisääntyneen etätyön vuoksi perehdyttämisen sähköinen oppimisympäristö on ajankohtainen teema. Tässä yhteydessä olisi mielenkiintoista tutkia, miten sähköisesti tapahtuva perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Tampere University Press.

Blomqvist, K. (2006). *Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla*. Työn tuuli 2/2006. Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry. Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf.

Brik (2021). *Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta*. Haettu osoitteesta https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/, 30.3.2021.

Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. J-Impact Oy.

Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä*. (1.painos.). Brik.

Furman, B., & Ahola, T. (2002). *Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään* (2. uudistettu painos). Tammi.

Furman, B., Pinjola, N., & Rubanovitsch, M. (2014). *Valmenna onnistumaan. Nyt*. Johtajatiimi.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Tammi.

Honkaniemi, L. (2007). *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos.

Hämäläinen, K., Hämäläinen, K., & Kangasniemi, J. (2015). *Osaamisen kehittämisen poluille*. Valtion rahoittaman opetustoimen henkilöstökoulutuksen haasteet ja tulevaisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:10. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75120/okm10.pdf?sequence=1.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6. uudistettu painos). Kauppakamari.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä?.* Jyväskylän yliopisto.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

Kesti, M. (2005). *Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen*. Edita.

Ketola, H.U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä*. Jyväskylän yliopisto.

Kjelin, E., & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Talentum.

Korpelainen, K. (2005). *Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä*. Tampere University Press.

Kupias, P., & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia Helsinki University Press.

Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.

Lapinoja, K. P., & Heikkinen, H. L. T. (2006). Autonomia ja opettajan ammatillisuus. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu (*144–161*)*. Kansanvalistusseura.

Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Tietosanoma.

Lepistö, I. (2004). *Työpaikkakouluttajan käsikirja* (2. uudistettu painos). Työturvallisuuskeskus.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology,* 1(1), 3–30. Haettu osoitteesta https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.

Martela, F., & Jarenko, K. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta (2014). Sisäinen motivaatio: *Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta*. Haettu osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press.

Mäkikangas, A., Feldt T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulmia työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (56–74). PS-kustannus.

Otala, L. (2000). *Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa*. (3. uudistettu painos). WSOY.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. & Kuula, A. & Rissanen, R. & Karvinen I. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf.

SOOL (2021). *Suositukset uuden opettajan perehdytykselle*. Haettu osoitteesta https://www.sool.fi/vaikuttaminen/perehdytys/, 12.3.2021.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Työturvallisuuslaki TL (728/2002). Haettu osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738.

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Wallin, O. (2012). *Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista*. Tampere University Press.

Österberg, M. (2009). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (3. uudistettu painos). Kauppakamari.

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelurunko esimiehelle:

Taustatiedot:

- Kuinka kauan olet toiminut rehtorina kyseisessä organisaatiossa?

Perehdyttäminen:

- Millainen perehdytysohjelma Teillä on?
- Miksi perehdytystä järjestetään?
- Millaisia tavoitteita sinulla ja organisaatiolla on perehdytykseen liittyen?
- Mistä tiedät, onko perehdytys ollut riittävää ja milloin se voidaan lopettaa?
- Miten ja kuinka pitkään perehdyttämisen onnistumista seurataan?

Työtehtäviin sitoutuminen:

- Mitä työtehtäviin sitoutuminen mielestäsi tarkoittaa?
- Miten tunnistat työhönsä sitoutuneen henkilön?
- Miten työntekijöiden sitoutumista voidaan mielestäsi parantaa?
- Voiko perehdyttämisen avulla vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen?

Henkilöstön osaamisen kehittäminen:

- Minkälainen merkitys perehdyttämisellä mielestäsi on yksilön osaamisen kehittämisessä?

Vapaa sana

Haastattelurunko työntekijöille:

Taustatiedot:

- Milloin olet aloittanut työskentelemään organisaatiossa?

Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä:

- Millainen yleiskuva perehdyttämisestä: aikataulut, laajuus, käytännön järjestelyt
- Miten sinut perehdytettiin työtehtäviisi?
- Saitko mielestäsi riittävää tietoa?
- Minkälainen aloitus olisi ollut, mikäli et olisi saanut perehdytystä?
- Miten esimies oli mukana perehdytyksessä?
- Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?

Työtehtäviin sitoutuminen:

- Mitä työtehtäviin sitoutuminen mielestäsi tarkoittaa?
- Miten perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa yksilön sitoutumiseen?
- Mitkä muut tekijät vaikuttavat sitoutumiseen?

Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä:

- Miten työtehtävissäsi tarvittava henkilökohtainen osaaminen mielestäsi kehittyi perehdyttämisjakson aikana?

Vapaa sana

Liite 2: Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaillen

Uuden työntekijän perehdyttäminen Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus	**Työntekijän työtehtäviin sitoutuminen** Sisäinen motivaatio ja työyhteisön tuki	**Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä** Työkokemus ja täydennyskouluttautuminen
TEHOKKUUS		
Mentoreilla on tärkeä rooli perehdyttämisessä Perehdyttämisohjelma on kehittämisen alla oleva prosessi Työntekijän persoonallisuus huomioidaan Vastavuoroinen perehdyttämisprosessi Perehdyttäminen lisää työntekijän tehokkuutta Työntekijän oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat tärkeässä roolissa perehdyttämisen onnistumisen kannalta	Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation eteen Työntekijän sisäinen motivaatio yhteydessä työtehtäviin sitoutumiseen Perehdyttäminen vahvistaa työtehtäviin sitoutumista Työyhteisön tuki ja kollegoiden keskinäinen luottamus lisäävät työtehtäviin sitoutumista Työtehtäviin sitoutuminen lisää työntekijän tehokkuutta	Perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen välisestä yhteydestä ristiriitaisia näkemyksiä Aikaisempi työkokemus on vahvistanut henkilökohtaista osaamista Perehdyttäminen on lähtökohta osaamisen kehittämiselle Täydennyskoulutukset ovat osaamisen kehittämisen ytimessä Osaamisen kehittämisellä on yhteys työntekijän tehokkuuteen

Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaillen