

Reetta Korpimäki

PEREHDYTYKSEN JA TYÖMOTIVAATION VÄLISET YHTEYDET

Julkisorganisaatiossa työskentelevän kokemukset

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Reetta Korpimäki: Perehdytyksen ja työmotivaation väliset yhteydet – Julkisorganisaatiossa työskentelevän kokemukset

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede

Huhtikuu 2024

Tämä tutkimus tarkastelee perehdytyksen ja työntekijän kokeman työmotivaation välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, minkälaiset perehdytyksen osatekijät vaikuttavat työntekijän subjektiivisesti kokemaan työmotivaatioon. Perehdytyksen lainsäädännöllisen taustan lisäksi ilmiön tärkeys on korostunut muuttuvassa työelämässä, ja perehdytyksellä voidaan yhä enenevässä määrin vaikuttaa työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä on kaksi: 1) *millaiseksi työntekijä kokee oman perehdytysprosessinsa* ja 2) *millaiset asiat perehdytyksessä vaikuttavat työntekijän kokemaan työmotivaatioon?*

Perehdyttämisen vaikutuksia työmotivaatioon on aiemmin tutkittu kvantitatiivisena tutkimuksena yksityisissä organisaatioissa. Tämä tutkimus tuo lisätietoa perehdytyksen merkityksestä työmotivaatioon kokemuksellisesta näkökulmasta sekä julkisen organisaation kontekstissa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Suomessa sijaitseva kaupunki, ja tutkittavana kohdejoukkona kolme kohdeorganisaation esihenkilöasemassa työskentelevää työntekijää. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksen tavoitteena oli saada lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä ja yksilöllisistä kokemuksista. Tästä syystä tutkimuksessa hyödynnettiin fenomenologista lähestymistapaa, ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen, eli tutkittavaa ilmiötä tukevaa teoriaa hyödynnettiin myös analyysin teon vaiheessa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijä kokee työmotivaationsa pitkälti sisäsyntyiseksi. Aineistosta kuitenkin näkyy, että palautteen saaminen, luottamuksen rakentuminen, perehdyttäjältä ja esihenkilöltä saatu tuki sekä apu perehdytysprosessin aikana vaikuttavat työmotivaatioon positiivisesti. Perehdytyksen aikana tapahtuvat yksittäiset asiat ovat yhteydessä korkeampaan työmotivaatioon, mutta varsinaista perehdytystä ei liitetä osaksi koettua työmotivaatiota. Tuloksista ilmenee myös, ettei työntekijän oppimista seurata systemaattisesti, ja perehdytyksen suunnitelmallisuudessa on työntekijän näkökulmasta kohdeorganisaatiossa aukkoja.

Yhdistettynä teoriaan, voitiin tutkimustuloksista tehdä päätelmä, että johtaja-asemassa toimivilla henkilöillä perehdytyksen vaikutukset koettuun työmotivaatioon ovat suhteellisen merkityksettömiä. On kuitenkin yksittäisiä osatekijöitä, kuten tuki, palaute ja luottamus, joilla koetaan olevan merkitystä työmotivaatioon perehdytyksessä. Johtopäätösten myötä voidaan todeta, että sisäinen motivaatio perehtymisessä on erittäin vahva, mikä tukee työssä perehtymistä entisestään. Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi perehdytyksessä tulisi huomioida autonomian ja epävarmuuden vähentämisen tasapaino. Tutkimuksen myötä nousi esiin aiheita, joita voi tutkia jatkossa, kuten tarkemmin rajattu tutkimusasetelma esiin nousseiden aiheiden pohjalta sekä työnantajan näkökulman pohtiminen samassa kontekstissa.

Avainsanat: perehdyttäminen, työmotivaatio, psykologinen sopimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio:

Microsoft Teams
Versio 24033.812.2721.9190

Käyttötarkoitus:

Etäyhteyksin tapahtuvat haastattelut toteutettiin Microsoft Teams sovelluksella, jonka valmislitterointityökalu litteroi haastattelun reaaliajassa erilliselle dokumentille.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Edellä mainittua tekoälysovellusta hyödynnettiin haastatteluissa, eli aineistonkeruuvaiheessa. Tutkimusraportissa sovelluksen käyttö esiintyy Tulokset-osiossa, jossa on hyödynnetty sitaatteja aineistosta.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	3
2.1 Perehdyttäminen	3
2.1.1 Perehdytysprosessin sisältö	4
2.1.2 Vuorovaikutus ja viestintä perehdytyksessä.....	6
2.1.3 Perehdytyksen tavoitteet ja merkitys.....	7
2.2 Työmotivaatio.....	8
2.2.1 Motivaation osatekijät	9
2.2.2 Motivaatioteoriat	10
2.3 Psykologinen sopimus	10
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	13
3.1 Tutkimuskysymykset.....	13
3.2 Aineistonkeruumenetelmät	13
3.3 Aineistoanalyysi	14
3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	16
4 TULOKSET	18
4.1 Perehdyttämisen kokonaisuus.....	18
4.1.1 Työtehtäväkohtainen perehtyminen	19
4.1.2 Työyhteisöön integroituminen perehdytyksessä	21
4.1.3 Mentorin asema perehdytyksessä.....	22
4.2 Sisäinen motivaatio työssä.....	23
4.2.1 Merkityksellisyyden kokemukset.....	23
4.2.2 Tuki ja apu perehdytyksessä sekä motivaatiotekijänä.....	24
4.2.3 Luottamuksen rakentuminen perehdytyksen aikana	24
4.3 Palautteen saaminen työmotivaatiossa ja perehdytyksessä	25
5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN	27
5.1 Sisäinen motivaatio työmotivaation perustana	27
5.2 Työyhteisö ja mentorointi perehdytyksen rakennusaineena.....	29
5.3 Perehdytyksen aikaisen palautteen vaikutus työmotivaation kokemuksiin.....	31
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
6.1 Pohdinta suhteessa tutkimuskysymyksiin.....	32
6.2 Tutkimuksen rajoitukset	35
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	40
Liite 1. Teemahaastattelurunko	40

Liite 2. Aineiston redusoinnin ja klusteroinnin havainnollistava taulukko	42
---	----

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen (Eklund 2020).	5
Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset.	18
Taulukko 1. Alaluokkien abstrahointi ylä- ja pääluokiksi	16

1 JOHDANTO

Perehdyttämisen merkitystä työelämässä on viime vuosina nostettu esiin erityisesti kiristyvän työmarkkinatilanteen takia (Vaasan yliopisto 2022). Kun työntekijä aloittaa työskentelyn uuden työnantajan palveluksessa, tulisi tälle tarjota perehdytystä ja opastusta työtä, työympäristöä ja organisaatiota koskien (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöiden sitoutumiseen ja osaamiseen kuin työtyytyväisyyteenkin (Vaasan yliopisto 2022). Myös vuonna 2002 voimaan tulleessa työturvallisuuslaissa on säädetty työnantajan velvollisuudesta tarjota työntekijöilleen riittävää opastusta koskien työympäristöä, työtä ja menetelmiä erityisesti ennen uuden työtehtävän aloittamista (Työturvallisuuslaki 2002/738 14 § 1 mom.). Perehdyttäminen voidaankin nykypäivänä nähdä organisaatioiden voimavarana, joka mahdollistaa organisaation laadukkaan ja tehokkaan toiminnan (Vaasan yliopisto 2022). Tästä syystä muuttuvassa työelämässä työntekijöiden perehdyttämiseen on syytä kiinnittää huomiota yhä enemmän huomiota.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perehdytyksen vaikutuksia työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Tavoitteena on tarkastella perehdytysprosessin aikana ilmenneitä tekijöitä ja asioita, joilla on ollut subjektiivista merkitystä työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Työmotivaatiolle on useita määritelmiä, ja siihen vaikuttavia tekijöitä on listattu ainakin kaksinkertainen määrä. Tässä tutkimuksessa työmotivaatiota pohditaan niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden näkökulmista. Työmotivaatio voidaan nähdä yhtenä organisaation kilpailuetua lisäävänä tekijänä, ja työntekijöiden motivoiminen välttämättömyytenä, jotta organisaatio menestyy (Manzoor 2011, 37). Perehdytysprosessi on usein ensimmäinen askel, jonka työntekijä ottaa organisaatiossa työhaastattelun jälkeen, ja tästä syystä on mielekäästä tutkia tämän ensimmäisen askeleen vaikutuksia koettuun työmotivaatioon. Myös ajankohtainen uutisointi on huomionnut perehdytyksen merkityksen, ja muun muassa Yle uutisoi Palvelualojen ammattiliiton, PAMin, saamista tasaisista yhteydenotoista koskien vajavaista perehdytystä (Pöyhönen 2024).

Työmotivaation ja perehdytyksen välisestä yhteydestä on toteutettu useampia kvantitatiivisia tutkimuksia (esim. Anttila 2017). Lisäksi aiemmin on tutkittu perehdyttämisen vaikutuksia sitoutuneisuuteen (ks. Virkki 2017). Työmotivaatioon vaikuttavasta perehdytyksestä ei ole toteutettu kvalitatiivista, kokemuskäyttöistä tutkimusta, ja tässä havaittiin tutkijan toimesta tutkimusaukko.

Aiemmat tutkimukset aiheesta ovat toteutettu yksityisissä yrityksissä, joten lisäarvoa tähän tutkimukseen tuo julkisessa organisaatiossa toteutettu tutkimus. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda lisätietoa työntekijän subjektiivisesta kokemuksesta työmotivaation ja perehdyttämisen kontekstissa. Tutkimuksen tulokset tuottavat kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa perehdyttämisen onnistumisesta ja tilasta, erityisesti työmotivaation näkökulmasta. Tämän tiedon pohjalta kohdeorganisaatio voi mahdollisesti kehittää tai muuttaa perehdytysprosessiaan vastaamaan paremmin tavoitteitaan. Lisäksi tutkimus tuo tiedeyhteisölle kokemuksellista tietoa perehdytyksen merkityksestä työmotivaatioon. Kvalitatiivisen muotonsa vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaatio on noin 40 000 asukkaan kaupunki, ja tarkemmin tutkittavana kohdejoukkona toimi kohdekaupungin, samassa yksikössä työskentelevät kolme työntekijää. Haastateltavat toimivat työssään johtaja-asemassa, ja heidät valittiin haastateltaviksi samasta työtehtävästä. Tutkimus tarkastelee perehdytyksen merkitystä työmotivaation kontekstissa työntekijän subjektiivisena kokemuksena, ja täten tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi rajautui: 1) *millaiseksi työntekijä kokee oman perehdytysprosessinsa?* sekä 2) *millaiset asiat perehdytyksessä vaikuttavat työntekijän kokemaan työmotivaatioon?* Jotta henkilöiden väliset yhteydet näkyvät tutkimuksessa mahdollisimman selkeästi, puhutaan haastateltavista työntekijöinä, vaikka he toimivatkin työssään johtajan roolissa. Näin tutkimuksessa voidaan tarkastella haastateltavan yhteyksiä myös tämän esihenkilöön ja alaisiin.

Tämä tutkimusraportti kattaa tutkimuksen tukena käytettävän teoreettisen viitekehyksen, joka muotoutuu kolmen keskeisen käsitteen ympärille. Käsitteiden määritelmät ja osatekijät yhdistettynä niiden teorioihin antavat teoreettisen lähtökohdan tutkittavan ilmiön tarkastelulle. Tutkimuksen viitekehys muodostuu perehdytyksen, työmotivaation sekä psykologisen sopimuksen käsitteistä, teorioista ja aikaisemmista tutkimuksista. Kolmannessa osiossa ovat tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, lähestymistavat, analyysimenetelmät sekä perustelut sille, miksi tutkimuksessa on päädytty juuri näihin. Lisäksi kolmannessa luvussa pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Menetelmäosion jälkeen löytyvät tutkimustulokset, eli aineistosta esiin nousseet asiat ja teemat. Edellä mainittuja peilataan teoreettisen viitekehyksen teorioihin luvussa viisi, jossa on syvällisempää pohdintaa tuloksista. Lopuksi tehdään tutkimuksen johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, joita ilmeni tämän tutkimusprosessin ja tulosten myötä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsitteet ja teoriat, joiden avulla ilmiötä tarkastellaan lähemmin. Ensimmäiseksi käsitellään *perehdyttämisen* tarkoitus ja merkitys, minkä jälkeen siirrytään *työmotivaation* muodostumiseen, sen tekijöihin ja sitä tukeviin teorioihin. Kolmas käsite, *psykologinen sopimus*, on vahvasti yhteydessä työntekijän ja työnantajan väliseen kanssakäymiseen ja luottamuksen rakentumiseen, ja on tästä syystä valittuna tämän tutkimuksen viitekehukseen. Tämä käsite määritellään ja yhdistetään sen merkitys työntekijän kokemaan työmotivaatioon sekä perehdytysprosessiin.

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen käsite ei ole yksiselitteinen, ja sen määritelmä on muuttunut työelämän muuttaessa muotoaan. Perehdyttämällä tarkoitetaan työsuhteen alussa tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, josta työnopastus on erotettu irralliseksi kokonaisuudeksi (Kupias & Peltola 2009, 17–18). Perehdyttäminen on myös mahdollista nähdä toimenpiteinä, joiden avulla työntekijä oppii työpaikkansa, sen ajatukset, tavat, ihmiset ja asiakkaat sekä omaan työhön kytkeytyvät työtehtävät ja odotukset (Kupias & Peltola 2009, 17–18). Tässä tutkimuksessa tarkastelussa on sekä työympäristöön ja -yhteisöön tutustuminen että varsinaiseen työtehtävään liittyvä opastus.

Kuten sanottu, perehdyttäminen on usein työntekijän ensimmäinen kosketuspinta työnantajaan työhaastattelun jälkeen. Perehdyttämällä on Suomessa lainsäädännöllinen perusta, joka määrittää sen, mitä työnantajan on opastettava ja kerrottava uudelle työntekijälleen. Työturvallisuuslain 2002/738 ensimmäisen luvun ensimmäinen pykälän mukaan on tarkoitus parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia sekä työntekijöiden fyysisiä ja henkisiä terveysuhkia (Työturvallisuuslaki 2002/738). Erityisesti ennen uuden työn aloittamista on uusi työntekijä perehdytettävä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja työtapoihin (Työturvallisuuslaki 2002/738 14 § 1. mom.). Lainsäädännön seuraaminen on välttämätöntä jokaiselle työnantajalle, mikä tarkoittaa jokaisen organisaation velvollisuutta ottaa perehdytyksessään huomioon nämä työturvallisuuslaissa säädetyt perehdytystä koskevat seikat.

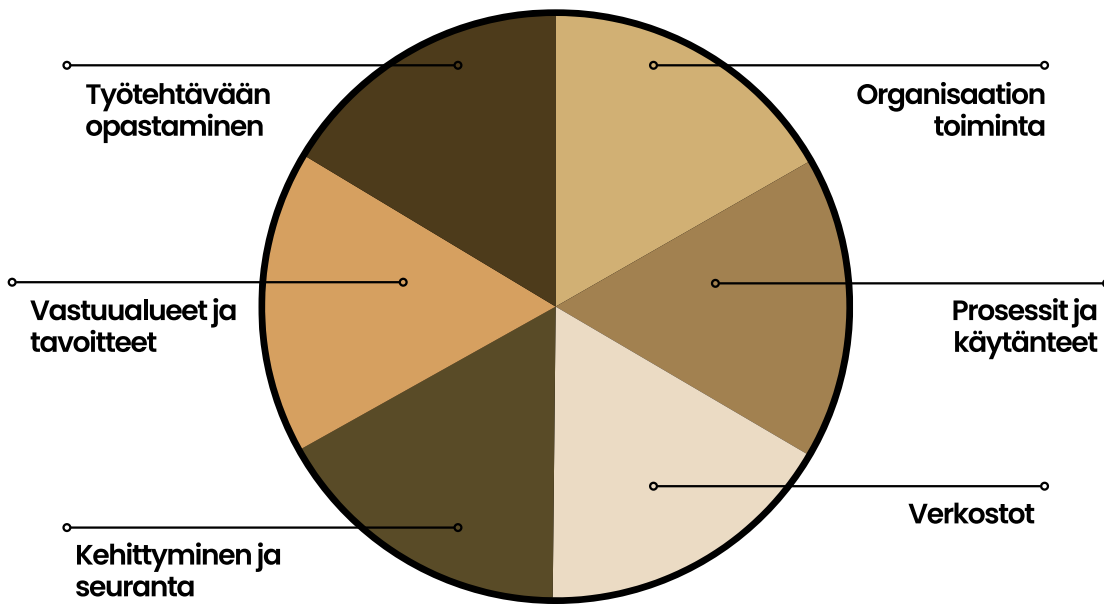
2.1.1 Perehdytysprosessin sisältö

Perehdytys on yksilöllistä organisaatiosta ja sen tavoista riippuen. Organisaation perehdytysprosessi ja sisältö voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: 1) ennen työhöntuloa tapahtuvaan informointiin, 2) vastaanottoon ja organisaatioon perehdyttämiseen työn alkaessa, 3) työsuhdeperehdyttämiseen sekä 4) työnopastukseen (Viitala 2021, 98–99). Työnantaja perehdyttää tulevaa työntekijää jo rekrytointivaiheessa antamalla tietoa organisaatiosta ja työtehtävästä, minkä jälkeen vastaanoton vaiheessa lähijohtajalla on merkittävä rooli työyhteisöön tutustuttaessa. Työsuhdeperehdyttäminen puolestaan kattaa työsopimukseen nojaavat ehdot ja periaatteet, kuten työajat ja palkkausperusteet. Työnopastuksen vaiheessa työntekijä perehdytetään työhön, työkavereihin sekä työssä tarvittaviin järjestelmiin ja välineisiin. Työnopastuksen vaihetta voidaan pitää onnistuneena silloin, kun työntekijälle on selvää, mitä häneltä odotetaan, luottaa omiin kykyihinsä ja tietää mistä tukea saa. (Viitala 2021, 97–99.)

Varsinainen perehdytysprosessi voidaan kuvata neljän rakennuspalikan avulla, jotka jakautuvat ohjeiden ja määräysten mukaan toimimiseen, selkeyteen, kulttuuriin ja yhteyksiin (Caldwell & Peters 2018, 28.) Alin rakennuspalikka määrittellään ohjeiden, lakien ja toimintatapojen opettamisena, mikä kattaa muun muassa sääntöjen noudattamisen. Selkeys rakennuspalikkana tarkoittaa työhön liittyvien odotusten ja tehtävien ymmärryksen varmistamista, kun puolestaan kulttuuriin keskittyvä rakennuspalikka opastaa työntekijän viralliseen ja epäviralliseen kulttuuriin. Lisäksi työntekijän tulisi oppia organisaation arvot ja käsitykset kulttuuriin keskittyvässä vaiheessa. Yhteyksien merkitys perehdyttämisessä on valtava: sen kautta työntekijä rakentaa verkostot ja ihmissuhteet uudella työpaikallaan. (Caldwell & Peters 2018, 28–29.)

Perehdytysprosessi voidaan jakaa myös kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat yleisesti käytössä siten, että organisaatiokohtaisesti jokaisen osa-alueen sisältö suunnitellaan yksilöllisesti jokainen osa-alue huomioiden (kuvio 1). Osa-alueet eivät ole irrallisia, vaan ne nivoutuvat rajat ylittävästi toisiinsa (Eklund 2020, 92–93). Perehdyttämisen ajallinen hajautuminen voidaan katsoa jakautuvan kolmeen osaan: ennen työsuhdetta, työsuhteen ensimmäisten viikkojen ja ensimmäisten kuukausien aikana tapahtuvaan perehdyttämiseen (Saarinen 2022, 19). Saarisen (2022) mukaan oikeanlaisella perehdytysprosessilla voidaan vaikuttaa myös työntekijän työtyytyväisyyteen positiivisesti, ja näin ollen myös työmotivaation huomioiminen perehdytyksessä on tärkeää.

Perehdytysprosessi



Kuvio 1. Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen (Eklund 2020).

Perehdytyksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaa myös henkilö, joka on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä, eli perehdyttäjä. Perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta vastaa viime kädessä uuden työntekijän esihenkilö, vaikka perehdytysprosessiin osallistuisikin, ja yleensä osallistuukin, myös muita henkilöitä (Kupias & Peltola 2009, 94–95). Perehdyttäjällä on merkittävä vaikutus siinä, saadaanko perehdytysprosessi suoritettua onnistuneesti vai romuttuuko muuten onnistunut perehdytys viimeiseen tekijään, perehdyttäjään (Kupias & Peltola 2009, 139–140). Perehdyttäjän roolin tulisi lisäksi olla selkeä sekä linjassa tälle määrättyjen vastuiden ja roolien kanssa. Yksi yleisin ongelma perehdytyksessä onkin epäselvä vastuunjako perehdyttäjien välillä (Eklund 2020, 140). Perehdyttäjän on määrä antaa uudelle työntekijälle ohjeita, opastaa tätä tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä sekä opastaa hyödyntämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä. Lisäksi perehdyttäjän tulee kannustaa uutta työntekijää toimimaan itsenäisesti ja antaa toiminnasta rakentavaa palautetta. (Liski, Horn & Villanen 2007, 10.)

Perehdytyksestä vastaavaa henkilöä voidaan kutsua mentoriksi, jolloin perehdyttäjän asema näyttäytyy uudelle työntekijälle hieman eri tavalla kuin perehdyttäjän rooli yleensä. Mentoroinnissa uutta työntekijää, eli aktoria, opastaa ja ohjaa kokeneempi mentori (Kupias & Salo 2014, 11–12). Mentorin ja aktorin välinen suhde perustuu luottamukseen sekä vuorovaikutukseen, ja vastuu mentoroinnin onnistumisesta on sekä mentorilla että aktorilla itsellään. Mentoroinnin tavoitteena on

jokaisen osapuolen oppiminen, mikä tarkoittaa myös mentorin oppimismahdollisuutta reflektoinnin keinoin. (Kupias & Salo 2014, 11–16.) Mentoroinnissa ilmenee myös dialoginen perehdyttäminen, jossa keskiössä ovat yhteistyö ja vuorovaikutus.

2.1.2 Vuorovaikutus ja viestintä perehdytyksessä

Perehdyttämisen aikana korostuvat myös vuorovaikutuksen ja viestinnän osa-alueet, jotka määritelläänkin osaksi onnistunutta perehdytysprosessia (Eklund 2020, 74–80). Viestintä osana perehdytystä aloitetaan jo rekrytointivaiheessa, jolloin työnantaja luo kuvaa tulevalle työntekijälle organisaatiosta ja työstä sekä vähentää työn aloitukseen liittyvää mahdollista epävarmuutta (Saarinen 2022, 19–20). Myös myönteinen palaute sekä työyhteisön positiivinen asennoituminen perehdytysvaiheessa edesauttavat työtehtävään sitoutumista ja innostusta työtehtävää kohtaan (Viitala 2021, 98), mitkä puolestaan lisäävät työmotivaatiota (Kupias & Peltola 2009, 129–131). Tässä tutkimuksessa tarkemmassa tarkastelussa on dialoginen perehdyttäminen, jossa vuorovaikutteisuus, mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen ja muovautumiseen sekä kuunteleminen korostuvat enemmän kuin muissa perehdytystyyeissä (Kupias & Peltola 2009, 41–42). Myös Onnismaa (2010, 88–89) puhuu dialogisen perehdyttämisen olevan perehdyttämistä yksilöllisten tarpeiden mukaan sen lisäksi, että vastuuta siirretään uudelle työntekijälle itselleen perehdyttämisen suunnittelun muodossa. Työntekijä ja uusi työntekijä muovaavat siis yhdessä perehdytysuunnitelman, mikä kehittää jokaista osapuolta (Onnismaa 2010, 88–89).

Perehdytysprosessia voidaan kuvata kolmella tasolla tapahtuvana toimintana, joka muodostaa kokonaisuuden uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä ja työpaikalla. Osat jakautuvat tervetuloitoksiin, jotka tapahtuvat eri tasoilla: organisaatiotasolla, johtajatasolla sekä työkaveritasolla. (Cesário & Chambel 2019, 1466–1468). Uusi työntekijä otetaan siis huomioon kaikilla organisaation tasoilla mahdollisimman tehokkaan ja kattavan aloituksen takaamiseksi. Organisaatiotason tervetuloitotus voi sisältää esimerkiksi uusille työntekijöille suunnattuja luentoja organisaation tavoista, rakenteesta tai arvoista sekä kirjeen toimitusjohtajalta ja henkilöstösastolta (Cesário & Chambel 2019, 1467). Esihenkilöiltä, eli johdon tasolta tulevalle tervetuloitotuksella on merkittävä asema työntekijän kokeman ylhäältä saatavan tuen, sosiaalisen verkoston rakentamisen ja työasenteen kehittymisen kanssa. Työkavereiden tervetuloitotukset puolestaan vaikuttavat siihen, miten uusi työntekijä integroituu organisaatioon, tuntee olevansa osa ryhmää ja kokee ilmapiirin ystävälliseksi eikä uhkaavaksi. (Cesário & Chambel 2019, 1467–1468.)

Näillä kaikilla tavoilla keskeisenä tekijänä on vuorovaikutus organisaation tasojen ja henkilöiden sekä uuden työntekijän välillä.

2.1.3 Perehdytyksen tavoitteet ja merkitys

Perehdytysprosessin merkitys organisaation menestymisen kontekstissa on valtava: prosessin tarkoituksena, ja sen onnistuessa taataan työntekijöiden pitäminen organisaatiossa, tehokkuuden kasvattaminen sekä ennen kaikkea motivaation ja sitoutuneisuuden lisääminen (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019, 3). Perehdytysprosessi määritelläänkin yhtä tärkeäksi kuin itse rekrytointiprosessi (Harpelund ym. 2019, 12). Tehokkaalla perehdytyksellä voidaan vaikuttaa positiivisesti myös lyhytaikaisten tai määräaikaisten työntekijöiden kokemaan työn symboliseen arvoon. Toisaalta useissa organisaatioissa lyhytkestoisiin työsuhteisiin ja niiden perehdytyksiin ei olla valmiita panostamaan samalla tavalla kuin pitkäaikaisiin työntekijöihin. (Smith ym. 2022, 525; 534–535.)

Englannin kielessä perehdyttäminen (*engl. onboarding*) on määritelty organisaation sisällä tapahtuviksi tietyiksi toiminnoiksi, joiden avulla autetaan uutta työntekijää sopeutumaan uuteen rooliin, kulttuuriin sekä tavoitteisiin (Cesário & Chambel 2019, 1466). Lisäksi Cesário ja Chambel (2019, 1466) kuvaavat onnistuneen perehdytyksen vähentävän epävarmuutta ja vahvistavan organisaation yhdenmukaistumista. Perehdyttämistä kutsutaan myös uusien työntekijöiden sosialisatioksi, jonka tavoitteena on sopeuttaa työntekijät työympäristöön, ja jonka on todettu vaikuttavan positiivisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan (Smith, Matthews, Mills, Hong & Sim 2022, 526).

Perehdytysprosesseja on olemassa niin monta kuin on organisaatioitakin, eikä yhtä ja oikeaa prosessia voida edes määritellä. Organisaatioiden perehdytyksissä on kuitenkin nähtävissä yhtäläisyyksiä, jotka useimmiten esiintyvät perehdytysprosesseissa. Näihin lukeutuvat muun muassa tavoitteet, joihin perehdytyksellä pyritään. Vaikka perehdyttämisen on lainsäädännön määräämät tavoitteet, kuten työtapaturmien ennaltaehkäiseminen ja torjunta (Työturvallisuuslaki 2022/738), on organisaatioilla usein laajempia tavoitteita perehdytyksen suhteen. Organisaation perehdytysprosessin tavoitteena voi olla esimerkiksi työntekijän organisaatiokulttuuriin sopeutuminen, pitkäaikainen sitoutuminen tai koetun merkityksellisyyden vahvistaminen (Eklund 2020, 27–30). Organisaation tavoitteet voidaan jakaa myös kolmeen luokkaan, jotka ovat oppimistavoitteet, välittömät tavoitteet ja välilliset tavoitteet. Oppimistavoitteet kattavat niin uuden tiedon oppimisen kuin vanhoista prosesseista

poisoppimisen (Becker & Bish 2021, 5–6). Välittömiin tavoitteisiin voidaan lukea muun muassa selkeä roolitus ja organisaatioon yhdistyminen, kun puolestaan välillisillä tavoitteilla tarkoitetaan suorituskyykyyn ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä (Saarinen 2022, 24–25).

2.2 Työmotivaatio

Työmotivaation tarkastelu osana perehdytyksen tutkimista on tärkeää, sillä työmotivaatio on yksi työtyytyväisyyttä vahvistavista tekijöistä. Motivaatio määritellään ihmisen liikkeelle saavana tekijänä, jolla on tietty päämäärä sekä vireystila (Kupias & Peltola 2009, 129). Motivaatio on ihmisen tahtotila saavuttaa tietty päämäärä, ja motivaatio määrää ihmisen kuluttaman energiankäytön tämän päämäärän saavuttamiseksi (Kupias & Peltola 2009, 129). Viitalan (2021, 36–37) mukaan motivaatio on laajemmassa kuvassa osa organisaation henkilöstövoimavaroja. Tässä tutkimuksessa tutkitaan motivaatioteorioita ja -tekijöitä, jotka soveltuvat hyödynnettäväksi myös työympäristöä, työtä tai työmotivaatiota tarkasteltaessa.

Kupias ja Peltola (2009, 129–131) kuvaavat työmotivaation syntymistä tekemisen ilon, asian tärkeyden sekä onnistumisen todennäköisyyden yhtymänä. Tällä tarkoitetaan sitä, että motivaatiota ei ole, jos yksikin tekijä uupuu. Tekemisen ilolla tarkoitetaan perehdyttämisen ilmapiiriä, jonka ollessa alakuloinen tai vihamielinen voi motivaatio hävitä uudelta työntekijältä kokonaan. Asian tärkeys määritellään pysyvänä kiinnostuksena tärkeää asiaa kohtaan, ja onnistumisen todennäköisyys subjektiivisena kokemuksena siitä, että tehtävä on mahdollista suorittaa. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Perehdyttämisen teoreettisessa viitekehysessä käsiteltiin vuorovaikutuksen merkitystä, joka on myös työmotivaation muodostumisessa merkittävä tekijä. Positiivisella palautteella voi olla samanlainen vaikutus motivaatioihin kuin rahallisilla palkkioilla, ja Decin ja Ryanin (2017, 128) mukaan osaamiskeskeinen palaute vahvistaakin ihmisen kokemaa kyvykkyyttä, sekä lisää siten motivaatiota. Perehdytysprosessiin liitettyllä palautteenannolla voidaan siis vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Kasvavan työmotivaation lisäksi rakentavan palautteenannon myötä voidaan vähentää johtaja-asemassa työskentelevän epäonnistumisen kokemuksia (Byford, Watkins & Triantogiannis 2017, 3–4), mikä voi osaltaan vahvistaa kyvykkyyden kokemuksia työssä (Deci & Ryan 1980). Ryanin ja Decin (2017, 150) mukaan myös autonomiaan on mahdollista vaikuttaa positiivisesti perehdytysprosessissa esimerkiksi antamalla työntekijälle mahdollisuus toteuttaa työ

omalla tavallaan. Negatiivisia vaikutuksia voivat aiheuttaa arvioinnit, määrääjat tai työn valvominen (Ryan & Deci 2017, 150). Perehdyttämisprosessissa uuden työntekijän kokemaa liiallista autonomiaa voi toisaalta aiheuttaa myös epävarmuutta (Zhou 2020, 300).

2.2.1 Motivaation osatekijät

Motivaatio muovautuu erilaisista tekijöistä, ja näitä tekijöitä on kuvattu usealla eri tavalla ja mallilla, kuten ulkoisilla ja sisäisillä motivaatioilla, Herzbergin kaksifaktoriteorialla sekä motivaatiota käsittelevällä Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteorialla (*engl. Self-Determination Theory, SDT*). Tarkastelussa on lisäksi Perryn ja Porterin (1982) kuvaama työmotivaatiotekijöiden neljän osan muodostama kokonaisuus.

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatioihin. Ulkoisia motivaatioita ovat esimerkiksi raha ja palkinnot, kun puolestaan sisäisiin motivaatioihin kuuluu ihmisen sisäinen kiinnostus ja tyydytys varsinaisesta tekemisestä, eikä siitä saatavista ulkoisista palkkioista (Viitala 2021, 41–42). Vaikka molempia tekijöitä on nähtävissä työelämässä, voi ulkoisten motivaatioiden liiallinen hyödyntäminen heikentää sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2017, 144). Sisäinen motivaatio näyttäytyy tyytyväisyytenä omista saavutuksista sekä tarpeena kehittää työtään tai itseään, eikä ulkoisia palautteilla välttämättä ole merkitystä motivaation kokemuksissa (Viitala 2021, 41–42). Työmotivaatiotekijät voidaan jakaa myös neljään osatekijään: yksilön ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristön ominaisuudet sekä ulkoisen ympäristön ominaisuudet (Perry & Porter 1982, 89).

Ensimmäinen työmotivaation tekijä, yksilön ominaisuudet, voidaan nähdä esimerkiksi yksilön asenteen, persoonallisuuden tai uskomusten vaikutusten kautta (Perry & Porter 1982, 90–94). Yksilöllisiin ominaisuuksiin voidaan nähdä kuuluvaksi myös näkökulmanottokyky, eli taito hahmottaa kokonaisuuksia ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista (McGarry, West & Hogan 2021, 130). Usein henkilöt, joiden näkökulmanottokyky on korkealla, ovat useammin luottavaisempia ympäristöönsä ja muita ihmisiä kohtaan (Fett, ym. 2014, 175). Työn ominaisuuksilla puolestaan tarkoitetaan varsinaista työtä koskevia tekijöitä, kuten työn haasteita, tavoitteiden saavutettavuutta sekä mitattavuutta. Esihenkilö ja vertaisryhmä, kuten tiimi tai kollegat rakentavat kolmannen osan, eli lähityöympäristön, vaikutukset työmotivaatioon. Neljäs ja laajuudeltaan suurin tekijä, ulkoinen työympäristö kattaa sosionormatiiviset, poliittiset, demografiset, taloudelliset ja teknologiset ympäristöt. Näistä kaksi ensimmäistä, eli sosionormatiiviset ja poliittiset, nähdään

merkittävimpinä tekijöinä tarkasteltaessa työntekijän työmotivaatiota julkisessa organisaatiossa. (Perry & Porter 1982, 90–94.)

2.2.2 Motivaatioteoriat

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät jaetaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät usein sisäiseen motivaatioon, johon lukeutuu muun muassa itsensä kehittäminen, tavoitteiden saavuttaminen ja tunnustus. Motivaatiotekijöiden lisääntyessä kasvaa myös työntekijän motivaatio. Hygieniektelijöihin kuuluu Herzbergin mukaan sellaiset tekijät, jotka eivät varsinaisesti paranna motivaatiota, mutta niiden puuttuessa voi aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä. Muun muassa johtaminen, palkkaus, työolosuhteet ja organisaation toiminnot muodostavat hygieniektelijöiden joukon, eli työn ulkoisten tekijöiden kokonaisuuden. (Herzberg 2003, 91–92.)

Ihmisen motivaatiota ja hyvinvointia tutkineet Deci ja Ryan (2000) jakavat motivaatioon vaikuttavat psykologiset perustarpeet kolmeen osaan: autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Teorian mukaan ihminen tarvitsee näitä kaikkia osa-alueita motivoitukseksi. Autonomian kokemukset koostuvat mahdollisuudesta osallistua itseään koskeviin asioihin ja vapaudesta vaikuttaa työtään koskeviin asioihin. Autonomian kokemukset vahvistavat tutkimusten mukaan sisäistä motivaatiota. Kyvykkyyden kokemus liitetään uskomuksiin omista taidoista ja kyvyistä, ja yhteenkuuluvuus puolestaan tarpeeseen kuulua joukkoon ja olla rakastettu. (Deci & Ryan 2000, 231–235.) Bowlbyn (1979) kiintymyssuhdeteoria tukee ajatusta siitä, että yhteenkuuluvuuden tunteella on merkitys myös sisäisen motivaation kokemuksissa (Deci & Ryan 2000, 231–235).

2.3 Psykologinen sopimus

Tutkimuksessa tutkitaan työntekijän alkuvaiheiden vaikutuksia koettuun työmotivaatioon. Psykologisen sopimuksen merkitys tässä kontekstissa on suuri, sillä työnantajan ja työntekijän välillä ei-kirjallisesti sovitut asiat nousevat usein esiin heti työsuhteen alkumetreillä, ja psykologisen sopimuksen on todettu olevan yhteydessä työntekijän pitkäaikaiseen sitoutuneisuuteen (Saari 2015, 147).

Jokaisen työsuhteen taustalla tulisi olla Työsopimuslain 2001/55 mukainen sopimus, jossa määritellään työntekijän velvollisuus tehdä työtä työnantajan lukuun ja työnantajan valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsopimus voidaan tehdä niin kirjallisesti, sähköisesti kuin suullisestikin. (TSL 1 §.) Psykologisella sopimuksella puolestaan tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä sopimusta, jota ei yleensä tehdä kirjallisesti, ja jossa sovitut asiat pohjaavat osapuolten odotuksiin, oletuksiin ja lupauksiin. Molemmat psykologisen sopimuksen osapuolet ovat usein myös itse valmiita antamaan oman panoksensa tämän sopimuksen ehtojen toteutumiseksi. (Eklund 2020, 61–64.) Psykologisen sopimuksen sisällöt harvoin kuitenkaan vastaavat täysin molempien osapuolten odotuksia (Caldwell & Peters 2019, 29).

Psykologisessa sopimuksessa sovitaan asioista, jotka eivät ilmene kirjallisesta, virallisesta työsopimuksesta. Tarkemmin psykologista sopimusta tarkasteltaessa sen sisällöt ovat aina yksilöllisiä, ja niihin lukeutuu muun muassa työelämätaidot, arvostuksen näyttäminen ja vastuun jakaminen sekä ottaminen (Eklund 2020, 62–64). Sopimuksen sisällöstä voi löytyä myös työntekijän joustavuus ja laadusta huolehtiminen sekä työnantajan puolelta ylennykset, koulutukset tai palautteet (Conway & Briner 2005, 37–38). Psykologinen sopimus ei noudata samanlaista kaavaa kuin lainmukainen työsopimus. Vaikka psykologisenkin sopimuksen voi tehdä kirjallisesti, muuttuvat odotukset puolin ja toisin työsuhteen aikana, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja vastaamaan myös toisen odotuksiin (Eklund 2020, 65–67).

Tässä tutkimuksessa psykologista sopimusta tarkastellaan lähemmin Rousseau (1995) määritelmän mukaan työntekijän ajatusten ja mielikuvien näkökulmasta. Arvioinnin kohteena on tutkittavan työntekijän kokemukset siitä, mitä häneltä työsuhteessa odotetaan ja mitkä ovat tämän oikeudet (Rousseau 1995). Jokaisella psykologisen sopimuksen osapuolella on oma näkemyksensä sopimuksen ehdoista, odotuksista ja lupauksista, ja nämä voivat erota huomattavasti keskenään (Rousseau 1995, 9–10). Psykologinen sopimus on yksilöllinen riippuen aina työntekijän kokemuksista, eikä sen sisältöä siten voida tarkasti määritellä. Tästä syystä on mielekästä tarkastellessa psykologista sopimusta tutkittaessa työntekijän subjektiivisia kokemuksia työn alkuvaiheesta.

Perehdyttäminen on henkilöstöjohtamisen eettinen prosessi, joka jättää jälkensä myös psykologiseen sopimukseen (Caldwell & Peters 2019, 34). Psykologisen sopimuksen ja perehdyttämisen välillä nähdään siis olevan vahva yhteys (ks. Caldwell & Peters 2019; Eklund 2020). Työntekijällä ja työnantajalla on psykologisen sopimuksen myötä odotuksia toista osapuolta kohtaan, ja nämä

odotukset sekä niihin vastaaminen saattaa näkyä heti työsuhteen alussa ja keskinäisen luottamuksen rakentumisessa. Työnantajan ollessa rehellinen ja avoin työn olosuhteista, ympäristöstä ja toimintatavoista heti työsuhteen alussa, vähentää se työntekijän riskiä kohdata yllätyksiä (Caldwell & Peters 2019, 30). Yllätyksillä on todettu olevan negatiivinen vaikutus työntekijän suhtautumiseen, ja usein yllätysten myötä työntekijä kokee itsensä petetyksi ja luottamuksen tulleen rikotuksi. Kun työntekijää kohdellaan kuin työtoveria tai yhteistyökumppania, ja arvostetaan tätä sekä ihmisenä että työntekijänä, on myös työntekijän suoriutuminen ja tyytyväisyys korkealla. Työnantaja puolestaan osoittaa tukensa, sitoutuneisuutensa ja huolenpitonsa työntekijää kohtaan, kun työntekijä osoittaa vastaavansa eettisiin odotuksiin, joita häntä kohtaan on asetettu. (Caldwell & Peters 2019, 29–30.)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuskysymykset, tutkimuksessa hyödynnetyt aineistonkeruumenetelmät, sisällönanalyysin tekniikat sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Tässä osiossa pohditaan tutkimuksen tieteellisiä käytäntöjä, ja käytettyjen menetelmien soveltuvuutta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijän subjektiivisia kokemuksia työmotivaatiostaan ja perehdyttämisen merkitystä näissä kokemuksissa. Tutkimuksessa haastateltavista puhutaan työntekijöinä, vaikka he työskentelevätkin johtajatehtävissä. Näin pyritään selkeyttämään henkilöiden välisiä yhteyksiä aineistossa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää perehdyttämisen vaikutuksia työmotivaatioon siten, että haastattelukysymykset vastaavat kahteen rajattuun tutkimuskysymykseen:

1. *Millaiseksi työntekijä kokee oman perehdytysprosessinsa?*
2. *Millaiset asiat perehdytyksessä vaikuttavat työntekijän kokemaan työmotivaatioon?*

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimuksen toteutukseen, jotta ilmiötä voidaan tarkastella tutkittavan omien kokemusten ja todellisten tilanteiden pohjalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164). Tässä tutkimuksessa perehdyttämisen ja työmotivaation ilmiötä tutkitaan työntekijän kokemusten näkökulmasta. Kokemuksellisuuden selvittämiseksi tutkimuksen lähestymistapana käytetään fenomenologista lähestymistapaa. Fenomenologinen lähestymistapa tarkastelee tutkimuksen ilmiötä ihmisten erilaisten käsitysten pohjalta (Kettunen, 2021). Ilmiötä on tutkittu useasti kvantitatiivisena tutkimuksena, ja osin myös tästä syystä toteutettiin tämä tutkimus laadullisena tutkimuksena. Tapaustutkimus puolestaan näyttäytyy ilmiön tutkimisena erityisessä tapauksessa tai pienessä, valikoidussa joukossa (Vuori, 2021). Tässä tutkimuksessa ilmiötä tutkittiin

kohdeorganisaatiossa, eivätkä tulokset siten ole yleistettävissä, vaan antavat lisätietoa ja laajempaa, kokemuksellista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tutkimuksessa teemahaastattelua, jotta tutkija sai haastateltavilta vastauksia avoimiin kysymyksiin. Tämä puolestaan mahdollisti haastateltavan subjektiivisen kokemuksen esiintuomisen tutkittavan omien sanojen mukaan tutkijan ennalta määrätyistä teemoista. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Avoimiin kysymyksiin kerättyjen vastausten uskottiin tukevan haastateltavien kokemusten mahdollisimman todenmukaista ja subjektiivista esiintuomista. Täten tutkijalle jäi mahdollisimman vähän arvailun varaa aineistoa tulkittaessa ja tuloksien pohdinnassa. Aineistonkeruumenetelmänä pohdittiin vaihtoehtoisesti myös puolistrukturoitua haastattelua, mutta mahdollisimman avoimien vastausten saamiseksi tämä vaihtoehto rajattiin pois. Teemahaastattelurunko muotoutuu työmotivaation, perehdyttämisen ja psykologisen sopimuksen käsitteiden ympärille (liite 1).

Aineisto kerättiin kohdekaupungin kolmesta työntekijästä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa enintään kolmen vuoden ajan. Työskentelyajassa huomioitiin se, että kyseisessä tehtävässä perehdytysjakson kesto on noin vuoden mittainen, eivätkä haastateltavat ole ehtineet tekemään pitkää työuraa kohdeorganisaatiossa. Näin perehdyttämisen vaikutuksia voitiin tarkastella paremmin, kun työn aloittamisesta ja perehdytysprosessista ei ollut ajallisesti kulunut montaa vuotta, ja opitut asiat ovat melko tuoreessa muistissa. Haastateltavien määrä rajattiin kolmeen, jotta tutkijalla oli aikarajoitteiden sisällä hyvin aikaa perehtyä jokaisen haastateltavan vastaukseen ja analysoida ne perinpohjaisesti. Jotta tutkija sai mahdollisimman hyvän koheesion tutkimusongelmaa ajatellen, työskentelevät kaikki haastateltavat samassa työtehtävässä.

3.3 Aineistoanalyysi

Toteutettujen teemahaastattelujen jälkeen koko aineisto litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstiksi sanasta sanaan (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Ensimmäinen litterointi tapahtui Microsoft Teams sovelluksen litterointityökalua hyödyntäen, mikä tarkoittaa sovelluksen tekemää reaaliaikaista litterointia etähaastattelun aikana. Haastattelujen jälkeen tutkija kuunteli vielä tallenteilta haastattelut, ja varmisti näin valmislitterointien oikeellisuuden. Haastatteluista saatua videoaineistoa kertyi yhteensä 105 minuuttia ja litteroitua aineistoa 52 sivua A4 kokoisia sivuja, rivivälillä 1, fontilla Times New Roman ja pistekoolla 12. Litteroinnin jälkeen aineistolle toteutettiin sisällönanalyysi, joka

aloitettiin aineiston huolellisella lukemisella ja olennaisten asioiden tunnistamisella sekä poimimisella. Aineiston sisällönanalyysi aloitettiin Hirsjärven ja kumppaneiden (2009, 223) suosituksen mukaan heti haastattelujen valmistumisen ja litteroinnin jälkeen, ja analyysin teki tutkija itse.

Tutkimuksen aineistoanalyysi suoritettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoja hyödyntäen, jolloin tutkimuskysymyksiä pyrittiin ratkomaan sekä teorian että aineiston pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Aineistoanalyysiin harkittiin vaihtoehtoisena menetelmänä myös aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa aineistosta esiin nousseiden asioiden pohjalta luodaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Koska teemahaastatteluissa teemat pohjautuivat teorioihin, toteutettiin aineiston sisällönanalyysi kuitenkin teoriaohjaavalla analyysillä. Näin ollen teoriaa ammennettiin aineistoon ja siitä esiin nousseita ilmauksia, asioita ja teemoja peilattiin päinvastoin myös olemassa oleviin teorioihin.

Aineiston purku aloitettiin huolellisella lukemisella, ja toistuvat, tutkimuskysymysten kannalta oleelliset ilmaukset, lauseet, sanat ja pohdinnat yliviivattiin litteroidusta tekstistä. Aineiston kokonaisuuden hahmottamiseksi aineisto teemoiteltiin Flinga-seinälle perehdyttämisen, työmotivaation, psykologisen sopimuksen, työtehtävän, työyhteisön sekä seurannan ja kehittymisen teemojen ympärille. Teemoittelun vaiheessa aineistosta tunnistetaan olennaiset aiheet ja asiakokonaisuudet (Juhila 2021). Teemoittelun jälkeen aineistolle tehtiin uusi analyysikierrös, joka aloitettiin redusoinnilla. Aineiston redusoinnin vaiheessa litteroidusta tekstistä esiin nousseet, oleelliset ilmaukset pelkistettiin, eli muutettiin tiivistettyyn muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Näin ollen aineistoa tiivistettiin helpommin luettavaan muotoon.

Redusoinnin vaiheen jälkeen aineistolle suoritettiin klusterointi, mikä tarkoittaa ryhmittelyä esimerkiksi alaluokkiin pelkistettyjen ilmausten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Redusoinnin vaiheesta muodostetut pelkistetyt ilmaukset, sekä niiden klusterointi alaluokkiin on mallinnettuna taulukossa 1. Liite 2 ilmentää aineiston abstrahointia ylä- ja pääluokkiin. Abstrahoinnin vaiheessa aineisto käsitteellistetään teoreettisiin käsitteisiin ja aineiston alaluokista muodostetaan edelleen ylä- ja pääluokat (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Erityisesti aineiston abstrahoinnin vaiheessa yhdistettiin analyysiin mukaan myös työmotivaation sekä perehdyttämisen osa-alueiden teoriaa, jolloin analyysin muotona toimii Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.3.3) mukaan teoriaohjaava analyysi.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Perehdyttäjä	Työyhteisöön integroituminen	Perehdyttäminen
Kollegat ja työyhteisö		
Esihenkilö perehdyttäjänä		
Näkökulmanottokyky	Työtehtävään perehdyttäminen	
Suunnitelmallisuuden puute		
Palautekulttuuri	Ulkoinen motivaatio	Työmotivaatio
Luottamuksen rakentuminen	Sisäinen motivaatio	
Merkityksellisyys		
Yksilölliset ominaisuudet		
Auttamisen kulttuuri		

Taulukko 1. Alaluokkien abstrahointi ylä- ja päälouokiksi

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa pyrittiin koko prosessin ajan luotettavaan, rehelliseen ja objektiiviseen toimintaan, sekä noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä (TENK 2023, 11–14). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan erityisesti tutkimusvaiheiden perusteellisilla kuvauksilla ja avoimuudella (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Teemahaastattelun kysymysten muotoilussa pyrittiin objektiivisuuteen, eli kysymyksillä ei ohjattu haastateltavaa vastaamaan kysymykseen tietyllä tavalla. Vain tutkijalla oli pääsy aineistoon ja haastateltavien henkilötietoihin, millä pyrittiin henkilötietojen eettiseen säilyttämiseen. Tutkimuksen objektiivisuutta rajoittaa kuitenkin yhden tutkijan subjektiiviset tulkinnat ilmiöstä. Koska tutkimuksella ei ole useampaa tutkijaa, jää Denzinin (1978) menetelmän mukaan tutkijaan liittyvä triangulaatio heikoksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.5). Tutkimuksen tuloksissa, pohdinnassa ja johtopäätöksissä huomioitiin kuitenkin erityisen tarkasti todenmukaiset asiat, eikä tietoja vääristelty missään tutkimuksen vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1). Tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät valittiin mahdollisimman hyvin laadullista tutkimusta ajatellen sopiviksi. Teemahaastattelun ansiosta ilmiöstä saatiin kokemuksellista tietoa, ja huomioitiin haastateltavien tulkinnat sekä merkitykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen sisäistä luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan myös varmistamalla, että haastateltavat ymmärsivät haastattelukysymykset.

Tutkittavien suojaan vaikutettiin tutkimusprosessin aikana erilaisilla normeilla, kuten kertomalla tutkittaville tutkimuksen aihe, tavoitteet ja menetelmät sekä selventämällä, mistä tutkimuksessa on kyse. Nämä ovat osa Mengele-tapauksia, eli tiedonhankintaa ja haastateltavien suoja koskevia

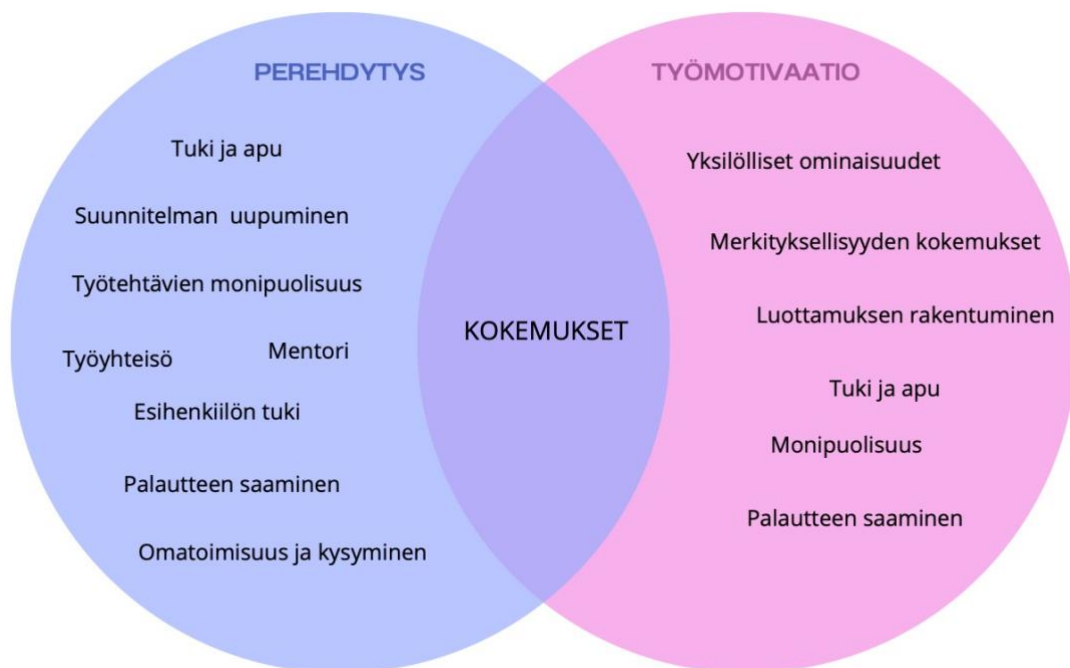
toimia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 5.4.4.) Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 5.4.4) mukaan myös haastateltavien vapaaehtoinen osallistuminen on osa tätä normistoa, ja se toteutui tutkimuksessa varmistamalla tutkittavilta tämä ennen haastattelun alkua. Tutkittavien suojaan vaikutettiin tutkimuksessa myös pitämällä haastatellut nimettöminä, aiheuttamatta haittaa haastatelluille sekä hyödyntämällä tietoja vain niille luvattuun tarkoitukseen, eli tutkimuksen tekemiseen. Tietoja ei myöskään luovuteta ulkopuolisille, ja tiedot poistetaan raportin valmistuttua. Edellä mainitut toimet kuuluvat myös normistoon, joka suojaa tutkittavia ja on osa tiedonhankintavaihetta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.4.4).

Tutkimuskäytänteitä noudatettiin myös kunnioittamisen, julkaisemisen ja suostumusten osalta (TENK 2023, 11–14). Tutkimusluvut pyydettiin hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti kohdeorganisaatiolta tutkimussuunnitelman valmistuttua. Kohdeorganisaatiolle lähetettiin samassa yhteydessä myös tutkimussuunnitelma, josta ilmeni tutkimuksen aihe, tutkimusongelma sekä tutkimusprosessissa hyödynnettävät menetelmät. Myös haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä pyydettiin lupa, ja he suostuivat haastateltaviksi vapaaehtoisesti. Kohdeorganisaatio on pidetty anonyymina koko prosessin ajan, ja valmis raportti lähetetään organisaatiolle luettavaksi ennen varsinaista julkaisua. Näin varmistutaan siitä, ettei organisaatiolle koidu haittaa tutkimuksessa ilmenneistä asioista, tuloksista tai johtopäätöksistä.

Lisäksi haastateltavien anonyymiteetti pidettiin tutkimuksen ajan siten, että henkilötietoja kerättiin vain yhteydenpitoa varten, eikä henkilöitä ole mahdollista yhdistää aineistoanalyysissä tiettyyn henkilöön. Tutkimuksen tulokset-osiossa hyödynnetyt teemahaastattelujen sitaatit ovat muutettu yleiskielelle, ja haastateltavan koodausta (H1, H2.. jne.) ei ole käytetty. Nämä valinnat pohjautuvat haastateltavien mahdollisimman hyvän anonyymiteetin pitämiseen. Tutkimuksen luotettavuuteen voi laskevasti vaikuttaa haastateltavien esihenkilön ja tutkimuksen tutkijan yhteys yksityiselämässä. Haastateltavat olivat osallistuessaan tietoisia siitä, että esihenkilönsä ja tutkija tuntevat toisensa. Tästä huolimatta haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan avoimesti ja rehellisesti, sekä selvennettiin anonyymiteetin ehdoton asema tässä tutkimuksessa. Tällä pyrittiin tutkimuksen maksimaaliseen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Haastateltavia informoitiin myös anonyymiteetista, eli siitä, ettei tutkija kommunikoi aineistosta muuten kuin lopullisen raportin kautta. Haastateltavien alhainen määrä ja esihenkilön tietoisuus haastateltavien osallisuudesta haastatteluun ovat ohjanneet tutkijaa tekemään edellä mainitut ratkaisut tutkimuksen mahdollisimman onnistuneen eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka sisällönanalyysin myötä nousivat aineistosta esiin. Perehdyttämisen osa-alueita käsitellään ensimmäisessä alaluvussa, sekä sen alaluvuissa. Toisessa alaluvussa esitetään aineistosta esiinnousseita keskeisiä asioita, jotka koettiin merkitykselliseksi työmotivaation näkökulmasta. Molemmat teemat kulkevat tuloksissa kuitenkin käsi kädessä, eivätkä olleet aineistossa irrallisina. Kuviossa 2 on esitettyä tutkimuksen keskeisiä tuloksia, jotka jakautuvat työmotivaation ja perehdyttämisen teemoihin, sekä edelleen yhdistyen perehdyttämisen ja työmotivaation välisiin kokemuksiin.



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset.

4.1 Perehdyttämisen kokonaisuus

Tämän alaluvun alla esitellään tutkimuksen aineistosta esiinnousseet perehdyttämisen prosessiin liitetyt kokemukselliset tekijät, osa-alueet ja puutteet. Perehdyttämisen kokonaisuutta ei aineistossa osata täysin kuvata, sillä prosessi on tehtävässä suhteellisen pitkäkestoinen. Aineistossa on kuitenkin tunnistettavissa perehdytysprosessiin sidonnaisia asioita, joilla on koettu olevan yhteyksiä työmotivaation kokemuksiin. Työntekijän kokemus varsinaisesta työn alussa tapahtuvasta

perehdyttämisestä jää laihaksi, ja suunnitelmallisuuden ilmeneminen työntekijän suuntaan uupuu. Perehdytyksessä nähdään kuitenkin tärkeitä osatekijöitä ja asioita, kuten mentori, apu ja tuki, palaute sekä työyhteisö. Perehdytyksen onnistuneisuuteen tai epäonnistuneisuuteen ei koeta merkittävästi vaikuttaneen ulkoiset tekijät, vaan merkittäväksi koetaan sisäinen motivaatio. Työntekijän vahva työtausta ja -kokemus sekä henkilökohtaiset ominaisuudet nähdään merkittävänä tekijänä perehdytyksessä.

4.1.1 Työtehtäväkohtainen perehtyminen

Aineiston perusteella työtehtävään perehdyttäminen on pitkä prosessi, jonka aikana työtehtävää koskevat asiat tulevat esiin hiljalleen. Työtehtävän opastamiselle ei ole varattu erillistä jaksoa, jonka aikana uudelle työntekijälle opastettaisiin työtehtävää koskevat asiat. Työtehtävä kattaa monipuolisesti erilaisia hallinnollisia tehtäviä, järjestelmien ja teknologioiden käyttämistä sekä ihmisten, henkilöstön, asiakkaiden ja kollegoiden kanssa asioimista ja kommunikoimista. Lisäksi aineiston perusteella työtehtävien monipuolisuus ja vaihteleva luonne koetaan motivaatiota nostattavaksi tekijäksi. Aineiston pohjalta ilmenee työntekijän kyky ottaa näkökulmia työhönsä, mikä näyttäytyy työn uusien näkökulmien löytämisenä, omatoimisena käyttäytymisenä, vaihtoehtojen etsimisellä ja tapana kohdata uudet asiat mielenkiinnolla ja avoimella asenteella.

Tietysti se monipuolisuus. Se on yksi, että kun minä olen aika tällainen, että minä tykkään tehdä monta asiaa, niin sitten se, että on vaihtelevat päivät -- Eihän sitä ikinä aamulla tiedä, mitä se, niin kuin minä sanoin aikaisemminkin, että päivä tuo tullessaan. – Se on yksi mikä motivoi ehdottomasti se monipuolisuus.

Työntekijän oma-aloitteisuus työtehtäviä koskevien asioiden opettelussa nousee merkitykselliseen rooliin aineistossa, ja perehdyttävän tulee itse kysyä haasteisiin ja kysymyksiin apua. Omatoiminen asenne sanoitetaan aineistossa merkitykselliseksi tekijäksi työtehtävän omaksumisessa. Oikeiden asioiden kysyminen oikeilta henkilöiltä vaatii työntekijältä myös rohkeutta pyytää apua. Työtehtävää koskeva oppiminen tapahtuu siis pitkälti perehtymisenä eteen tuleviin asioihin tarttumisenä hetkessä.

Toimivuus perustuu varmasti pitkälti sellaiseen, että minä osasin kysyä oikeita kysymyksiä.

Vaikka perehdytysprosessissa ei koeta aineiston pohjalta olevan isoja puutteita, huomataan perehdytysprosessin suunnitelmallisuudessa ja suunnitelman noudattamisessa aukkoja. Näillä aukkoilla ei kuitenkaan koettu olevan merkitystä subjektiiviseen työmotivaatioon. Erilliseen

perehdytysuunnitelmaan tai -oppaaseen ei työntekijän kokemuksen mukaan nojata perehdytyksessä, vaan työntekijän tulee oppia eri yhteyshenkilöt, joilta pohdittavaa asiaa voi kysyä. Raskaaksi koetaan erityisesti usean järjestelmän käyttöönotto ja ensimmäiset päivät, jolloin tukea olisi kaivattu fyysisesti työpaikalle.

Jälkeenpäin ajateltuna, niin olisi ehkä ollut hyvä, että siellä olisi ollut joku, ja olisi ollut jonkinlainen tapaaminen, -- siinä oli se työpöytä ja kone, ja siitä sitten vaan puikkoihin että ei ole ollut mitään semmoista perehdyttämistä.

Minä olisin tarvinnut ehkä siihen alkuun selkeän suunnitelman, että miten lähdetään etenemään niiden ohjelmien hallintaan ottamisen kanssa, että minä saan ne hallintaan.

Perehdytysprosessin edistymistä ja työntekijän oppimista ei aineiston pohjalta seurata työnantajan toimesta niin, että työntekijä olisi siitä tietoinen. Tämä kuitenkin koetaan työntekijän puolelta luottamuksen osoituksena työntekijää kohtaan, eikä seurannan puuttumisella koeta olevan merkittäviä vaikutuksia työmotivaatioon. Työssä kehittyminen ja edistymisen seuranta ilmenee työntekijälle palautteena esihenkilöltä, mentorilta ja alaisilta. Myös kehityskeskustelut ja tyytyväisyyskyselyt kertovat työssä suoriutumisesta perehdytysprosessin aikana, vaikka ne eivät ole osa perehdytysprosessia.

Ei minulle kyllä kukaan niin kun ole sanonut, että mitä minulta odotetaan.

Aineiston pohjalta työntekijällä on oletuksia siitä, mitä häneltä odotetaan työssä suoriutumista tai työyhteisöä koskien, mutta tarkkaa tietoa työnantajan odotuksista ei ole. Työntekijän kokemuksen mukaan perehdytysprosessin suunnitelmallisuus ei käy ilmi perehdytyksen aikana, eikä varsinaista oppimisen seuranta harjoitettu. Nämä nähtiin hieman ristiriidassa keskenään, jolloin suunnitelmallisuutta ja henkilökohtaista apua kaivataan ensimmäisille työpäiville.

Ei ole systemaattisesti seurattu [edistymistä], mutta se myös perustuu siihen, että luotetaan, että ihminen osaa hoitaa sen hommansa, ja minusta se on ihan kiva, että luotetaan.

Toisaalta edistymisen seurannan ja oppimisen kehittymisen epäsystemaattisuus nähdään luottamuksen osoituksena ja koetaan työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen lisääjänä. Aineistosta ilmenee myös, ettei työntekijälle ole selvää, mitä häneltä odotetaan työssä suorituksia tai toimintaa koskien. Työnantajan uskotaan odottavan työntekijältä tiettyä taitotasoa, työtehtävien

hoitamista sekä pitkäaikaista pysyvyyttä ja sitoutumista. Aineistossa kuitenkin koetaan niin, että työnantajan odotuksiin on vastattu ja työtehtävistä on suoriuduttu hyvin.

4.1.2 Työyhteisöön integroituminen perehdytyksessä

Aineisto osoittaa, että perehdytyksen aikainen integroituminen työyhteisöön ja tiimeihin koetaan merkitykselliseksi ja omaa osaamista vahvistavaksi tekijäksi. Kollegojen kanssa tutustuminen luottamuksen rakentamisen lisäksi koetaan tärkeäksi osaksi perehdytysprosessia. Perehdytyksessä työmotivaatiota lisääviksi, yhteisösidonnaisiksi tekijöiksi luetaan työyhteisön vastaanottavainen asenne uutta työntekijää kohtaan, toisia arvostava ilmapiiri ja luottamus puolin sekä toisin. Myös oman paikan ja roolin löytyminen koetaan työmotivaatiota vahvistavana tekijänä perehdytyksessä.

Enemmän semmoinen kiinnittyminen ja semmoinen asettuminen siihen omaan vertaisyhteisöön, omaan yksikköön ja sen työnantajan alle -- kun tulee niitä kuukausia lisää ja se oma tekeminen siinä varmistuu, se oma rooli alkaa löytyä niin minä niin kun näen, että ne on niitä, mitkä tavallaan syventää sitä olemassa olevaa motivaatiota.

Aineiston perusteella työyhteisö on toisiaan arvostava ja kunnioittava, ja uudesta työntekijästä ollaan kiinnostuneita. Työntekijä kokee perehdytyksensä aikana, että voi kysyä apua kollegalta, mentorilta, esihenkilöltä tai alaisiltaan mitä tahansa asiaa koskien. Yhteishenki koetaan ystävälliseksi, ja kollegoiden osaaminen sekä taito nähdään myös uudelle työntekijälle itselleen hyödyllisenä tekijänä.

Tietysti se, että se porukka on, siis työkaverit, on yhteistyökykyisiä ja löytyy se yhteinen sävel -- meillä on hyvät tiimit ja hyvin rakennettu systeemi.

Työyhteisössä vallitsevan korkean ammattitaidon myötä myös uudella työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittää osaamistaan. Aineiston perusteella odotuksia työyhteisöön kohdistetaan uuden työntekijän toimesta erityisesti yhteistyön toimivuuden ja henkilökemioiden yhteensopivuuden osalta. Työyhteisöltä odotetaan myös, että yhteisön uusi jäsen otetaan hyvin vastaan ja toivotetaan tervetulleeksi. Toimiva työyhteisö koetaan myös perehdytysprosessin aikana työmotivaatiota lisäävänä tekijänä.

4.1.3 Mentorin asema perehdytyksessä

Aineiston pohjalta nousee esiin usean perehdyttäjän rooli. Työntekijän perehdytysprosessiin ovat osallistuneet useat henkilöt ja ryhmät sekä yhteisö. Erilaisiin tehtävän osa-alueisiin on määrätty eri henkilöt tai ryhmät, jotka opastavat tarvittavat tiedot ja käyttöönotot.

Minä ajattelen itse silleen, että mua on perehdyttänyt tosi moni ihminen.

Loppujen lopuksi perehdytyksestä vastuussa olevana henkilönä koetaan uudelle työntekijälle määrätty henkilö, mentori, joka on toiminut vastaavissa tehtävissä pidempään. Mentori tulkitaan aineiston pohjalta henkilönä, joka arvostaa ja kuuntelee uutta työntekijää, auttaa aina kun apua tarvitaan ja tukee erilaisissa tilanteissa. Aineisto osoittaa, että mentorijärjestelmä koetaan keskeiseksi koko perehdytysprosessissa ja perehdytyksen onnistumisen kannalta. Toisaalta aineistossa ilmenee myös ajatus siitä, että mentorin soveltuvuutta juuri tietyn työntekijän mentoriksi tulisi työnantajan toimesta harkita yksilöllisesti. Tällä tarkoitetaan henkilökemioiden ja yksilöllisten taitojen ja oppimistarpeiden soveltuvuutta mentorin ja työssä aloittavan työntekijän välillä.

Semmoinen mentori, joka on oikeasti sinulle olemassa oleva, ja joka niin kun odottaa sulta yhteydenpitoa ja muuta, niin se on kyllä tosi merkityksellinen.

Mutta kyllä siis apua on aina saanut, on sitten ollut mentori tai kuka tahansa ja sitten minulla on maailman paras esihenkilö -- Siinä mielessä olisi ollut ihan kiva, kun siellä olisi ollut joku, joka olisi niin kun näyttänyt ja kertonut että tässä on nämä ja tuossa on tuo.

Esihenkilön rooli jää perehdytyksen osalta vähäiseksi aineiston perusteella. Esihenkilön tuki koetaan kuitenkin tärkeäksi, ja esihenkilön ajatellaan olevan työntekijän puolella. Nämä nähdään tärkeinä tekijöinä subjektiivisen työmotivaation näkökulmasta. Esihenkilön ei kuitenkaan nähdä olevan vastuussa perehdytyksestä, eikä esihenkilö opasta uutta työntekijää työtehtäviin.

Tärkeinhän on se esimiehen tuki, että se on sun puolella. Se pitää sinusta huolta, ja kysyy ja seuraa, että voitko sinä hyvin ja jaksatko sinä sitä työtä.

Esihenkilö on aineiston perusteella kiinnostunut työntekijöistään, ja keskustelujen yhteydessä antaa palautetta toiminnan onnistumisesta, sekä kuuntelee työntekijää asioissa, joissa työntekijä kokee olevan puutteita tai haasteita. Kuuntelemisen lisäksi työntekijä kokee, että häntä askarruttaviin tai

huolettaviin asioihin aidosti puututaan ja pyritään tekemään muutoksia, eikä vain näennäisesti kuunnella.

4.2 Sisäinen motivaatio työssä

Aineistosta ilmenee monia perehdytyksen aikaisia tekijöitä, joilla koetaan olevan merkitystä koettuun työmotivaatioon. Sisäinen motivaatio koetaan työssä erittäin vahvana, osittain pitkän työuran tuotoksena. Sisäisen työmotivaation ajatellaan myös olevan kuin edellytys kyseisessä vaativassa johtotehtävässä toimimiselle, eikä sen koettu horjuvan ulkoisien tekijöiden vaikutuksesta. Sisäisellä motivaatiolla on aineistossa ilmenneiden asioiden pohjalta yhteys merkityksellisyyden kokemuksiin, avun ja tuen saamiseen sekä luottamuksen rakentumiseen.

4.2.1 Merkityksellisyyden kokemukset

Aineistosta nousee toistuvasti esiin työntekijän kokema sisäinen motivaatio tekemäänsä työtä kohtaan. Työntekijä kokee vahvaa sisäistä motivaatiota työtään kohtaan, eikä työtä uskota olevan mahdollista tehdä pelkkien ulkoisten motivaatioiden pohjalta. Korkeaan, koettuun työmotivaatioon on aineiston perusteella yhteydessä työstä saatava merkityksellisyyden tunne, joka on osa sisäistä motivaatiota. Työn merkityksellisyys näyttäytyy muun muassa haluna auttaa työssä tavattavia ihmisiä sekä mahdollisuutena nähdä oman työn vaikutukset ja tulokset.

Sehän motivoi, kun sinä näet niitä oman työn tuloksia.

Se työn merkityksellisyys, että omilla toimilla ja ratkaisuilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin -- lisätä ympäröivässä yhteisössä mahdollista hyvinvointia -- ongelmanratkaisua ja loogista päättelyä -- vaihtelevuus ja elävyys on siinä läsnä koko ajan.

Työmotivaatiotekijöihin yhdistetään aineistossa myös omassa työyksikössä ja alaisten keskuudessa hyvinvoinnin lisääminen, asioiden ja haasteiden päättelyminen sekä ratkaiseminen. Nämä kokemukset yhdistettynä tunteeseen siitä, että voi vaikuttaa ympäristöönsä sekä siitä, että on mahdollisuus ratkaista työn haasteita, ovat yhteydessä korkean sisäisen motivaation ja työmotivaation kokemuksiin.

4.2.2 Tuki ja apu perehdytyksessä sekä motivaatiotekijänä

Aineisto osoittaa, että tuen ja avun saaminen korostuu merkittävänä tekijänä työntekijän perehdytysprosessissa. Tuki niin esihenkilöltä kuin perehdytyksestä vastaavalta mentorilta koetaan jopa tärkeimpänä asiana perehdytyksen aikaisista asioista. Perehdytysprosessin aikana saatu tuki ja apu liitetään työntekijän kokemuksen mukaan myös työmotivaatioon, ja osaksi motivoivaa yhteisöä. Työmotivaation lisäksi avun suuri määrä koettiin työstä selviytymisen edellytyksenä ja työssä jaksamisen voimavarana.

Minä voin sanoa, että se [apu] on todellakin auttanut siihen, ehkä enemmän siihen, että selviää siitä työstä ja jaksaa tehdä sitä.

Vaikka avun ja tuen saaminen koetaan ensisijaisena perehdytyksessä, nousee esiin myös avun pyytämisen tärkeys ja rohkeus kysyä neuvoa tilanteissa, joissa ei itse osaa tai tiedä. Aineistossa ilmenee, ettei kyseisessä työtehtävässä välttämättä pärjää, jos ei uskalla tai osaa pyytää apua. Rohkeus pyytää apua ja kysyä itseään askarruttavia asioita kumpuaa työntekijän mukaan vahvasta kokemuksesta. Kokemuksen myötä ei ajatella enää muiden mielipiteitä, mikä mahdollistaa suorien kysymysten kysymisen sekä asioiden oppimisen.

Minä olen aika rehellinen siinä, että tarvitsen apua ja uskallan ja kehtaan pyytää [apua].

Lisäksi yhteys oma-aloitteisen toimintatavan ja uusien asioiden oppimisen välillä on ilmeinen. Työntekijän omatoiminen työskentelytapa koetaan merkittävänä tekijänä perehdytysprosessissa siten, että ilman kyseistä toimintamallia opitut asiat olisivat voineet jäädä pimentoon. Koska perehdytykseen ei anneta valmista ohjetta, eikä opittavia asioita käydä systemaattisesti uuden työntekijän kanssa läpi, siirtyy vastuu asioiden oppimisesta osittain myös työntekijälle itselleen.

4.2.3 Luottamuksen rakentuminen perehdytyksen aikana

Aineisto osoittaa luottamuksen rakentumisen olevan yhteydessä koettuun työmotivaatioon. Työmotivaatiota lisäävänä tekijänä nähdään se, että huomaa luottamuksen kasvavan itseään ja työtään kohtaan niin yhteisössä kuin asiakkaiden keskuudessa. Vaikka luottamuksen rakentaminen ei ole perehdytysprosessin varsinainen osatavoite, yhdistetään se kuitenkin perehdytyksen aikaiseen onnistumiseen ja työmotivaation kasvuun.

Täällä yksikössä jos ajatellaan, että mikä vaikutti positiivisesti työmotivaatioon, niin oli vaikka se, että pikkuhiljaa uutena työntekijänä saavutti -- yhteisön luottamuksen. Kyllähän se motivaatio kasvaa, kun sinuun suopeasti ruvetaan suhtautumaan ja luottamus lähtee rakentumaan.

Työntekijäkokemuksen perusteella psykologisen sopimuksen tärkeimpänä osa-alueena pidetään molempiin suuntiin toimivaa luottamusta. Työnantajan luottamus työntekijää kohtaan, mutta myös työntekijän kokema luottamus työnantajaa kohtaan ovat aineistossa perustavaa laatua olevia odotuksia psykologista sopimusta pohdittaessa. Aineistossa työnantajan ja työntekijän välinen luottamus näyttäytyy vahvana, ja työntekijä kokee luottamuksen vahvistuvan perehdytyksen aikana työnantajan salliessa virheet sekä antamalla työntekijälle mahdollisuuden tehdä työtä omalla tavalla ilman jatkuvaa seuranta- tai arviointia.

Kyllä se on minun mielestä se tärkein, pystyy puolin ja toisin luottamaan.

Työnantajan ei täysin koettu vastanneen työntekijän odotuksiin, sillä työyksikköä ja työtä koskien koetaan työn alussa yllätyksiä, ja jopa pettymyksiä. Näihin yllätyksiin työntekijä aineiston pohjalta sopeutui vahvan sisäisen motivaation ja uudelleen orientoitumisen avulla, eikä edellä mainittujen asioiden koettu vaikuttavan työmotivaatioon negatiivisesti. Työhön kuitenkin toivotaan ennakkotietoja ja läpinäkyvyyttä ennen työn aloittamista.

4.3 Palautteen saaminen työmotivaatiossa ja perehdytyksessä

Aineistossa ilmenee palautteen asema perehdytysprosessissa, jossa varsinaista oppimisen seuraamista tai edistymistä ei systemaattisesti tapahdu. Palautteen saamisen ja työmotivaation välille muodostuu aineiston perusteella yhteyksiä, jotka ovat kuitenkin hieman ristiriidassa keskenään. Ristiriidat voivat selittyä perehdyttämisen käsitteen erilaisilla ymmärryksillä.

Kyllä se -- motivaatio kuitenkin on niin kun sisäistä. Ei se voi tulla ulkoisen palautteen kautta. Minä niin kun näen, että ne [palautteet] on niitä, mitkä tavallaan syventää sitä olemassa olevaa motivaatiota. Ja se näkyy sitten tietyllä tavalla sitoutumisena.

Palautteen saaminen ei yksiselitteisesti lisää aineiston perusteella työmotivaatiota, vaan se koetaan pikemminkin pitovoimatekijänä. Työmotivaation koetaan olevan hyvin sisäsyntyistä, eikä palautteen koettu vaikuttavan työmotivaatioon merkittäväällä tavalla. Työtehtävään liitetyn sisäisen motivaation horjumisen tai vahvistumisen ei koettu olevan yhteydessä palautteen saamiseen, sillä motivaatiota

työtä kohtaan on myös silloin, kun palaute ei ole positiivista tai palautetta ei tule lainkaan. Palautteen vastaanottaminen tuodaan aineistossa esiin pitovoimatekijänä, jolla on vaikutuksia pidempiaikaiseen sitoutumiseen sekä jo olemassa olevan työmotivaation syventämiseen.

On hirmu tärkeää, että joku kertoo, että tämä meni hyvin ja tämä ehkä vähemmän hyvin, koska sittenhän sitä ihminen siinä mielessä pystyy kehittämään niitä omia taitojaan.

Kyllähän sillä on tosi iso merkitys motivaatioon sillä, että -- miten sä saat palautetta siitä työstä.

Palautteen saaminen koetaan aineistossa kuitenkin myös työmotivaatiota kasvattavaksi tekijäksi, ja palautteen koetaan vaikuttavan positiivisesti myös omien taitojen kehittämiseen. Palautteen saamisen yhteys työn alun koettuun epävarmuuteen ilmenee myös aineistosta. Palaute koetaan yhtenäisesti aineistossa tärkeänä osana perehdytysprosessia, ja palautetta saadaan monipuolisesti eri tahoilta, vaikka varsinaista palautekeskustelua ei perehdytysprosessia koskien toteuteta. Palautetta saadaan esihenkilöltä, mentorilta sekä omilta alaisilta, ja jokaiselta saatu palaute koetaan tärkeäksi työmotivaatiota ajatellen. Aineisto osoittaa myös, että palaute on sekä myönteistä että rakentavaa, ja työnantaja suhtautuu sallivasti myös virheisiin. Työntekijän kokemus virheiden tekemisen sallimisesta on luonut mielikuvan arvostavasta työnantajasta, joka huomauttaa, muttei jää vellomaan virheisiin.

5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN

Tämän luvun tarkoituksena on yhdistää teemahaastattelujen sekä aineistoanalyysin pohjalta saadut tutkimuksen tulokset tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, ja peilata näitä toisiinsa. Koska tutkimuksen lähestymistapa on teoriaohjaava, on tutkimuksessa hyödynnetty teoreettinen viitekehys kulkenut mukana jo aineiston analyysivaiheesta lähtien (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vahvan sisäisen motivaation merkitystä perehdytysprosessissa ja koetussa työmotivaatiossa. Toisen alaluvun alla tarkastelussa ovat työyhteisön ja perehdyttäjän luomat merkitykset perehdytyksessä ja koetussa työmotivaatiossa, ja niiden koettuja vaikutuksia työmotivaatioon peilattuna teoreettiseen pohjaan. Kolmannessa alaluvussa tarkemmassa pohdinnassa ovat perehdytyksen aikaisen palautteen vaikutukset koettuun työmotivaatioon, sekä tämän näkökulman peilaaminen työmotivaation ja perehdytyksen aikaisempiin teorioihin. Palaute nostetaan erilliseksi luvukseen, sillä aineiston perusteella se on liitettävissä sekä perehdytykseen että työmotivaation kokemuksiin.

5.1 Sisäinen motivaatio työmotivaation perustana

Kuten aineiston analyysistä on huomattavissa, sisäinen motivaatio koetaan erittäin vahvana työn motivaation rakentumisessa. Tutkimustuloksista muodostuneet sisäisen motivaation merkitykset koostuvat merkityksellisyyden kokemuksista, kuten auttamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Lisäksi luottamuksen rakentuminen työnantajan, esihenkilön ja työntekijän välillä koetaan työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi. Nämä voidaan nähdä sisäistä motivaatiota lisäävinä tekijöinä pohdittaessa perehdytysprosessin aikaista työmotivaatiota, vaikka niiden ei koettu suoranaisesti vaikuttavan työmotivaatioon.

Eklund (2020, 27–30) mainitsee yhden perehdytysprosessin tavoitteista olevan merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemuksen vahvistaminen, jotka voidaan nähdä toteutuvan välillisten tavoitteiden myötä (Saarinen 2022, 24–25). Vaikka kohdeorganisaatiossa sitoutumiseen pyritään työntekijän mukaan jo perehdytyksen aikana vaikuttamaan esimerkiksi lisäkoulutuksilla ja työntekijäeduilla, merkityksellisyyden kokemukset kuitenkin pohjaavat pitkälti korkeaan sisäiseen motivaatioon. Tuloksista nähdään, että sitoutumiseen on vahvasti kytköksissä oman paikan ja roolin vahvistuminen

työyhteisössä, mikä Kleinin ja Heuserin (2008) mukaan on yksi perehdytysprosessin tavoitteista (Saarinen 2022, 24–25).

Perry ja Porter (1982, 89) kuvaavat työmotivaatiotekijöiden jakautumista neljään osaan. Tuloksien perusteella kohdeorganisaatiossa erityisesti yksilön ominaisuudet, työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet nousevat esiin työmotivaatiotekijöinä sekä korkean työmotivaation mahdollistajina. Tarkastellessa työmotivaatiota perehdytyksen ajalla, ulkoisen ympäristön ominaisuuksien vaikutukset eivät korostuneet merkittävästi. Tuloksissa yksilölliset ominaisuudet, kuten oma-aloitteisuus, rohkeus kysyä asioita ja sisäinen halu vaikuttaa asioihin vahvistavat työmotivaatiota. Työntekijä lisäksi itse sanoittaa, että työympäristön ja työmotivaation kokemuksiin vaikutetaan itse omalla asenteella. Tämä vahvistaa Perryn ja Porterin (1982) käsitystä siitä, että myös yksilöllisillä ominaisuuksilla voidaan vaikuttaa omaan työmotivaation kokemukseen. Tuloksissa nousee esiin myös vahva henkilökohtainen näkökulmanottokyky, kuten kokonaisuuksien hahmottaminen, eri vaihtoehtojen punnitseminen ja eri näkökulmien huomioiminen (McGarry, West & Hogan 2021, 130), mikä puolestaan tukee väitettä siitä, että korkean näkökulmanottokyvyn omaavat ovat luottavaisia ympäristöönsä kohtaan (Fett, ym. 2014, 175).

Sisäiseen motivaatioon liitetään tuloksissa myös autonomian kokemukset, joilla tarkoitetaan tunnetta siitä, että työnantaja luottaa työntekijään ja työtehtävien tulevan tehdyiksi. Ryanin ja Decin (2017, 150) mukaan työntekijän kolmesta psykologisesta perustarpeesta autonomian kokemuksiin voidaan perehdytyksessä vaikuttaa mahdollistamalla omat tavat, joilla työtä tehdään. Kohdeorganisaatiossa varsinaisen työnopastuksen ei koeta ilmenevän työntekijälle, mikä antaa mahdollisuuden toteuttaa työtä omalla tavalla. Autonomian kokemuksia vahvistaa edelleen se, ettei kohdeorganisaatiossa toteuteta perehdytysprosessiin liitännäisiä arviointeja eikä työn seuranta tehdä näkyväksi työntekijälle itselleen. Ryan ja Deci (2017, 150) mainitsevat arviointien ja työn seuraamisen olevan negatiivinen tekijä työntekijän autonomian kokemuksissa. Kohdeorganisaatiossa työtä ei perehdytyksen aikana seurattu tai arvioitu normaalia enempää, mikä koettiin luottamuksen osoituksena. Seurannan ja arvioinnin puuttumisen ei koettu olevan negatiivinen asia työmotivaation kokemuksissa, mikä osaltaan vahvistaa Ryanin ja Decin (2017, 150) väitettä. Toisaalta liiallinen autonomia voi aiheuttaa uudessa työntekijässä epävarmuutta (Zhou 2020, 300), mutta näin ei kohdeorganisaatiossa koettu olevan.

5.2 Työyhteisö ja mentorointi perehdytyksen rakennusaineena

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan, perehdyttäjän rooli on merkityksellinen perehdytyksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta (Kupias & Peltola 2009, 139–140). Tutkimuksen tuloksista ja analyysistä ilmenee selvästi työyhteisön ja perehdyttäjän roolit ja niiden merkitys pohdittaessa työmotivaation ja perehdytyksen yhteyksiä. Perehdyttämiseen osallistuu kohdeorganisaatiossa useampi henkilö, kuten Kupias ja Peltola (2009, 94–95) mainitsevatkin usein osallistuvan.

Perehdytyksessä yksi yleisin ongelma on perehdyttäjien epäselvä roolijako (Eklund 2020, 140). Kohdeorganisaatiossa on työntekijän kokemuksen mukaan selvästi määritelty ne henkilöt, jotka ovat vastuussa päivittäisten toimintojen, kuten järjestelmien hallinnan oppimisen onnistumisesta sekä ne, joiden velvollisuus on työtehtävän ulkopuolisten asioiden perehdyttäminen, kuten esimerkiksi työyhteisöön integroituminen tai yksikön haasteiden ratkaiseminen. Onnistunutta perehdytystä siis tuetaan kohdeorganisaatiossa selkeällä perehdyttäjien roolijaolla ja epävarmuutta vähennetään siten, että useat henkilöt ja ryhmät ovat uuden työntekijän tukena heti työn aloittamisesta lähtien. Cesário & Chambel (2019, 1466) määrittelevätkin onnistuneen perehdytyksen ominaisuuksiin epävarmuuden vähentämisen sekä organisaation yhdenmukaistumisen. Perehdytys nähdään tutkimustuloksissa alussa koetun epävarmuuden vähentäjänä, ja siten myös Cesárian ja Chambelin (2019) teoriaa tukevana. Koettuun työmotivaatioon epävarmuuden väheneminen vaikuttaa myös positiivisesti, ja luottamus omaa työtä kohtaan kasvaa epävarmuuden väistyessä. Deci ja Ryan (2000) listaavat kyvykkyyden yhdeksi motivaation osa-alueeksi, joka myös tuloksissa vahvisti koettua työmotivaatiota. Erityisesti tuen, avun ja palautteen saaminen olivat yhteydessä kyvykkyyden kokemuksiin ja siten myös työmotivaatioon.

Ryan ja Deci (2000) jakavat itsemääräämisteoriassaan psykologiset perustarpeet kolmeen, joista yksi on koettu yhteisöllisyys. Työntekijä odottaa ennen työn aloittamista työyhteisöltään ystävällistä asennetta ja sitä, että hän voi kokea olonsa tervetulleeksi. Työyhteisöön liittyminen perehdytysprosessin aikana näkyy tutkimustuloksissa toimivana yhteistyönä, luottamuksen rakentumisena ja toisia arvostavana ilmapiirinä. Onnistunut yhteistyö, hyväksyvä työyhteisö ja ihmisten väliset suhteet työpaikalla luetaankin päivittäisiin motivaatiotekijöihin työssä, mikä tukee Bowlbyn (1979) kiintymyssuhdeteorian vaikutusta työmotivaatioon. Esihenkilön asema jää perehdytyksen osalta vähemmälle huomiolle tutkimustuloksissa, mutta esihenkilöltä saatu tuki koetaan kuitenkin merkittäväksi, ellei tärkeimmäksi tekijäksi perehdytysprosessissa. Tunne siitä, että

esihenkilö tukee ja kuuntelee, on tärkeää työhön sitoutumisen kannalta. Vaikka esihenkilön ei koeta osallistuvan työtehtävien perehdyttämiseen ja päivittäiseen toimintaan, on rooli silti tärkeä, mikä tukee Cesáron ja Chambelin (2019, 1467–1468) ajatusta perehdytyksen kokonaisuudesta: jokaisella tasolla toivotetaan työntekijä tervetulleeksi, ja näin taataan mahdollisimman tehokas alku työssä.

Porterin ja Milesin (1974) teorian neljästä osasta työtehtäväsidonnaiset ominaisuudet vahvistavat kohdeorganisaatiossa työmotivaatiota, mikä vahvistaa edelleen neljän ominaisuuden rakentamaa kokonaisuutta: tehtävä koetaan merkitykselliseksi, monipuoliseksi ja vaihtelevaksi. Lähityöympäristön ominaisuudet, kuten esihenkilö ja kollegat rakentavat työmotivaatiota edelleen, kuten Perry ja Porter (1982) toteavat. Herzberg (2003, 91–92) puolestaan kaksifaktoriteoriassaan väittää, etteivät johtaminen tai työolosuhteet paranna työmotivaatiota, vaikka kohdeorganisaatiossa nämä tekijät nähdään motivaatiota kohottavina tekijöinä. Perehdytyksen aikaisilla esihenkilön toimilla, kollegoilla, toimivalla ja arvostavalla työyhteisöllä sekä itse työn tekemisellä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia koettuun työmotivaatioon.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee yllätykset, joita uusi työntekijä on kokenut työnantajaa ja työympäristöä kohtaan perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Aiemmin on todettu, että yllätyksillä voi olla heikentävä vaikutus sitoutuneisuuteen (Caldwell ja Peters 2019, 30). Tuloksissa kuitenkin ilmenee myös, että yllätyksiin on sopeuduttu, ja näistä on selvitty vahvalla sisäisellä motivaatiolla, mikä viittaa sisäisen motivaation olevan tässä yhteydessä vahvempi kuin ulkoisten tekijöiden. Työntekijän kokemuksen mukaan kohdeorganisaatiossa on vastattu työntekijän odotuksiin vaihtelevasti, ja itse on vastattu odotuksiin pitkälti sopeutumalla ja suoriutumalla tehtävistä, vaikkei odotuksia työntekijälle ole suoraan ilmaistu. Työntekijän vastatessa työnantajan odotuksiin, osoittaa usein myös työnantaja tukensa ja sitoutuneisuutensa työntekijää kohtaan (Caldwell & Peters 2019, 29–30), mikä on nähtävissä myös tuloksista. Työntekijä kokee yllätyksistä huolimatta saavansa perehdytyksessä tukea ja luottamusta työnantajalta, millä on koettu olevan merkitystä myös työmotivaatioon. Johtaja-asemassa työskentelevät kokevat vähemmän epäonnistumista saadessaan rakentavaa palautetta ja tietoa tiimin ja organisaation dynamiikasta sekä saadessaan apua sisäisissä verkostoissa navigoimiseen (Byford, Watkins & Triantogiannis 2017, 3–4). Työntekijän kokema hämmennys epävarmuuksista ja yllätyksistä vahvistaa tätä väitettä, sekä tukee ajatusta siitä, työntekijän olisi hyvä saada työstään ja työympäristöstään ennakkotietoa yllätysten välttämiseksi.

5.3 Perehdytyksen aikaisen palautteen vaikutus työmotivaation kokemuksiin

Vaikka sisäinen motivaatio korostuu tuloksissa pohdittaessa perehdytyksen ja työmotivaation välisiä koettuja yhteyksiä, on ulkoisillakin motivaattoreilla merkitystä työmotivaation kokemisessa. Palautteen saaminen yhdistetään kohdeorganisaatiossa työmotivaatiotekijäksi sekä perehdytyksen aikaiseksi toiminnaksi, ja tästä syystä osa-alueen tulkinta on irrallinen sekä työmotivaation että perehdyttämisen kokonaisuuksista. Herzberg (2003, 91–92) väittää, ettei ulkoisilla tekijöillä ole vaikutusta työmotivaatioon, kun puolestaan Ryan ja Deci (2017, 45) uskovat pienten tunnustusten ja palkkioiden kohottavan autonomian kokemuksia ja työmotivaatiota, eikä niitä siten koeta kontrolloivana. Tuloksissa tämä osoittautuu todeksi, ja palautteet koetaan työmotivaatiota kasvattavina tekijöinä, ja informatiivisina vihjeinä oman toiminnan onnistumisesta. Kuten Ryan ja Deci (2017, 145) sanovat, palkkioilla tai tunnustuksella voi olla informatiivinen merkitys, mikä näkyy myös kohdeorganisaatiossa. Palautteiden myötä koetaan mahdolliseksi kehittää myös omaa toimintaa, ja saada tietoa oman toiminnan suunnasta. Tulokset tukevat Ryanin ja Decin (2017) ajatusta palautteen vastaanottamisesta autonomian vahvistamisessa, mutta eivät tue Herzbergin (2003) ajatusta tunnustusten merkityksettömyydestä.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että myönteinen palaute on merkityksellinen työmotivaatiotekijä erityisesti perehdytysvaiheessa. Tämä tukee myös Viitalan (2021, 19–20) ajatusta siitä, että työtehtävään sitoudutaan ja suhtaudutaan innostuneesti perehdytysprosessin aikaisen positiivisen palautteen myötä. Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä tarkasteltiin dialogisesta näkökulmasta (Kupias ja Peltola 2009, 41–42), mikä näkyi myös tuloksissa vuorovaikutteisuuksena, palautteena ja kuuntelemisena. Myös omaan työhön vaikuttaminen kehittämällä on työntekijän kokemuksen mukaan osa kohdeorganisaation perehdytysprosessia. Nämä ominaisuudet perehdytyksessä vahvistavat dialogista perehdytysprosessia (Kupias & Peltola 2009, 41–42), sekä kasvattavat autonomian kokemuksellisuutta (Deci & Ryan 2000).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää kokemuksellisuuden näkökulmasta työntekijän perehdytyksen ja työmotivaation välisiä yhteyksiä. Tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyrittiin vastaamaan, olivat: ”*Millaiseksi työntekijä kokee oman perehdytysprosessinsa?*” sekä ”*Millaiset asiat perehdytyksessä vaikuttavat työntekijän kokemaan työmotivaatioon?*”. Tämän luvun tarkoituksena on pohtia, miten tutkimuksen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin, eli pohtia tutkimuksen johtopäätöksiä. Johtopäätöksen pohdinnan lisäksi luvussa käsitellään myös tutkimusta koskevat rajoitukset sekä mahdolliset jatkotutkimusehdotukset, joita tutkimusprosessin aikana nousi esiin.

6.1 Pohdinta suhteessa tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tulokset eivät selkeästi osoita, että perehdytysprosessilla olisi vaikutuksia työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Tutkimukseen osallistuvilla jokaisella oli työkokemusta taustallaan, ja he toimivat työssään johtajan asemassa. Tämä voi selittää sitä, ettei perehdyttämällä koettu olevan merkittävää vaikutusta työmotivaatioon, sisäisen motivaation ja sitoutumisen ollessa jo valmiiksi korkealla tasolla. Sisäinen motivaatio erityisesti merkityksellisyyden kokemusten, vaikuttamismahdollisuuksien sekä luottamuksen rakentumisen myötä vahvistavat koettua työmotivaatiota perehdytysprosessin aikana. Näitä työn ominaisuuksia ei kuitenkaan liitetä osaksi perehdytysprosessia, sillä suunnitelmallisuus ei osoita niiden olevan osa tarkoituksenmukaista perehdyttämistä. Työntekijä itse kokee, että yksittäisillä tekijöillä on yhteys korkeampaan työmotivaatioon, mutta motivaatio alun perin kumpuaa työntekijästä itsestään. Perehdytyksen aikaisten toimien ja asioiden vaikuttavuuden voidaankin tulkita olevan lähtöisin työntekijän itsensä asennoitumisen näkökulmasta. Sisäinen motivaatio mahdollistaa työntekijälle avoimen ja sitoutuneen asenteen, jonka myötä myös muut perehdytyksen aikaiset tekijät koetaan motivaatiota vahvistavina tekijöinä.

Perehdytys koetaan tutkimuksessa vaihtelevasti ensimmäisen päivän orientaatiosta usean kuukauden syvällisempään ja laajaan perehdyttämiseen. Uudessa työssä aloittaessaan on työntekijälle tärkeää, että hän kokee saavansa apua ja tukea esihenkilöltään ja työympäristöltään. Erityisen merkittävään asemaan nostetaan mentori, jonka avulla työhön saadaan apua, koetaan yhteenkuuluvuutta sekä

saadaan arvostusta vertaiseltaan. Perehdytyksessä perehdyttäjä antaa toiminnasta rakentavaa palautetta ja kannustaa toimimaan itsenäisesti (Liski, Horn & Villanen 2007, 10), mitkä vahvistavat uuden työntekijän kokemaa autonomiaa ja kyvykkyyttä. Tutkimustuloksissa ja pohdinnassa onkin löydettävissä Decin ja Ryanin (2000) kaikki kolme psykologista perustarvetta, joiden pohjalta työntekijä kokee motivoituvansa.

Kuten Perry ja Porter (1982) mainitsevat, esihenkilön ja työyhteisön vastaanottavainen asenne ja tervetuloitoivotukset koetaan tärkeinä asioina perehdytyksen aikaista työmotivaatiota ajatellen. Monipuolisen ja vaihtelevan työnkuvan sekä riittävän tuen ja autonomian kokemuksen myötä työntekijä kokee perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden uupumisen työmotivaatiota haittaamattomana tekijänä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka perehdytysprosessin suunnitelmallisuus tai jatkuva seuranta eivät näkyneetkään työntekijälle, kokee hän silti motivoituvansa muiden osaluokkien kautta. Varsinaisen perehdytysprosessin ei koeta vaikuttaneen työmotivaatioon, mutta perehdytysprosessin aikaisten pienempien asioiden, kuten luottamuksen rakentumisen, avun ja tuen, palautteen saamisen sekä työyhteisöön integroitumisen koetaan olleen yhteydessä työmotivaation kasvuun. Kaikki edellä mainitut ovat kuitenkin Eklundin (2020) sekä Caldwellin ja Petersin (2018) mukaan osa laajaa perehdytysprosessia.

Tutkimustulosten ja tulkinnan pohjalta voidaan todeta, että perehdytysprosessin aikainen dialogisuus ja vuorovaikutteisuus ovat yhteydessä työtehtävään innostumiseen ja täten myös laajemmin työmotivaatioon. Keskustelevalle ja auttavaiselle perehdytysotteelle luodaan uudelle työntekijälle tuki ja apu saataville. Dialogisuus ja vuorovaikutteisuus antavat lisäksi uudelle työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa itseään koskeviin asioihin vahvistaen samalla autonomian ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Autonomian kokemukset näyttäytyvät myös niin, ettei työtä varsinaisesti seurata, ja toiminta pohjaa molemminpuoliselle luottamukselle. Tutkimus osoitti, että luottamus toimii kiinnikkeenä työnantajan, esihenkilön, yhteisön ja uuden työntekijän välillä. Luottamuksen molemminpuolinen rakentuminen on myös merkittävä perehdytyksen aikainen osatekijä, jolla on yhteyksiä koettuun työmotivaatioon.

Vaikka tulokset ja pohdinta osoittavat, että palautteen vastaanottaminen perehdytyksen aikana koetaan ristiriitaisesti, on palautteen ja työssä pysymisen välillä selkeitä yhteyksiä. Työmotivaatioon liitetään tärkeänä osana vastaanotettu palaute, jotta saadaan tietoa kehityksestä ja suunnasta, johon ollaan menossa. Perehdytyksen aikainen palaute myös vähentää alussa koettua epävarmuutta, mikä vahvistaa Cesáron ja Chambelin (2019, 1466) väitettä onnistuneen perehdytyksen piirteistä.

Palautteen saaminen nähdään aineistossa kaksijakoisesti, mutta yhdenmukaista on se, että palaute vahvistaa jo olemassa olevaa motivaatiota sekä työhön sitoutumista. Pohdittaessa tutkimustuloksia suhteessa teoriaan, huomataan myös, että autonomian kokemusten vahvistuminen perehdytyksen aikana, kuten luottamuksen osoittaminen työntekijän tekemistä kohtaan, omaan työhön vaikuttaminen sekä pienet tunnustukset, yhdistetään korkeampaan koettuun työmotivaatioon. Perehdytys siis yleisesti koetaan epävarmuuden vähentäjänä, mutta autonomian kokemukset motivaatiota kasvattavana tekijänä. Todettava on, että näiden kahden näkökulman välinen tasapaino on huomioitava tarkasti perehdytyksessä, jotta työntekijä ei koe liiallista autonomiaa ja kokee opastuksen olevan riittävää epävarmuuden vähentämiseksi.

Perehdytyksen onnistuminen on tutkimustulosten perusteella myös osin uuden työntekijän vastuulla. Tästä voidaan puhua työntekijän vastuuna perehtyä työhön (Kupias & Peltola 2009, 166–168). Kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksellisuus perehdyttämisestä pyörii pitkälti perehtymisen ympärillä, jolloin keskiöön nousevat yksilölliset tarpeet oppia ja kehittyä. Erityisesti johtaja-asemassa toimivalta henkilöltä odotetaan työnantajan puolelta ammattitaitoa, joustavuutta ja oma-aloitteisuutta. Voidaankin todeta, ettei tällä tasolla tapahtuvassa perehdytyksessä vastuu ole täysin työnantajalla, vaikka perehdytyksen suunnitelmallisuuden ja selkeiden odotusten olisikin hyvä näkyä myös uudelle työntekijälle. Työntekijä on myös pitkälti itse vastuussa oppimisestaan ja perehtymisestään, mikä vaatii tiettyjä yksilöllisiä ominaisuuksia. Toisaalta omatoimisuus ja vahva sisäinen motivaatio antavat hyvät mahdollisuudet itsenäiselle perehtymiselle, ja sitä myötä myös vankan pohjan autonomian ja työmotivaation vahvistamiselle.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan melko hyvin. Tulosten myötä selvisi, millaiseksi työntekijä kokee oman perehdytysprosessinsa, sekä millaiset asiat perehdytyksen aikana ovat yhteydessä koettuun työmotivaatioon. Tutkimustulokset osoittavat, ettei esimerkiksi luottamuksen rakentumista yhdistetä täysin perehdytykseen, vaan työhön yleisesti. Tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä onkin tulkittava kriittisesti, sillä kaikki työmotivaatioon vaikuttavat osat eivät ole osa perehdytystä, vaikka ne ajoittuvatkin perehdytysprosessin ajalle. On myös huomioitava, että kokemuksellisen tutkimusotteen myötä vastaukset voivat erota keskenään paljonkin, eikä kolmen haastattelun myötä voida muodostaa kaikille toimivaa perehdytysohjelmaa. Perehdytyksessä on myös pohdittava sitä, millaiset ominaisuudet uudella työntekijällä on, kuinka paljon hän tarvitsee tukea, kuinka itsenäisesti hän haluaa työtään tehdä tai missä suhteessa tuen ja opastuksen on oltava autonomian ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin yhdessä julkisessa organisaatiossa vain tietyn tason johtajille. Tuloksia tulkittaessa on siis otettava huomioon, ettei niissä huomioida haastateltavien esihenkilöitä, työnantajaa tai alaisia. Vaikka tutkimus keskittyi tietyssä johtaja-asemassa toimivien kokemuksellisuuteen, olisi tutkimukseen saatu syvyyttä haastatteleamalla työntekijöitä useammalta tasolta. On mahdollista, että tutkijan ja haastateltavien esihenkilön yhteys yksityiselämässä on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, joten myös tämä on mahdollinen tutkimuksen rajoitus.

Tutkimuksessa haastateltiin vain kolmea henkilöä, joten selvää on, ettei tulokset ole yleistettävissä, vaan hyödynnettävissä vain kohdeorganisaatiossa, tietyllä tasolla tapahtuvan perehdytyksen arvioinnissa ja mahdollisessa kehittämisessä. Tosin, kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän myötä tutkija on tehnyt valinnan, että tuloksia ei voida hyödyntää laajasti, vaan ilmiöstä saadaan pikemminkin mahdollista lisätietoa. Kokemukset ovat aina subjektiivisia, mikä tarkoittaa, etteivät tulokset välttämättä kosketa edes saman organisaation sisällä työskenteleviä muita henkilöitä. Sarajarvi ja Tuomi (2018, luku 3.1.1) huomauttavat, että teemahaastattelussa haastateltavan olisi syytä ymmärtää käsitteet samoin kuin tutkijan, eikä näin täysin tässä tutkimuksessa ollut. Jos haastateltaville olisi haastattelutilanteen alkuun kerrottu perehdytyksen tarkoittavan pidempää kuin päivän kestävä prosessia, johon lukeutuu kaikki työn osa-alueet, olisivat vastauksetkin voineet olla erilaisia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen johtopäätökset kertovat perehdytyksen ja työmotivaation välisistä yhteyksistä johtaja-asemassa työskentelevän kokemuksista. Perehdytyksen ja työmotivaation välinen tarkastelu avaa monia uusia tutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen analyysin ja tulosten myötä nousi esiin useita asioita, joita voisi tutkia jatkossa lisää. Perehdyttämisen toteutusta ja suunnitelmallisuutta voisi tutkia myös työnantajan näkökulmasta. Olisi mielekästä pohtia, miten perehdytysprosessi on suunniteltu, pyritäänkö perehdyttämällä tietoisesti vaikuttamaan uuden työntekijän työmotivaatioon tai sitoutuneisuuteen sekä miten työnantaja kokee psykologisen sopimuksen toteutuneen tai vaikuttaneen luottamukseen tai työssä suoriutumiseen.

Tutkimuksen tuloksista ilmenevät tietyt perehdytyksen aikaiset erityispiirteet, joilla koetaan olevan merkitystä tai vaikutuksia työmotivaatioon, kuten perehdyttävä mentori, tuki ja apu, luottamus, koettu sisäinen motivaatio sekä palautteen vastaanottaminen työssä. Nämä kaikki osa-alueet avaavat rajatumman tutkimusmahdollisuuden, jossa yhteen osa-alueeseen voisi pureutua tarkemmin, pohtia sen juurisyytä tai ilmenemismuotoja. Esimerkiksi tuen ja avun tutkiminen perehdytyksessä mahdollistaisi tarkemmat tulokset siitä, millaisessa muodossa apu ja tuki ilmenee, miten ne koetaan suhteessa työmotivaatioon ja miksi ne koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi perehdytyksessä. Yhdestä organisaatiosta kerätyt haastattelut eivät kerro ilmiöstä kovin laajasti, joten samaa ilmiötä voisi myös tutkia laajemmin useissa eri organisaatioissa.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). *Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua*. Työturvallisuuskeskus. Haettu osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/> 24.2.2024
- Anttila, K. (2017). *Perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon*. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139554/Anttila_Karoliina.pdf?sequence=1 16.2.2024
- Becker, K. & Bish, A. (2021). *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding*. Human Resource Management Review Vol. 31 No.1. (2021).
- Bowlby, J. (1979). *The Bowlby-Ainsworth attachment theory*. The Behavioral and brain sciences, 1979-12, Vol.2 (4), p.637-638.
- Byford, M., Watkins, M. D. & Triantogiannis, L. (2017). *Onboarding Isn't Enough*. Harvard Business Review, 2017-05, Vol.95 (3), p.78-86.
- Caldwell, C. & Peters, R. (2018). *New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives*. Bradford: The journal of Management Development Vol. 37, Iss. 1, (2018): 27-39.
- Cesário, F. & Chambel M. J. (2019). *On-boarding new employees: a three components perspective of welcoming*. International Journal of Organizational Analysis. Vol. 27 No. 5, 2019 1465-1479.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. New York: Oxford University Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination on Behavior*. Department on Psychology, University of Rochester.
- Eklund, A. (2020). *Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys*. Vantaa: Grano Oy.
- Fett, A-K. J., Shergill, S. S., Gromann, P. M., Dumontheil, I, Blakemore, S-J., Yakub, F. & Krabbendam, L. (2014). *Trust and social reciprocity in adolescence – A matter of perspective-taking*. Journal of adolescence (London, England.), 2014-02, Vol.37 (2), p.175.184.
- Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding – Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing.
- Herzberg, F. (2003). *One More Time: How do you Motivate Employees?* Harvard Business Review 2003–01, Vol. 81 (1), p. 87–141.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). *Haastattelut*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> 23.2.2024.
- Juhila, K. (2021). *Teemoittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> 12.4.2024.

- Kettunen, J. (2021). *Fenomenografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehykset/fenomenografia/> 5.2.2024.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes Print.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. (2007) *Hyvä perehdytys -opas*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa Print Oy.
- Manzoor, Q-A. (2011). *Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*. European Journal of Business and Management. Vol 3, No.3. (28–35)
- McGarry, K. A., West, M & Hogan, K. F. (2021). *Perspective-Taking and Social Competence in Adults*. Advances in cognitive psychology, 2021–06, Vol.17 (2), p. 129–135.
- Onnismaa, J. (2010). *Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa*. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 1/2010 (8. vsk.)
- Perry, J. L. & Porter L. W. (1982). *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations*. Academy of Management Review 1982, Vol. 7, No. 1, 89–98.
- Pöyhönen, S. (2024). *Lyhyt perehdytys, huonokuntoiset autot ja riittämätön lepoaika huolettavat matkailualan sesonkityöntekijöitä Lapissa*. Yle.fi. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20081061> 23.4.2024.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten agreements*. United States of America: SAGE Publications.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. [Verkkokirja]. New York: Guilford Publications.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Teemahaastattelu*. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html 15.4.2024
- Saari, T. (2019). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Työelämän tutkimus 13 (2) – 2015.
- Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista – Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä*. [Väitöskirja]. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 495.
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M. J., Hong, Y-H. & Sim, S. (2021). *Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: An Anchoring Model Approach*. Journal of Business and Psychology (2022) 37:525–541.
- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Helsinki. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf 24.2.2024.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. [Verkkokirja]. Helsinki: Tammi.

- Työsopimuslaki 2001/55. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> 28.2.2024.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> 28.2.2024.
- Vaasan yliopisto. (2022). *Väitös: Työmarkkinoiden kiristyessä perehdyttämiseen kannattaa satsata – parantaa työntekijöiden sitoutumista ja osaamista*. ePressi. Haettu osoitteesta <https://www.epressi.com/tiedotteet/tiede-ja-tutkimus/vaitos-tyomarkkinoiden-kiristyessa-perehdyttamiseen-kannattaa-satsata-parantaa-tyontekijoiden-sitoutumista-ja-osaamista.html> 10.2.2024.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virkki, S. (2021). *Perehdyttämisen vaikutukset työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen*. Savonia ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498559/Perehdyttämisen%20vaikutukset%20tyontekijan%20motivaatioon%20ja%20sitoutumiseen%20-%20Samuli%20Virkki.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498559/Perehdyttamisen%20vaikutukset%20tyontekijan%20motivaatioon%20ja%20sitoutumiseen%20-%20Samuli%20Virkki.pdf?sequence=2&isAllowed=y) 16.2.2024.
- Vuori, J. (2021). *Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Tampereen yliopisto]. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> 23.2.2024.
- Zhou, E. (2020). The ”Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11, 299–313. School on Management, Jinan University, Guangzhou, China.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Alkukysymykset

- a) Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi?
- b) Millainen on tyypillinen työpäiväsi?
 - i) Teetkö työtä etä-, lähi- vai hybridimallina?
- c) Mitkä asiat motivoivat sinua työpäivän aikana?
- d) Onko perehdytysprosessisi vielä kesken?

Haastatteluteemat (1–3)

1) Perehdyttäminen

- a) Kuvaile omin sanoin, minkälainen perehdytysprosessisi oli?
- b) Millaiseksi koit perehdytysprosessisi?
- c) Kuka oli vastuussa sinun perehdyttämisestäsi?
 - i) Minkälainen rooli perehdyttäjälläsi oli?
- d) Seurattiinko oppimistasi perehdytyksen aikana?
 - i) Miten?
- e) Saitko palautetta perehdytysprosessin aikana?
- f) Millä tavoin koet perehdytyksesi vaikuttaneen työmotivaatioosi?
- g) Mitkä asiat perehdytyksessäsi lisäsivät työmotivaatiosi?
 - i) Mitä asioita toivoisit huomioitavan paremmin perehdytyksessä työmotivaatiota ajatellen tai mitkä asiat vaikuttivat negatiivisesti työmotivaatioosi, jos sellaisia oli?

2) Työmotivaatio

- a) Mitkä asiat sinua motivoivat ajatellen työtäsi laajemmin? Ajatellen erityisesti perehdytysvaihetta.
- b) Koetko palautteen saamisen vaikuttavan työmotivaatioosi?
 - i) Miten?

- c) Onko/oliko jotain erityistä, mikä vaikutti/on vaikuttanut työmotivaatioosi (positiivisesti tai negatiivisesti) perehdytyksen aikana?

3) Psykologinen sopimus

- a) Millaisia odotuksia sinulla oli työnantajaa kohtaan, kun aloitit työssä? (esim. työajat, työyhteisön tuki, mahdollisuus ammatilliseen kasvuun)
- i) Miten näihin odotuksiin on vastattu?
- b) Millaisia odotuksia työnantajalla oli sinua kohtaan, kun aloitit työssä?
- i) Miten nämä ovat toteutuneet?
- c) Mitkä tekijät koet tärkeäksi työnantajan ja työntekijän välisessä psykologisessa sopimuksessa?
- i) Miten nämä näkyivät/ovat näkyneet perehdytysjaksollasi?

Lopuksi

- a) Haluatko vielä lisätä jotakin perehdyttämiseen, työmotivaatioon tai psykologiseen sopimukseen liittyen, mikä ei vielä tullut esiin aiemmissa teemoissa?

Liite 2. Aineiston redusoinnin ja klusteroinnin havainnollistava taulukko

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Uuden työntekijän kuunteleminen	Perehdyttäjä
Arvostetaan toisia	
Aina autetaan	
Mentori odottaa yhteydenpitoa	
Arvostava työyhteisö	Kollegat ja työyhteisö
Tervetullut olo	
Hyvä yhteisöllisyys	
Turvallinen ilmapiiri	
Hyväksyvä vastaanotto	
Yhteistyökykyisyys	Esihenkilö perehdyttäjänä
Esihenkilön kanssa "Miten menee?"-palaverit	
Esihenkilön tuki	Näkökulmanottokyky
Omatoimisesti kysyminen	
Uusi näkökulma työhön	
Työtehtävien monipuolisuus	
Työtehtävien vaihtelevuus	
Ennakkotietojen puute	Suunnitelmallisuuden puute
Oppimista ei seurata	
Heti puikkoihin hyppääminen	
Suuri työmäärä	
Pikaopas sähköpostiin	Palautekulttuuri
Omien taitojen kehittäminen	
Työn alun epävarmuus	
Ei erillistä oopimisen seuraamista	
Palaute työmotivaation lisääjänä	
Palaute pitovoimatekijänä	Luottamuksen rakentuminen
Työnantaja luottaa työntekijään	
Työntekijä luottaa työnantajaan	
Suopea suhtautuminen	Merkityksellisyys
Ihmisten auttaminen	
Työn jäljen näkeminen	
Hyvinvoinnin lisääminen ympärillä	
Asioiden ratkaiseminen ja päättely	Yksilölliset ominaisuudet
Omatoiminen toimintatapa	
Kunnianhimo	
Järjestelmällisyys	