

Perehdytyksen yhteys koettuun organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun oikeusministeriön hallinnonalan sektoreilla

Meeri Mäkinen & Oona Nykopp

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Monografiamuotoinen
Syyslukukausi 2024
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Mäkinen, Meeri & Nykopp, Oona. 2024. Perehdytyksen yhteys koettuun organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun oikeusministeriön hallinnonalan sektoreilla. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 67 sivua + 1 liite.

Tutkimuksessa tarkasteltiin perehdytyksen yhteyttä koettuun organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun. Valtionhallintoon kohdistuvat säästöpainheet ja haasteet työtehtävien täyttämässä kasvattavat työntekijöiden sitoutuneisuuden merkitystä. Työsuhteen alkuvaihe on merkittävä sitoutumisen muodostumiselle ja perehdytykseen panostaneet organisaatiot onnistuvat pitämään työntekijänsä muita pidempään. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää lisää siitä, mitkä perehdytyksen osa-alueet ovat yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun.

Tutkimuksen aineisto koostui oikeusministeriön hallinnonalan sektoreilla alle vuoden töissä olleista työntekijöistä (N = 269). Aineisto kerättiin helmikuussa 2024 sähköisellä kyselylomakkeella. Aineistosta muodostettiin perehdytyksen hierarkkiset ja ei-hierarkkiset ryhmät vastaajien perehdytyskokemusten perusteella. Aineistoa analysoitiin riippumattomien otosten t-testillä, yksisuuntaisella varianssianalyysillä sekä monimuuttujaisella varianssianalyysillä.

Tulokset osoittivat, että perehdytystä kaikilla tasoilla saaneet kokivat lähes poikkeuksetta korkeampaa affektiivista ja normatiivista organisaatioon sitoutumista ja työn imua kuin muut. Perehdytysryhmä ja organisaatioon sitoutumisen jatkuvuusulottuvuus eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä yhdesäkään ryhmässä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, etteivät perehdytyksen neljä tasoa esiintyneet tässä aineistossa hierarkkisesti. Tulosten perusteella voidaan todeta perehdytyksen koostuvan pikemminkin osa-alueista kuin järjestyksessä etenevistä tasoista. Tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia ja vahvistavat kattavan perehdytyksen yhteyden työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen.

Asiasanat: perehdytys, työn imu, organisaatioon sitoutuminen, valtionhallinto

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN	8
2.1 Sitoutumisen käsite kirjallisuudessa	9
2.2 Organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin malli	11
2.3 Työn imu työhön sitouttavana tekijänä	15
3 PEREHDYTYKSEN KÄSITTEELLISYYS	19
3.1 Perehdytyksen käsite kirjallisuudessa	20
3.2 Perehdytyksen 4C:n viitekehys.....	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	26
4.2 Tutkimuskonteksti	27
4.3 Aineiston keruu ja tutkittavien kuvaus	28
4.4 Mittarit ja muuttujat	30
4.5 Aineiston analyysi.....	35
4.6 Eettiset ratkaisut.....	38
5 TULOKSET	41
5.1 Ei-hierarkkisesti jaetut perehdytysryhmät.....	41
5.2 Hierarkkisesti jaetut perehdytysryhmät.....	44
6 POHDINTA	47
6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	47
6.2 Tutkimuksen arviointi.....	49
6.3 Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset	52

LÄHTEET	55
LIITTEET.....	68

1 JOHDANTO

Työsuhteen alkuvaihe on merkittävä ajanjakso sekä uudelle työntekijälle että koko organisaatiolle. On huomattu, että uusi työntekijä päättää jo ensimmäisten kuukausien aikana saamansa kohtelun perusteella, aikooko hän jäädä organisaatioon vai lähteä sieltä (Graybill ym., 2013; Keene, 2021). Työntekijät, joiden työyhteisöön integroitumiseen, ohjeistusten ja vastuualueiden selkeyteen sekä organisaation arvoihin tutustumiseen on panostettu työsuhteen alkuvaiheessa, kokevat todennäköisesti korkeaa sitoutuneisuutta työtään ja organisaatiotaan kohtaan (Liski ym., 2007; Ketola, 2010; Maurer, 2015; Cesário & Chambel, 2019). Perehdytykseen panostaneet organisaatiot siis onnistuvat muita useammin pitämään ja sitouttamaan uudet työntekijänsä (Graybill ym., 2013; Harpelund ym., 2019) Sen sijaan työntekijöiden tyytymättömyys saamaansa perehdytystä kohtaan johtaa usein irtisanoutumisiin jo työsuhteen alkuvaiheessa (Bauer 2010; Becker & Bish, 2021). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten erilaisen perehdytyksen saaneet työntekijät kokevat sitoutuvansa työhönsä ja organisaatioonsa oikeushallinnon julkisissa organisaatioissa.

Työntekijöiden sitoutumisella on merkittäviä hyötyjä niin organisaatiolle kuin yksilölle. Sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä organisaation toimintaan ja kilpailuedun saavuttamiseen (Bridger, 2015), organisaation tuloksellisuuden kaikenkokoisissa ja -tyyppisissä organisaatioissa (Kim ym., 2017) sekä samassa työpaikassa, uralla ja alalla jatkamiseen (Heinänen, 2016). On myös huomattu, että julkisissa organisaatioissa vahvasti organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita työskentelemään organisaationsa puolesta silloinkin, kun tarvittavat resurssit ovat rajalliset (Crewson, 1997). Sitoutuneista työntekijöistä syntyy organisaatiolle merkittäviä säästöjä ja hyötyjä, sillä uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen ovat suuria investointeja sekä taloudellisesti että ajallisesti.

Tällaisten investointien onnistuminen on tärkeää erityisesti valtiohallinnon organisaatioissa, joiden toimintamenoihin kohdistuvat Valtiovarainministeriön (2024) mukaan suuret leikkaukset ja joissa on Borstin ja muiden (2019) mukaan jatkuvasti kasvavat vaatimukset työskennellä entistä pienemmillä resursseilla. Lisäksi Oikeudenhoidon selonteossa (Valtioneuvosto, 2022) ja tuomioistuimien työoloja ja -hyvinvointia tarkastelleessa tutkimuksessa (Mäkinen & Hakanen, 2023) todetaan, että oikeushallinnon virastoissa on haasteita tehtävien täyttämässä, palvelussuhteiden jatkuvuudessa ja uusien työntekijöiden työyhteisöön kiinnittymisessä. Henkilöstön epätoivotun vaihtuvuuden myötä syntyvä jatkuva tarve rekrytointiin ja perehdyttämiseen sitoo vähäisiä henkilöstövoimavaroja ja taloudellisia resursseja entisestään.

Haasteisiin vastatakseen oikeusministeriö (2023) asetti hallinnonalalleen kaksivuotisen Pidetty! -hankkeen, jonka tavoitteena on vahvistaa työnantajamielikuvaa ja työn mielekkyyttä, hallita vaihtuvuutta, kehittää perehdyttämistä sekä edistää henkilöstöresursseihin osoitettujen määrärahojen tehokasta hyödyntämistä. Tätä tutkimusta ei toteuteta toimeksiantona hankkeelle, mutta tutkimuksen aihe ja kohdeorganisaatiot on valittu hankkeen teemojen ja aiemmin mainittujen haasteiden pohjalta. Tutkimuksen aihe on rajattu perehdytykseen ja työntekijöiden sitoutumiseen, sillä niiden voidaan nähdä olevan mahdollinen ratkaisu valtionhallinnon haasteisiin. Tässä tutkimuksessa perehdytystä tarkastellaan Bauerin (2010) 4C:n viitekehyksessä ja työntekijöiden sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991; 1997) organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin teorian sekä Schaufelin ja muiden (2002) työn imun teorian avulla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis tarkastella oikeusministeriön hallinnonalan sektoreiden henkilöstön kokemusta sekä perehtymisprosessista että organisaatioon sitoutumisesta ja työn imusta. Tavoitteena on selvittää, eroavatko sisällöltään erilaisen perehdytyksen saaneiden työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen ja työn imun kokemukset toisistaan. Tutkimus on ajankohtainen kohdeorganisaatioiden näkökulmasta, sillä niissä on käynnissä toimenpiteitä pereh-

dytyksen kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa perehdytyksestä kvantitatiivista tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkimuksessa ja käytännön kehitystoimenpiteissä.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN

Sitoutuminen tai sen puute yhdistetään usein yksiselitteisesti työntekijöiden epätoivottuun vaihtuvuuteen. Työntekijän sitoutuminen on kuitenkin moniulotteinen ilmiö, jonka voimakkuus ja kohteet voivat vaihdella eri ihmisten ja tilanteiden välillä. Sitoutuminen voi kohdistua niin työtehtävään, organisaatioon, ammattiin, työuraan, projekteihin, työyhteisöön kuin asiakkaisiin (Morrow, 1993; Lämsä & Hautala, 2013). Ilmiön moniulotteisuuden vuoksi on tärkeää määrittellä, mitä sitoutumisen kohdetta käsitellään. Tässä tutkimuksessa sitoutumista kuvataan ensin yleisellä tasolla. Lopuksi se rajataan työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen käsitteeseen ja työtehtävään sitoutumista kuvaavaan työn imun käsitteeseen.

Työpaikan ja sen käytänteiden rooli työntekijöiden sitoutumisessa on merkittävä. Young ja muut (2018) totesivat meta-analyysissään, että organisaatioon kohdistuvilla interventioilla, kuten johtajuuskoulutuksella, hyvinvoinnin edistämällä ja työntekijöiden resurssien lisäämisellä, on pystytty parantamaan työntekijöiden sitoutumista. Koko henkilöstöön liittyvien toimenpiteiden lisäksi uusien työntekijöiden perehdytykseen panostamisen on huomattu vahvistavan sitoutumista ja työntekijöiden pysyvyyttä (Graybill ym., 2013; Harpelund ym., 2019). Työntekijöiden taustatekijöillä, kuten sukupuolella, iällä tai koulutustasulla, ei ole ollut suurta yhteyttä sitoutumiseen (Saari & Koivunen, 2017). Työntekijöiden sitoutumisen parantaminen vaatii sekä organisaation käytänteiden tarkastelua ja kehittämistä että toimintaympäristön haasteiden tunnistamista. Sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi on niin työpaikoilla yleisesti, kuin oikeusministeriön hallinnonalan organisaatioissakin, tunnistettu esimerkiksi kiire ja aikapaineet, liian niukat resurssit ja henkilöstöpula sekä organisaatiomuutokset ja epävarmuus oman työn jatkuvuudesta (Saari & Pyöriä, 2012; Valtioneuvosto, 2022). Koska toimintaympäristöön vaikuttaminen voi olla vaikeaa ja hidasta, organisaatioiden on parasta keskittyä kehittämään niitä asioita, joihin he aidosti voivat vaikuttaa sitoutuneisuuden lisäämiseksi.

2.1 Sitoutumisen käsite kirjallisuudessa

Nykypäivän kontekstissa sitoutuminen määritellään usein vain sen kautta, mitä organisaatiolle tapahtuu sitoutumisen puuttuessa (Byrne ym., 2016; Viitala, 2021). Organisaatiolle näkyvimmäksi tuleekin nopeasti sitoutumisen puutteesta aiheutuvat negatiiviset seuraukset, kun taas sitoutumisen positiiviset vaikutukset ovat usein nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä. Henkilöstön sitoutuneisuuden on nähty olevan yhteydessä esimerkiksi heidän hyvinvointiinsa (Hallberg & Schaufeli, 2006) sekä lojaaliuteen ja halukkuuteen venyä työnantajan puolesta tarvittaessa (Viitala, 2021). Sillä on ollut yhteyttä myös korkeampaan työn laatuun ja tuottavuuteen (Yadav ym., 2020) sekä vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Työntekijöiden sitoutumisen tutkimus on alkanut 1960–1970-luvulla, mutta laajempi kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut vasta 2000-luvun puolella. Varhaisemmissa tutkimuksissa sitoutumista on määritelty eriävin tavoin, mikä näkyy edelleen käsitteen monimuotoisuutena (Klein, Molloy & Cooper, 2009). Vaikka suomen kielessä voidaan puhua vain sitoutuneisuudesta, tuovat englanninkielisten käsitteiden (*engagement, attachment, commitment, involvement*) eriävät merkitykset haasteita sitoutumisen tutkimuskenttään. Käsitteen epäjohdonmukaisuus voi haitata niin mittaamista, tulosten vertailua kuin ilmiön syntymekanismien ja vaikutusten tunnistamista (Klein, Molloy & Cooper, 2009; Heiskanen ym., 2017). Toisaalta epäjohdonmukaisuus on johtanut laajaan tutkimukseen ja tuonut useita näkökulmia siihen, mitä sitoutumisella voidaan tarkoittaa.

2000-luvun alkuun mennessä sitoutumiselle oli määritelty jo lähes 30 lähikäsitettä (Jokivuori, 2004), joiden taustalla on nähtävissä eri tieteenalojen lähtökohtien ja intressien vaikutteet. Tässä tutkimuksessa sitoutumista tarkastellaan työtehtävään sitoutumista kuvaavan työn imun ja organisaatioon sitoutuneisuuden kautta. Käsitteiden on todettu olevan empiirisesti eri käsitteitä jo aiemmin (ks. esim. Saks, 2006; Saari & Pyöriä, 2012; Vigoda-Gadot ym., 2013), mutta niitä yhdistäviä tutkimuksia on alettu tehdä vasta viimeisten vuosien aikana (Saks ym., 2021). Vähäisiin tutkimustuloksiin pohjautuen voi olettaa, että käsitteillä on jonkin verran päällekkäisyyttä (Klein, Molloy & Cooper, 2009), mutta niiden

käyttö erillisinä konstruktioina voi olla hyödyllistä etenkin silloin, kun tutkitaan jonkin ilmiön roolia sitoutumisen muodostumiseen. Myös Bridgerin (2015) mukaan sitoutumisen tarkastelussa olisi mielekästä hyödyntää useita näkökulmia.

Organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*) nähtiin alun perin yksilön kokemaksi osallisuudeksi organisaatiossa (Porter ym., 1974). Organisaatioon sitoutuminen käsitti myös sen, miten paljon työntekijä aikoo antaa itsestään organisaatiolle, kuinka paljon hän kokee ylpeyttä organisaatiostaan ja kuinka vahvasti hän haluaa organisaatiossa pysyä (Mowday ym., 1979; Mowday ym., 1981). Organisaatioon sitoutumista on määritelty myös psykologisena siteenä, jonka taustalla vaihtelee yhdistelmä työntekijän mukautumista (*compliance*), samaistumista (*identification*) ja sisäistämistä (*internalization*) (O'Reilly & Chatman, 1986). Tunnetuin teoria on kuitenkin Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmen komponentin malli, joka kuvastaa kolmen ulottuvuuden kautta työntekijöiden suhtautumista siihen, haluavatko he jäädä organisaatioon vai eivät. Teoriassa sitoutuminen organisaatioon nähdään sekä moniulotteisena psykologisena tilana että voimana, joka sitoo työntekijää organisaatioon. Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista käsitellään Meyerin ja Allenin (1991; 1997) teorian kautta (ks. Luku 2.2).

Siinä, missä organisaation sitoutuminen kuvaa työntekijän ja organisaation välistä sidettä, työn imulla (*work engagement*) tarkoitetaan työntekijän ja työtehtävän välisiä yhteyksiä. Myös työn imun käsitettä on määritelty ja operationalisoitu eri tavoin. Varhaisimmissa tutkimuksissa Kahn (1990) muodosti henkilökohtaisen sitoutumisen (*personal engagement*) käsitteen kokiessaan aiempien määritelmien (esim. organisaatioon sitoutuminen) olevan liian kaukana työntekijöiden päivittäisistä kokemuksista. Hänen mukaansa sitoutuminen on fyysisten, kognitiivisten ja emotionaalisten tekijöiden dynaaminen kokonaisuus, jolla yksilö ilmaisee itseään työsuorituksen aikana. Myöhemmin Maslach ja Leiter (1997) määrittelivät sitoutumisen (*engagement*) olevan burnoutin vastakohta, mutta sittemmin niiden on todettu olevan itsenäisiä konstruktioita. Schaufeli ja muut (2002) määrittelivät sitoutumisen (*work engagement*) työntekijän pysyvänä ja läpileikkaavana tilana, joka ei ole keskittynyt vain tiettyyn kohteeseen, tapahtumaan,

yksilöön tai käyttäytymiseen (Schaufeli ym., 2002). Tässä tutkimuksessa työn immun käsitteellä viitataan ennen kaikkea Schaufelin ja muiden (2002) määritelmään (ks. Luku 2.3).

2.2 Organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin malli

Organisaatioon sitoutumisen pohjimmainen kysymys on, onko työntekijällä halua ja aikomus pysyä nykyisessä työnantajaorganisaatiossaan vai etsiä muualta töitä. Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista tarkastellaan Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmen komponentin mallin avulla. Mallin mukaan organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen erilliseen tekijään: affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Mallissa näiden komponenttien nähdään olevan toisensa poissulkevien sitoutumisen tyyppien sijaan sitoutumisen osatekijöitä, jotka voivat esiintyä vaihtelevin voimakkuuksin samanaikaisesti.

Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät haluavat Meyerin ja Allenin (1991) mukaan jatkaa työskentelyä organisaatiossa myönteisten kokemustensa vuoksi (*“they want to do so”*). He sisäistävät organisaation arvot, kokevat samaistuvansa organisaatioon ja ovat valmiita ponnistelemaan organisaation tehokkuuden edistämiseksi. Mallin mukaan affektiivisesti sitoutunut työntekijä suhtautuu myönteisesti työnantajaansa ja pitää työnsä sisältöä mielekkäänä. Saaren ja Koivusen (2017) mukaan affektiivinen sitoutuminen nähdään usein suhteellisen vakaana ja sen vuoksi myös tavoiteltavana. Affektiivisesti sitoutuneelle työntekijälle on olennaista halu jatkaa organisaatiossaan niin kauan, kuin se on mahdollista, sillä hän kokee olevansa tunnetasolla yhteydessä organisaatioon.

Jatkuvuussitoutuminen taas perustuu siihen, millaisia seurauksia työntekijä näkee työpaikan vaihtamisella olevan suhteessa jäämiseen (*“they need to do so”*) (Meyer & Allen, 1991). Jatkuvuussitoutunut työntekijä voi kokea irtisanoutumisella olevan liian suuret kustannukset verrattuna organisaatioon jäämiseen, minkä vuoksi hän päättää olla lähtemättä organisaatiosta. Organisaatiosta lähtemisen kustannukset voivat syntyä tiedostamatta ajan kuluessa tai tietoisesti

oman toiminnan seurauksena (Saari & Koivunen, 2017). Työntekijä voi arvostaa nykyistä elämäntapaansa ja tuttua työtä niin paljon, ettei näe työpaikan vaihtamisella riittävää arvoa, tai hän kokee, ettei muita työllistymisvaihtoehtoja ole esimerkiksi kapea-alaisen asiantuntijuuden takia. Jatkuvuussitoutunut työntekijä voi olla tehokas, motivoitunut ja tuottava työssään siitä huolimatta, että nykyinen organisaatio saattaa olla hänelle vain paikka, josta saada palkkaa tai jonka kautta edetä toisiin työpaikkoihin (Saari, 2014; Saari & Koivunen, 2017). Jatkuvuussitoutunut työntekijä perustelee sitoutumistaan rationaalisesti harkiten eri valintojen seurauksia.

Mallin viimeisellä ulottuvuudella normatiivisessa sitoutumisessa on kyse siitä, että työntekijällä on halu tai tarve toimia tapojen ja normien mukaan (*“they ought to do so”*) (Meyer & Allen, 1991). Työntekijät siis sitoutuvat organisaatioon, koska he kokevat omien arvojensa tai ulkopuoliseen paineen vuoksi, että niin kuuluu tehdä. Lisäksi normatiivista sitoutumista voi syntyä palvelusten, investointien tai koulutuksen vastaanottamisen myötä (Meyer & Allen, 1991). Työntekijät voivat esimerkiksi ajatella, että saadut edut velvoittavat heitä jäämään organisaatioon, että työpaikkaa ei ole sopivaa vaihtaa liian usein tai että työnantajalle kuuluu olla uskollinen. Normatiivisen sitoutumisen on nähty olevan vahvimmiltaan kollektiivisissa kulttuureissa, joihin sisältyy paljon velvoittavia normeja (Jaros, 2009), mutta se voi myös liittyä kutsumusammattiajatteluun (Saari & Koivunen, 2017). Normatiivisesti sitoutuneelle työntekijälle on tärkeää olla toimimatta ympäristön normeja ja odotuksia vastaan.

Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmen komponentin malli on tutkimuksessa laajasti käytetty. Sitä on tutkittu empiirisesti julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöillä, pienissä ja suurissa organisaatioissa ja niin paikallisesti kuin monikansallisesti vertaillen (Presbitero ym., 2019). Teoriasta on julkaistu myös useita kirjallisuuskatsauksia (ks. esim. Cohen, 1993; Meyer ym., 2002; Riketta 2002), ja sen kehittelyä on jatkettu saadun kritiikin pohjalta (Heiskanen ym., 2017). Kolmen komponentin mallia voidaan pitää luotettavana, sillä sen mittarin ja taustalla olevan teorian on todettu kuvaavan ilmiötä kattavasti. Sitoutumisen

ulottuvuuksien ei nähdä asettuvan arvo- tai tehokkuusjärjestykseen, vaan työntekijä voi syistä riippumatta olla motivoitunut ja tehokas (Saari & Koivunen, 2017). Kuitenkin erityisesti affektiivisella ulottuvuudella on nähty olevan voimakkaita yhteyksiä työntekijöiden toimintaan ja kokemuksiin.

Organisaatioon sitoutumisen affektiivista ulottuvuutta on tutkittu ulottuvuuksista eniten, sillä sen on nähty vaikuttavan lähes kaikkeen organisaation kannalta hyödylliseen käyttäytymiseen (ks. esim. Riketta, 2002) ja julkisella sektorilla ennustavan vahvimmin sitä, kuinka hyvin palveluille asetetut tavoitteet saavutetaan (ks. esim. Hodgkinson ym., 2018). Vaikka etenkin affektiivisen ja normatiivisen ulottuvuuden on nähty olevan positiivisessa yhteydessä työntekijän hyvinvointiin sekä työsuoritukseen ja alustaitoihin (Meyer ym., 2002; Hallberg & Schaufeli, 2006), ennustavat kaikki organisaation sitoutumisen ulottuvuudet vähäisempiä lähtöaikeita. Kaikkien ulottuvuuksien on nähty myös olevan yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen, korkeampaan työn tehokkuuteen ja laatuun, sekä työntekijöiden vähäisempiin loppuun palamisen oireisiin (Meyer & Maltin, 2010). Ulottuvuudet ovat lisäksi ennustaneet työntekijöiden vähäisempää uupumusasteista väsymystä ja lisääntyntä organisaation tuloksellisuutta (Tuomi ym., 2006). Vaikka myös liian vähäisestä henkilöstön vaihtuvuudesta voi olla organisaatiolle haittaa, ovat sitoutuneen henkilöstön mukanaan tuomat positiiviset vaikutukset merkittäviä.

Sitoutumisen taustalla voivat Meyerin ja Allenin (1991) mukaan olla esimerkiksi yksilön tai organisaation ominaisuudet, työntekijän tai organisaation tekemät investoinnit tai työntekijän sosiaalistuminen organisaatioon. Kuitenkin organisaation toimilla on nähty olevan suurempi merkitys sitoutumiselle kuin työntekijöiden taustatekijöillä (Meyer & Allen, 1997; Saari & Koivunen, 2017). Erityisesti perehdytys on keskeinen osa työsuhteen alkuvaihetta, ja siksi sen voi arvioida olevan merkittävä tekijä myös organisaatioon sitoutumisen muodostumiselle. On havaittu, että mitä enemmän uusi työntekijä kokee työpaikan organisaatiokulttuurissa arvostettavan esimerkiksi pitkiä työsuhteita ja työntekijöiden lojaaliutta, sitä enemmän hän kokee normatiivista organisaatioon sitoutumista (Wiener, 1982). On myös huomattu, että kannustava kohtelu työsuhteen

alkuvaiheessa lisää affektiivista sitoutumista (Meyer ja Allen, 1991), kun taas epäselvyys omasta työroolista heikentää affektiivista sitoutumista (Meyer ja Allen, 1997). Perehdytyksen voikin nähdä koostuvan useista osa-alueista, joiden yhteydet sitoutumiseen voivat vaihdella.

Tutkimuksissa on huomattu, että perehdytyksen sisällöllä ja toteutustavalla on yhteyttä siihen, miten työntekijä sitoutuu organisaatioon. Klein ja Weaver (2000) tutkivat suuren oppilaitoksen uusia työntekijöitä (n=116), jotka toimivat pääosin asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksessa vertailtiin henkilöitä, jotka osallistuivat (n=55) organisaation tarjoamaan formaaliin perehdytysohjelmaan ja henkilöitä, jotka eivät osallistuneet siihen (n=61). Tulokset osoittivat, että perehdytysohjelmaan osallistuminen oli yhteydessä korkeampaan affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Vastaavia tuloksia saivat myös Cesário ja Chambel (2019), jotka tutkivat lumipallo-otannalla portugalilaisia työntekijöitä (n=347). Suurin osa tutkittavista työskenteli yksityisellä sektorilla, ja noin 70 prosenttia oli työskennellyt organisaatiossaan alle viisi vuotta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tehokas perehdytys edistää merkittävästi uusien työntekijöiden affektiivista organisaatioon sitoutumista. Aiempien tutkimusten perusteella voikin olettaa, että mitä laadukkaampaa ja suunnitelmallisempaa perehdytyksen sisältö on, sitä korkeampaa työntekijöiden kokema organisaatioon sitoutuminen on.

Organisaatioon sitoutumista käsitettä ja teoriaa voidaan tarkastella myös kriittisesti. Klein, Meyer ja Becker (2009) eivät pidä kolmen komponentin mallin ulottuvuuksia sitoutumisen käsitteellistämisenä sinänsä, vaan eri tapoina kokea sitoutumista. Vastaavasti Solinger ja muut (2008) näkevät, että etenkin normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen ulottuvuudet mittaavat enemmän organisaatiosta lähtemisen ennustamista kuin siihen sitoutumista. Kritiikkiä voidaan esittää myös siitä, että kolmen komponentin malli on kehitetty pääosin Yhdysvalloissa ja että se pohjautuu selkeärajaisiin organisaatioihin (Heiskanen ym., 2017). Tämän vuoksi se ei välttämättä istu suomalaisen työelämään. Erityisesti organisaatioon käsite voidaan ymmärtää eri tavoilla, sillä työelämän muutosten myötä niin organisaatiot kuin työntekijöiden käsitys niistä muuttuvat (Heiskanen ym., 2017). Kritiikistä huolimatta Meyerin ja Allenin (1991; 1997) malli on kansallisesti

ja kansainvälisesti paljon käytetty, ja se kuvaa parhaiten niitä ulottuvuuksia, joita tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella.

2.3 Työn imu työhön sitouttavana tekijänä

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa käytetty työn imun käsite kuvaa työntekijän työhön liittyvää positiivista tunne- ja motivaatiotilaa. Tässä tutkimuksessa työn imua (*work engagement*) tarkastellaan sellaisena, kuin se Schaufelin ja muiden (2002) teoriassa ymmärretään ja mittarissa operationalisoidaan. Teorian pohjalta Jari Hakanen (ks. esim. Hakanen, 2002) on muodostanut työn imun suomenkielisen käsitteen ja mittarin virallisen käännöksen. Työn imu voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: tarmokkuuteen (*vigor*), omistautumiseen (*dedication*) ja uppoutumiseen (*absorption*) (Schaufeli ym., 2002; Hakanen, 2009; Bakker & Schaufeli, 2014).

Työn imun ulottuvuuksista tarmokkuutta on kuvattu työntekijän energisyyden kokemuksena ja haluna panostaa työhön sinnikkäästi myös vastoin käymisten aikana (Schaufeli ym., 2002). Omistautuminen taas on nähty työhön liittyvinä innokkuuden, merkityksellisyyden, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemuksina. Vastaavasti uppoutumista on luonnehdittu sellaisena syvän keskittyneisyyden tilana, jossa työhön paneutuminen ja keskittyminen tuottavat nautintoa ja työstä irrottautuminen voi tuntua jopa vaikealta. Kolme ulottuvuutta ovat toisistaan erillisiä, mutta silti vahvasti yhteydessä toisiinsa (Schaufeli ym., 2002; Hakanen, 2009), minkä vuoksi työn imua on mielekästä tarkastella kokonaisuutena erillisten ulottuvuuksien sijaan.

Kun työntekijä kokee työn imua kaikilla ulottuvuuksilla, näkyy se positiivisesti hänen työsuorituksessaan. Seppälä ja Hakanen (2017) kuvailevat työniimuista työntekijää sellaiseksi henkilöksi, joka kokee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi myös vastoin käymisten aikana, menee mielellään töihin ja nauttii työhönsä uppoutumisesta. Työnimuisella työntekijällä on resilienssiä muutosten kohtaamiseen sekä resursseja paineen alla toimimiseen ja innovatiiviseen työ-

kentelyyn (Harju & Hakanen, 2017). Työnimuisia työntekijöitä yhdistää myös kokemus siitä, että oma työ on riittävän haastavaa ja motivoivaa (Bakker ym., 2008). Työn imua kokeva työntekijä paitsi viihtyy työssään, on myös arvokas resurssi organisaatiolle.

Suomalaisten palkansaajien keskuudessa on toteutettu muutamia suurempia työn imun kyselyitä, joiden mukaan suomalaiset kokevat suhteellisen usein työn imua. Vuonna 2022 kerätyn suomalaisten palkansaajien työolobarometrin (n=1862) mukaan enemmän kuin puolet palkansaajista kokee usein tai aina työn imun ulottuvuuksia työssään (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Työterveyslaitoksen tutkimusaineistojen (n=16335) mukaan vastaajien työn imun keskiarvo oli 4.26 eli keskimääräistä korkeampi (Hakanen, 2009). Työn imua on tutkittu myös oikeusministeriön hallinnonalalla tuomioistuinlaitoksessa (ks. Perhoniemi & Hakanen, 2010), jossa saadut tulokset ovat samansuuntaiset kuin yleisesti palkansaajilla Suomessa. Vaikka moni suomalainen työntekijä arvioi kokevansa työn imua melko usein, ei se kuitenkaan tarkoita, että työn imun kokemus olisi jatkuvaa tai pysyvää (Hakanen & Kaltiainen, 2020). Työn imua voidaan edistää esimerkiksi kehittämällä työn sisältöä, lisäämällä työyhteisöltä saatua tukea sekä tarjoamalla palautetta työntekijälle työssä suoriutumisesta (Hakanen & Perhoniemi, 2012).

Työn imulla on nähty olevan useita erilaisia yksilöllisiä ja organisatorisia seurauksia sekä suomalaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa (ks. esim. Hakanen, 2009; Hakanen & Kaltiainen, 2020). Työn imulla on havaittu olevan positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006) sekä negatiivinen yhteys työntekijöiden työpaikanvaihtoaikeisiin (Schaufeli & Bakker, 2004b) ja vaihtuvuuteen (Hallberg & Schaufeli, 2006). Työn imulla on myös havaittu olevan julkisella sektorilla vahvempi yhteys työhön liittyviin asenteisiin kuin yksityisellä sektorilla (Borst ym., 2019). Osa työn imun seurauksista on nähtävissä nopeasti, kun taas jotkut vasta pidemmällä aikavälillä. Vuodessa tuottavuusero päivittäin työn imua kokevien ja harvoin työn imua kokevien työntekijöiden välinen voi olla jopa 10 000 euroa (Hakanen & Kouvumäki, 2014). Pitkittäistutkimusnäyttöä on Hakasen (2009) mukaan työn imun

myönteisistä seurauksista, kuten työhön ja työpaikkaan sitoutumisesta, työpaikassa pysymisestä sekä aikomuksesta jatkaa työelämässä.

Tutkimuksessa on esitetty erilaisia näkemyksiä työn imun kestosta ja julkisella sektorilla työn imun ennustavista tekijöistä. Työntekijän kokeman työn imun on nähty toisissa tutkimuksissa vaihtelevan työolojen perusteella lyhyellä aikavälillä (ks. esim. Sonnentag, 2003; Xanthopoulou ym., 2009), kun taas toisissa työn imun kokemuksen vaihtelun on huomattu tasoittuvan pidemmällä aikavälillä työolojen pysyessä suhteellisen samana (ks. esim. Hakanen & Kaltiainen, 2020). Pitkän aikavälinkin kokemus voi kuitenkin muuttua suurien yksilön ja työn muutosten, kuten esimerkiksi työpaikan vaihtamisen tai yhteistoimintaneuvotteluiden, myötä. Julkisen sektorin kontekstissa tehdyssä työn imun tutkimuksessa on kiinnitetty enemmän huomiota yksilöön ja työn sisältöön liittyviin tekijöihin, ja vähemmän organisaatioiden prosessien rooliin työn imua ennustavana tekijänä (Zahari & Kaliannan, 2023). On huomattu, että organisaation resurssien sijaan työhön liittyvät resurssit ovat suuremmassa roolissa työn imun muodostumisessa julkisen sektorin työntekijöillä (Borst ym., 2017). Tässä tutkimuksessa keskitytään yhden organisaation resurssin eli perehdytyksen ja työn imun yhteyteen.

Työn imun ja perehdytyksen välistä yhteyttä ei ole juurikaan tutkittu, vaikka työn imun ja muiden ennustavien tekijöiden välistä yhteyttä tarkastelevaa tutkimusta löytyy runsaasti. Positiivisia yhteyksiä työn imun ja perehdytyksen välillä on kuitenkin löydetty. Aiemmin esitellyssä (ks. Luku 2.2) Cesáron ja Chambelin (2019) tutkimuksessa havaittiin, että kun uusien työntekijöiden työsuhteen alkuun panostetaan, he todennäköisemmin kokevat työn imua kuin he, joiden työsuhteen alkuun ei ole panostettu. Vastaavasti Nenadićin (2022) tutkimuksessa havaittiin vahva positiivinen yhteys perehdytyksen ja työn imun välillä – mitä onnistuneempi ja vaikuttavampi perehdytyksen koettiin olevan, sitä enemmän myös työn imua koettiin. Tutkimuksen aineisto koostui Z-sukupolvea edustavista työssäkäyvistä yliopisto-opiskelijoista (n=67). Perehdytyksen onnistuneella toteutuksella voidaan lisätä työn imun kokemuksia. Työn imua kokeva

perehdyttäjä voi onnistuneessa vuorovaikutuksessa välittää työn imua myös perehdytettävälle (Hakanen, 2009).

3 PEREHDYTYS

Perehdytys on työsuhteen alkuvaiheeseen sijoittuva prosessi, joka luo perustan uuden työntekijän ja organisaation välille. Ketola (2010) on verrannut perehdytystä oppimisprosessiin, jonka aikana uusi työntekijä ottaa vastaan informaatiota pohjautuen työuralla kerrytettyihin kokemuksiin ja nykyisiin tarpeisiin. Viitalan (2021) mukaan perehdytys tarkoittaa kaikkia sellaisia toimia, joita tehdään henkilön uudessa työpaikassa viihtymisen ja uudessa työtehtävässä tehokkaasti suoriutumisen edistämiseksi. Suomessa perehdytystä ohjaavat työturvallisuuslain asettamat vähimmäisvaatimukset. Niiden mukaan työnantajan tulee tarjota työntekijälle riittävä perehdytys työhön, työpaikan olosuhteisiin, tuotantomeneelmiin ja työvälineisiin erityisesti ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa (TTL 2:14 §). Lain tarkoituksena on varmistaa työntekijän turvallisuus työssään, mutta se on vain yksi perehdytyksen tavoitteista. Jokaisen organisaation onkin itse määriteltävä perehdytyksensä muut tavoitteet ja se, miten he aikovat ne saavuttaa.

Pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna monipuolisen ja perusteellisesti suunnitellun perehdytyksen on nähty lisäävän työntekijöiden organisaatioon sitoutumista, työn imua, työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta (Bauer, 2010; Joki, 2018; Cesário & Chambel, 2019). Yksinään hyvä suunnitelma ei takaa onnistunutta perehdytystä, sillä organisaation täytyy ohjata myös perehdytyksen toteuttamiseen riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen punnitaan lopulta perehdyttäjien ja perehtyjän välisissä kohtaamisissa (Kupias & Peltola, 2019). Perehdyttäjän tulee sitoutua noudattamaan suunnitelmaa ja perehdytettävän on koettava perehdytys merkitykselliseksi (Giacalone, 2009). Koska perehdytys on usein uuden työntekijän ensimmäinen kosketus työpaikkaan ja -yhteisöön, on siihen kannattavaa panostaa.

3.1 Perehdytyksen käsite kirjallisuudessa

Perehdytyksestä on kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytetty useita termejä. Aiemmin työsuhteen alkuvaiheen toimiin on viitattu organisaation sosiaalistamisen (*organizational socialization*) käsitteellä (ks. esim. Van Maanen & Schein, 1977) ja vasta 2000-luvun alussa on alettu käyttää perehdytyksen (*onboarding*) käsitettä (ks. esim. Bauer & Erdogan, 2011). Perehdytyksellä kuvataan sellaista laajaa prosessia, jonka tavoitteena on tukea uusien työntekijöiden suoriutumista ja sosialisatiota organisaatiossa (Bauer, 2010).

Sekä organisaatioon sosiaalistamisen että perehdytyksen termejä käytetään edelleen kuvaamaan työsuhteen alkua. Bauer ja Erdogan (2011) rinnastavat käsitteet yhteen, mutta esimerkiksi Klein ja kumppanit (2015) ovat erotelleet käsitteet toisistaan. Kleinin ja kumppanien mukaan sosiaalistamisella kuvataan uuteen työympäristöön sopeutumista, joka tapahtuu enemmän ihmisessä itsessään, kun taas perehdytyksen keskiössä ovat organisatoriset toimet, joilla pyritään vaikuttamaan sosiaalistumisprosessiin. Sosiaalistumista voidaan nähdä tapahtuvan jollain tasolla joka tapauksessa, mutta perehdytyksen avulla sitä voidaan tukea. Tässä tutkimuksessa perehdytys nähdään Bauerin ja Erdoganin (2011) sekä Bauerin (2010) määritelmän mukaisena laajempänä kokonaisuutena, jossa halutaan tarkastella erityisesti organisatorisia toimia.

Työsuhteen alkuvaiheen toimia on kuvattu perehdytyksen lisäksi myös orientaation (*orientation*) käsitteellä. Orientaation tavoitteena on välittää uudelle työntekijälle perustietoa organisaatiosta (Harpelund ym., 2019) ja lievittää työn aloittamiseen liittyvää stressiä (Wanous, 1992). Perehdytyksessä taas uusi työntekijä pyritään tavoittamaan myös tunnetasolla (Harpelund ym., 2019). Orientaatio tarkoittaa vain ajallisesti lyhyttä osaa perehdytyksestä, ja sen voi nähdä rinnastuvan aikaisemmin esitellyn työturvallisuuslain vähimmäisvaatimukseen. Perehdytyksen taas katsotaan alkavan siitä hetkestä, kun henkilölle tarjotaan työpaikkaa, ja päättyvän, kun työntekijän ajatellaan olevan täysin toimintakykyinen uudessa tehtävässään (Graybill ym., 2013).

Perehdytyksen riittävästä kestosta on kuitenkin vaihtelevia näkemyksiä. Harpelund ja muut (2019) arvioivat onnistuneen perehdytyksen kestävän noin

kuusi kuukautta, mutta Bauer (2010) ehdottaa sen vievän jopa 12 kuukautta. Riittävä kesto ja sisältö ovat kuitenkin riippuvaisia organisaation ja yksilön tarpeista. Esimerkiksi oikeusministeriön hallinnonalan sektorilla tuomioistuinlaitoksessa on havaittu, että henkilöstöryhmien välillä oli selkeitä eroa perehdytyksen riittävyyden kokemuksissa (Mäkinieniemi & Hakanen, 2023). Henkilöstöryhmistä erityisasiantuntijat arvioivat perehdytyksen useimmiten riittämättömäksi, kun taas haastemiehet arvioivat sen muita ryhmiä paremmaksi.

Monipuolisella perehdytyksellä on huomattu olevan merkittäviä hyötyjä yksilölle ja organisaatiolle. Hyvin toteutettuna perehdytys voi lisätä työntekijöiden työn imua (Cesário & Chambel, 2019), sitoutuneisuutta (Graybill ym., 2013) sekä auttaa työntekijää pääsemään nopeammin kiinni tehtäviinsä (Viitala, 2021). Lisäksi Bauer ja muut (2007) ovat tunnistaneeet perehdytyksen olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä negatiivisesti yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen. Perehdytykseen panostaminen ei kannata ainoastaan sen positiivisten vaikutusten vuoksi, vaan myös siksi, että sen laiminlyömisellä on merkittäviä negatiivisia seurauksia. Riskinä on taloudellisen menetyksen ja työntekijöiden tuottavuuden heikkenemisen lisäksi myös mahdollisesti työntekijöiden organisaatiota kohtaan koetun kiinnostuksen aleneminen (Snell, 2006; Harpelund ym., 2019) Jotta perehdytystä voidaan kehittää, on kuitenkin ensin ymmärrettävä, mistä osa-alueista se koostuu.

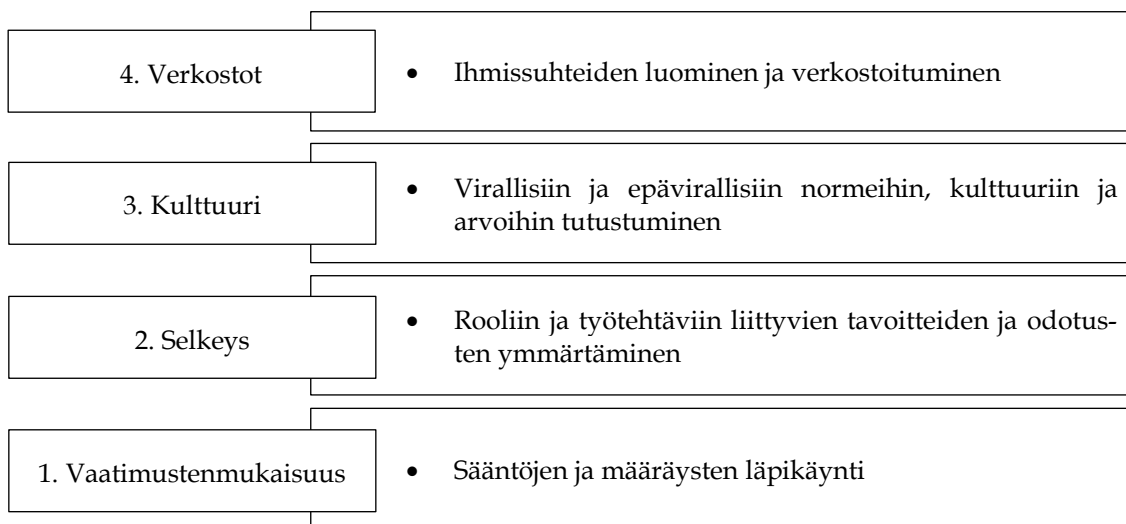
3.2 Perehdytyksen 4C:n viitekehys

Onnistuneelle ja laadukkaalle perehdytykselle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa perehdytystä lähestytään Bauerin (2010) muodostaman 4C:n viitekehysten pohjalta. Siinä perehdytys nähdään organisaatiolähtöisenä prosessina, joka parhaimmillaan on tiivis osa organisaation strategiaa. Viitekehysten mukaan onnistunut perehdytys voidaan nähdä jakautuvan neljään tasoon, joita ovat vaatimustenmukaisuus (*compliance*), selkeys (*clarification*), kult-

tuuri (*culture*) ja verkostot (*connection*) (kuvio 1). Bauerin (2010) mukaan perehdytys etenee tasolta toiselle niin, että vähäisimmillään perehdytys täyttää vaatimustenmukaisuuden tason ja parhaimmillaan kaikki tasot verkostojen tasoon saakka.

Kuvio 1

4C:n mallin tasot (Bauer, 2010)



Viitekehyksen ensimmäinen taso eli vaatimustenmukaisuus koostuu organisaation lakisääteisiin ja käytänteisiin liittyvien säännösten ja määräysten ohjeistamisesta uudelle työntekijälle (Bauer, 2010). Näillä säännöksillä ja määräyksillä voidaan käytännössä tarkoittaa esimerkiksi tietoturvaohjeistuksia, palvelussuhteen liittyviä asioita tai uuden työntekijän infopaketteja. Vaatimustenmukaisuuden tasolle voidaan sijoittaa aiemmin esitelty työturvallisuuslain perehdytyksen vähimmäisvaatimukset. Tason voi nähdä olevan onnistuneen perehdytyksen perusta, jolle kaikkien organisaatioiden tulisi yltää.

Viitekehyksen toinen taso eli selkeys viittaa siihen, että työtehtävät sekä työhön liittyvät odotukset ja vaatimukset tehdään työntekijälle ymmärrettäviksi (Bauer, 2010). Uudelle työntekijälle on tärkeää muodostaa selkeä kuva kaikesta uuteen tehtävään ja omaan rooliin oleellisesti liittyvistä asioista, ja tämä taso pyrkii kuvaamaan miten, missä ja milloin työtä tehdään ja miten vastuut jakautuvat.

Selkeyden tason on nähty olevan jopa merkittävin viitekehyksen neljästä tasosta, sillä se on ennustanut johdonmukaisesti esimerkiksi korkeampaa työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista (Bauer, 2010; Bauer, 2015). Jotta selkeyden taso voidaan saavuttaa, organisaation tulisi jo rekrytointivaiheessa tietää, millaisiin tehtäviin uutta työntekijää haetaan ja mitä hänen vastuulleen kuuluu.

Viitekehyksen kolmannen tason eli kulttuurin tavoitteena on auttaa uutta työntekijää tunnistamaan ja ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja sen virallisia ja epävirallisia normeja (Bauer, 2010). Kulttuurin tasolle voi käytännössä sisältyä esimerkiksi tietoa siitä, miten organisaation arvot näkyvät arjessa, miten työyhteisössä reagoidaan onnistumisiin ja epäonnistumisiin tai miten hierarkia näkyy organisaatiossa. Organisaation arvoihin ja tavoitteisiin perehdyttäminen ennustaa muun muassa positiivista työtyytyväisyyttä ja voi auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota (Chao ym., 1994; Pike, 2014). Kulttuurin tason sisällyttäminen perehdytykseen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin aiempien tasojen, sillä organisaatiossa tulee ensin tunnistaa, millaisista virallisista ja epävirallisista normeista juuri heidän organisaatiokulttuurinsa koostuu.

Viitekehyksen neljäs taso eli verkostot tarkoittavat niitä uuden työntekijän kannalta merkittäviä ihmissuhteita ja verkostoja, joita hänen tulee organisaatiossa luoda (Bauer, 2010). Perehdytyksen vastuulla on luoda tilanteita ja paikkoja, joilla tuetaan yksilön mahdollisuuksia muodostaa ihmissuhteita työssä. Verkostojen tasolla uudelle työntekijälle voidaan käytännössä järjestää esimerkiksi tapaaminen roolin kannalta tärkeiden johtohenkilöiden kanssa, yhteinen lounas työkavereiden kanssa tai muita esittelytapaamisia organisaation eri osastojen ja/tai työryhmien jäsenten kanssa. Perehdytyksessä tiimien ja verkostojen muodostumisen tukeminen on keskeistä erityisesti asiantuntijatehtävissä, joissa työ on yhä sosiaalisempaa (Ketola, 2010). Työryhmään integroitumisella voidaan vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän sitoutumiseen (Kammemyer-Mueller & Wanberg, 2003) ja yhteisöllisyydellä sekä työn imulla on havaittu olevan yhteys julkisella sektorilla (Koivumäki, 2008). Koska työyhteisössä vietetään iso osa päivästä ja verkostojen merkitys korostuu monipaikkaisen työn vakiintuessa, on tärkeää, että niihin kiinnitetään huomiota jo perehdytysvaiheessa.

Bauerin (2010) 4C:n viitekehyksen tiettävästi ensimmäisen määrällisen mittarin ovat esittäneet Meyer (2016) ja myöhemmin Meyer ja Bartels (2017). Heidän tutkimuksensa käsitteli Bauerin 4C:n perehdytysprosessin tasojen yhteyttä valittuihin työhön liittyvän asenteisiin – koettuun perehdytyksen hyödyllisyyteen (*perceived utility of onboarding*) ja organisaatiolta saatuun tukeen (*perceived organizational support*), työtyytyväisyyteen (*job satisfaction*) sekä organisaatioon sitoutumiseen (*organizational commitment*). Tutkimuksen aineisto (n = 382) kerättiin Yhdysvalloissa avoimen tutkimussivuston kautta vähintään kuusi kuukautta aiemmin perehdytetyiltä henkilöiltä.

Meyerin ja Bartelsin (2017) tulokset osoittivat, että erityisesti kaikkien neljän tason toteutuminen oli merkittävää onnistuneelle perehdytykselle. Ne tutkittavat, joiden perehdytys kattoi kaikki 4C:n tasot, kokivat merkittävästi muita korkeampaa perehdytyksen hyödyllisyyttä ja organisaatiolta saatua tukea, työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Organisaation sitoutumista mitattiin Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmen komponentin teorian affektiivisena sitoutumisena. Tulosten mukaan perehdytyksen neljännelle tasolle yltäminen merkitsi korkeampaa organisaatioon sitoutumista kuin tasolla kaksi, mutta muiden tasojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa organisaatioon sitoutumisessa. Tutkimuksen aineisto ei tukenut täysin Bauerin (2010) viitekehyksen hierarkisuusoletusta, sillä 28 prosenttia vastaajista sijoittui muihin tasoyhdistelmiin (esim. 1+2+4).

Bauerin (2010) 4C:n viitekehystä on hyödynnetty määrällisessä tutkimuksessa myös valtionhallinnon kontekstissa. Bowers (2019) ja myöhemmin Bowers ja muut (2023) ovat tutkineet 4C:n viitekehyksen yhteyttä uusien työntekijöiden työtyytyväisyyteen (*job satisfaction*), organisaatioon sitoutumiseen (*organizational commitment*) ja juurtuneisuuteen (*job embeddedness*). Tutkittavat (n = 54) olivat Yhdysvaltojen ilmavoimien työntekijöitä, jotka olivat pääosin päällystötehtävissä ja edustivat 11 eri ilmavoimien erikoisalaa. Tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista mitattiin Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmen komponentin teorian kaikkien ulottuvuuksia avulla, ja perehdytystä mitattiin keskiarvosummamuut-

tujalla, joka koostui kymmenestä Bauerin (2010) viitekehysten mukaisesta, tutkimusta varten muodostetusta väitteestä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että perehdytyksen neljännellä tasolla oli merkittävä yhteys organisaatioon sitoutumiseen ja juurtuneisuuteen. Ne tutkittavat, joiden perehdytys kattoi kaikki 4C:n tasot, kokivat merkittävästi korkeampaa organisaatioon sitoutumista etenkin affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuksilla.

Perehdytystä on tieteellisessä tutkimuksessa tarkasteltu myös Kleinin ja Houserin (2008) kehittämän IWG-mallin (*Inform-Welcome-Guide Framework*) kautta. IWG-malli keskittyy enemmän perehdytyksen alkuvaiheeseen, kun taas 4C:n viitekehys tarkastelee perehdytystä laajempaan kokonaisuuteen. Vaikka molemmissa on eri näkökulma perehdytykseen, niitä yhdistää pyrkimys sosiaalista uusia työntekijä organisaatioon (Saarinen, 2022). 4C:n valintaa tässä tutkimuksessa perusteli kiinnostus perehdytyksen tasojen välisiin suhteisiin sekä mahdollisuus tarkastella yksittäisten tasojen merkitystä onnistuneelle perehdytykselle. Tässä tutkimuksessa haluttiin myös tutkia viitekehystä määrällisellä mittarilla, sillä 4C:tä on aiemmin hyödynnetty vain eriasteisissa opinnäytetöissä ohjaamaan perehdytyksen sisällön kehittämistä, ja Suomessa ylipäätään perehdytystä käsitellään pitkälti vain perehdytysoppaissa. 4C:n viitekehys mahdollistaa perehdytyksen tarkastelun sen sisällön näkökulmasta, mikä on arvokasta perehdytyksen kehittämiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, eroavatko perehdytyksen tasojen mukaan muodostetut ryhmät koetun organisaatioon sitoutumisen ja työn imuun suhteen oikeusministeriön hallinnonalan sektoreilla. Aiemmissä tutkimuksissa työsuhteen alkuvaiheella ja perehdytyksellä on todettu olevan yhteys niin organisaatioon sitoutumiseen kuin työn imuun (ks. esim. Liski ym., 2007; Ketola, 2010; Graybill ym., 2013; Maurer, 2015; Cesário & Chambel, 2019; Harpelund ym., 2019). Tässä tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä siitä, millainen perehdytys on yhteydessä valtionhallinnon työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksessa pyritään myös arvioimaan Bauerin (2010) 4C:n viitekehyksen hierarkisuutta ja sen toteutumista tässä aineistossa. 4C:n viitekehystä on hyödynnetty aiemmissa perehdytystä ja sitoutumista yhdistävissä määrällisissä tutkimuksissa vasta vähän (ks. Meyer ja Bartels, 2017; Bowers, 2019). Tutkimus toteutetaan määrällisin menetelmin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, onko perehdytyksen tasojen lisääminen niiden järjestyksestä riippumatta yhteydessä koettuun organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun. Toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, onko perehdytyksen tasojen lisääminen hierarkkisessa järjestyksessä yhteydessä koettuun organisaatioon ja työn imuun. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Eroavatko ei-hierarkkiset perehdytyksen ryhmät koetussa organisaatioon sitoutumisessa ja työn imussa?
2. Eroavatko hierarkkiset perehdytyksen ryhmät koetussa organisaatioon sitoutumisessa ja työn imussa?

4.2 Tutkimuskonteksti

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan oikeusministeriön hallinnonalan sektoreiden perehdytystä, organisaatioon sitoutumista ja työn imua. Oikeusministeriön hallinnonalan sektorit ovat tuomioistuinlaitos (TIL), syyttäjälaitos (SY), rikosseuraamuslaitos (RISE), ulosottolaitos (UO), sekä oikeusapu, talousneuvonta, velkaneuvonta ja yleinen edunvalvonta (OAEV) -sektori sekä sektori, johon kuuluu muita pieniä virastoja, kuten esimerkiksi lapsiasiainvaltuutetun toimisto, tietosuojavaltuutetun toimisto, oikeusrekisterikeskus ja onnettomuustutkintakeskus (Muut) (Oikeusministeriö, ei pvm.). Tähän tutkimukseen ei otettu mukaan oikeusministeriön henkilöstöä. Koko hallinnonalalla työskenteli vuonna 2023 noin 9800 henkilöä (Tutki hallintoa, ei pvm.), jotka olivat pääosin korkeakoulutettuja tietotyöläisiä.

Tutkimus sijoittuu julkiselle sektorille ja tarkemmin rajattuna valtion organisaatioihin. Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu julkisella sektorilla työskentelyyn liittyviä erityispiirteitä. Julkisen sektorin työntekijöiden odotetaan toimivan jatkuvasti pienentyvillä resursseilla emotionaalisesti vaativissa ympäristöissä, joissa poliittinen vastuu korostuu esimerkiksi laajana hallituksen valvontana ja toimintaan kohdistuvana kritiikkinä (Borst ym., 2019). Julkisen sektorin toimintaympäristössä korostuu myös muodollisuuden, pysyvyyden ja lainsäädännön kunnioittaminen (Salminen, 2002). Vaikka työympäristöön sisältyy paljon odotuksia ja vaatimuksia, nähdään siinä myös paljon positiivista. Sisäisen motivaation ja omien arvojen on tunnistettu ohjaavan julkisen sektorin työntekijöitä, mikä näkyy esimerkiksi yhteiskunnan palvelemisesta ja kansalaisten auttamisesta saatuna tyytyväisyytenä (Vigoda-Gadot ym., 2013; Lavigna, 2015). Työolotutkimuksissa on myös huomattu, että julkisella sektorilla työskentelevistä vain alle puolet vaihtaisi työpaikkaa, kun yksityisellä sektorilla luku on ollut yli puolet (Saari & Koivunen, 2017).

Tutkimus toteutetaan aikuiskasvatustieteen tutkimuskentällä, jolle on tyyppillistä inhimillisen näkökulman tuominen työelämän muutokseen. Työelämässä taloudellisten tekijöiden ja tehokkuuden arvostus näyttäytyy vahvana (Laakko-

nen, 2019), ja sitoutumista ja perehdytystä tutkivat opinnäytteet ovat painottuneet muille tieteenaloille, kuten kauppaja hallintotieteille. Perehdytys on kuitenkin paitsi organisaation henkilöstökäytäntö, myös yksilön oppimisprosessi, jolloin sen sisältöön ja toteutustapaan on syytä kiinnittää huomiota aikuiskasvatustieteen näkökulmasta. Aiempaa tutkimusta on kritisoitu henkilöstöjohtajien tai muun johtotason henkilöiden näkemysten korostamisesta, sillä organisaatioiden viralliset näkemykset HR-käytännöistä eroavat usein siinä, miten ne käytännössä toteutuvat ja näkyvät työntekijöille (Vanhala & von Bondsdorff, 2012). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia.

4.3 Aineiston keruu ja tutkittavien kuvaus

Aineisto kerättiin Webropol-palvelussa tehdyllä kyselylomakkeella, jota jaettiin hallinnonalan sektoreiden yhteisessä intranetissä ja sektorien omilla sähköpostilistoilla. Aineisto kerättiin helmikuussa 2024. Tutkimukseen pyydettiin vastauksia enintään vuoden nykyisessä virkasuhteessa olleilta henkilöiltä kaikilta oikeusministeriön hallinnonalan sektoreilta. Tutkimukseen otettiin mukaan myös virkasuhteen keston 13 kuukautta vastanneet vastaajat, sillä kyselylomakkeella ei kysytty tarkkoja aloituspäiviä ja arvioitiin, että 13 kuukauden aikana työskennelleet voivat silti olla maksimissaan vuoden virkasuhteessa olleita.

Kohderyhmä rajattiin, jotta vastaajilla olisi vielä perehdytysprosessin sisältö ja toteutus mahdollisimman hyvin muistissa. Tutkittavia ei rajattu aseman, koulutustaustan, työtehtävän, työuran pituuden tai työrytmin perusteella, vaan kyselylomake oli avoin kaikille sektorien työntekijöille, jotka alittivat nykyisen virkasuhteen keston enimmäisrajan.

Tutkimukseen vastasi 268 henkilöä. Tietoa vuosittain hallinnonalan sektoreilla aloittavista työntekijöistä ei ollut saatavilla tietosuojan vuoksi, joten ei voitu arvioida, kuinka suuri vastausprosentti oli suhteessa kaikkiin aloittaneisiin työntekijöihin. Aineistosta poistettiin yhdeksän vastaajaa, jotka olivat ilmoittaneet nykyisen virkasuhteensa kestoksi yli 13 kuukautta. Lopullisessa aineistossa oli

259 henkilöä. Taulukossa 1 on esitetty tutkittavien taustatietojen frekvenssit ja prosentuaaliset osuudet.

Taulukko 1

Tutkittavien taustatiedot (N = 259)

		f	%
Ikä	30 v tai nuorempi	82	31.7
	31-40 v	100	38.6
	41 v tai vanhempi	77	29.7
Sukupuoli	Nainen	193	74.5
	Mies	56	21.6
	En halua sanoa	10	3.9
Sektori	Rikosseuraamuslaitos	83	32.0
	Oikeusapu, talous- ja velkaneuvonta ja yleinen edunvalvonta	60	23.2
	Tuomioistuinlaitos	53	20.5
	Ulosottolaitos	27	10.4
	Muut virastot	25	9.7
	Syyttäjälaitos	11	4.2
Nykyisen virkasuhteen kesto	0-4 kk	94	36.3
	5-8 kk	87	33.6
	9-13 kk	78	30.1
Nykyisen virkasuhteen tyyppi	Vakinainen	101	39.0
	Määräaikainen (< 1 v)	98	37.8
	Määräaikainen (> 1 v)	60	23.2

Huom. f= frekvenssi, %= prosentuaalinen osuus

Vastaajat jakautuivat kaikille kuudelle oikeusministeriön hallinnonalan sektorille (ks. Taulukko 1). Suurin kuudesta luokasta oli rikosseuraamuslaitos (32 %)

ja pienin syyttäjälaitos (4.2 %). Vastaajat jakautuivat virkasuhteen tyyppin perusteella suhteellisen tasaisesti. Tämä ei vastannut koko hallinnonalan virkasuhteen tyyppien jakautumista, sillä vuonna 2023 oikeusministeriön hallinnonalalla vakituisessa virkasuhteessa oli 71 prosenttia ja määräaikaisessa virkasuhteessa 29 prosenttia henkilöstöstä (Tutki hallintoa, ei pvm.). Sukupuolen perusteella vastaajat jakautuivat epätasaisesti, sillä vastaajista isoin osa oli naisia (74.5 %). Tämä kuitenkin vastasi oikeusministeriön hallinnonalan sukupuolijakaumaa, sillä vuonna 2023 työntekijöistä oli naisia keskimäärin 65 prosenttia (Tutki hallintoa, ei pvm.).

Vastaajat olivat iältään 21–63-vuotiaita, ja vastaajien iän keskiarvo oli 36.6 vuotta (keskihajonta 9.28). Vastaajista muodostettiin kolme suhteellisen tasaista ikäluokkaa: 30 v tai nuorempi, 31–40-vuotiaat ja 41 v tai vanhempi. Suurin luokka oli 31–40-vuotiaat (38.6 %). Nykyisen virkasuhteen kesto vaihteli 0 kuukaudesta 13 kuukauteen. Virkasuhteen keston keskiarvo oli 6.1 (keskihajonta 3.62). Vastaajista muodostettiin kolme suhteellisen tasaista virkasuhteen kesto -luokkaa: 0–4 kk, 5–8 kk ja 9–13kk. Suurin luokka oli 0–4 kk (36.3 %).

4.4 Mittarit ja muuttujat

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, eroavatko perehdytyksen tasojen mukaan muodostetut ryhmät koetun organisaatioon sitoutumisen ja työn imusuhteen. Tutkimuksen mittareiden muodostamiseksi kyselyaineistosta valittiin viisi kysymyssarjaa (ks. Liite 1), jotka mittasivat perehdytyksen sisältöä, organisaatioon sitoutumista sekä työn imua.

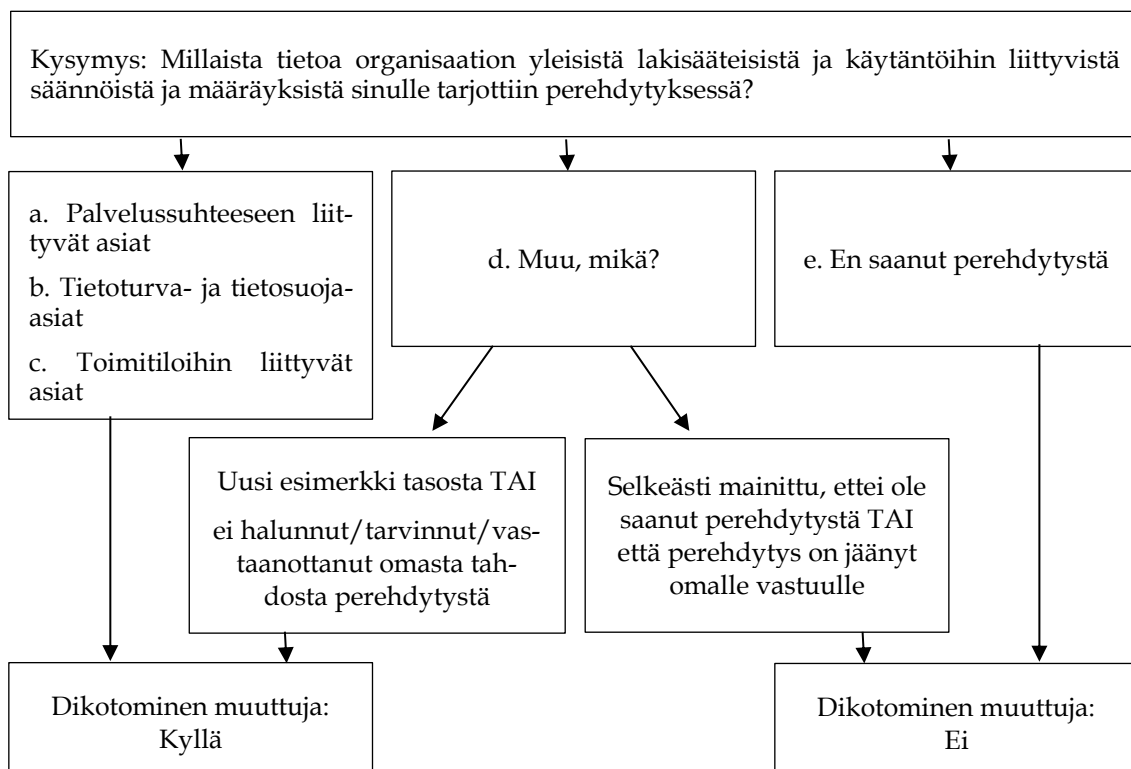
Perehdytyksen sisältöä mitattiin neljällä perehdytyksen tasoa kuvaavalla kysymyksellä, esimerkiksi: ”Millaista tietoa perehdytyksessäsi tarjottiin siitä, mitä sinulta työssäsi odotetaan?”. Jokainen kysymys mittasi vastaajan kokemusta saamastaan perehdytyksestä. Kysymyksiin vastattiin monivalintana (Kuvio 3). Monivalinnan vastausvaihtoehdot olivat kolme tasoon liittyvää käytännön esimerkkiä sekä ”Muu, mikä?”- ja ”En saanut perehdytystä”-vaihtoehdot. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot muodostettiin Bauerin (2010) teorian sekä

Meyerin ja Bartelsin (2017) mittarin pohjalta, minkä lisäksi vastausvaihtoehtoja laadittaessa kuultiin myös sektorien edustajien kommentteja esimerkkien relevanttiudesta.

Perehdytyksen tasot koodattiin muodostamalla vastauksista dikotomisat muuttujat (0=ei, 1=kyllä) sen perusteella, oliko vastaaja valinnut jonkin kolmesta perehdytyksen tasoa kuvaavasta vastausvaihtoehdosta, jolloin taso toteutui, vai vastauksen ”En saanut perehdytystä”, jolloin taso ei toteutunut. Lisäksi kävimme läpi muu-kohdan avoimet vastaukset manuaalisesti (Kuvio 3). Dikotomisat muuttujan perusteella vastaajista (n=259) 234 (90.3 %) koki saaneensa perehdytyksen lakisäätelisistä asioista, 216 (83.4 %) työhön liittyvistä odotuksista, 152 (58.7 %) organisaatiokulttuurista ja 179 (69.1 %) verkostoista.

Kuvio 3

Esimerkki dikotomisat vaatimustenmukaisuus-tason muodostamisesta



Dikotomisista perehdytyksen tasoista koodattiin ei-hierarkkiset ja hierarkkiset perehdytyksen ryhmät (Kuvio 4). Ei-hierarkkisilla analyysillä tarkasteltiin ensin, onko eri perehdytyksen tasojen lisäämisellä yhteys organisaatioon sitoutumiseen

ja työn imuun. Hierarkkisella analyysillä taas tarkasteltiin, onko perehdytyksen tasojen lisäämisen järjestyksellä yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun. Tasojen järjestystä tutkittiin, koska Bauerin (2010) 4C:n teoriaan sisältyy hierarkkisuusoletus, jonka mukaan seuraavalle perehdytyksen tasolle siirtymisen edellyttää, että aiemmat tasot on koettu. Hierarkkisuusolettaman ulkopuolelle jäi kuitenkin merkittävä määrä vastaajia, mikä tuki ei-hierarkkisten analyysien tekemistä.

Ei-hierarkkisessa tarkastelussa ensimmäisenä muodostettiin dikotomisesti jaettu muuttuja (0=muut, 1=kaikki tasot). Vastaajat, jotka olivat saaneet perehdytystä vähemmän kuin neljällä tasolla (n=143), muodostivat ryhmän "muut", ja vastaajat, jotka olivat saaneet perehdytystä kaikilla neljällä tasolla (n=116), muodostivat ryhmän "kaikki tasot". Toisena tarkastelussa tehtiin ei-hierarkkisesti jaettu muuttuja (n=259) (0=ei perehdytystä, 1=perehdytystä jollakin yhdellä tasolla, 2=perehdytystä joillakin kahdella tasolla, 3=perehdytystä joillakin kolmella tasolla, 4=perehdytystä kaikilla neljällä tasolla). Näiden muuttujien avulla tarkasteltiin perehdytyksen tasojen lisäämisen yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun.

Hierarkkisessa tarkastelussa jätettiin pois ne vastaajat, jotka eivät olleet saaneet ollenkaan perehdytystä (n=13, 5.0 %) tai joiden tasot eivät menneet hierarkkisesti (n=68, 26.3 %). Jäljelle jääneistä vastaajista, joilla perehdytyksen tasot toteutuivat hierarkkisesti (n=178, 68.7 %), muodostettiin hierarkkisesti jaettu perehdytysmuuttuja (ryhmä 1=sisältää vain tason 1, ryhmä 2=sisältää tasot 1 ja 2, ryhmä 3=sisältää tasot 1, 2 ja 3, ryhmä 4=sisältää tasot 1, 2, 3 ja 4). Muuttujan avulla tarkasteltiin, onko perehdytyksen tasojen lisääminen hierarkkisessa järjestyksessä yhteydessä koettuun organisaatioon ja työn imuun.

Kuvio 4

Perehdytyksen tasojen luokittelu

Perehdytyksen tasojen yhdistelmät	Ei-hierarkkinen tarkastelu		Hierarkkinen tarkastelu	
	Dikotominen jako	Ei-hierarkkinen jako	Hierarkkinen jako	
Taso 0 (n=13)	Ryhmä "muut" (n=143) Saanut perehdytystä alle neljällä tasolla	Ryhmä "0 tasoa" (n=13) Ei ole saanut perehdytystä		
Taso 1 (n=10)		Ryhmä "1 tasoa" (n=14) Saanut perehdytystä jollakin yhdellä tasolla	Ryhmä 1 (n=10) Taso 1	
Taso 2 (n=1)				
Taso 3 (n=0)				
Taso 4 (n=3)				
Tasot 1+2 (n=30)		Ryhmä "2 tasoa" (n=45) Saanut perehdytystä joillakin kahdella tasolla	Ryhmä 2 (n=30) Tasot 1 ja 2	
Tasot 1+3 (n=2)				
Tasot 1+4 (n=8)				
Tasot 2+3 (n=2)				
Tasot 2+4 (n=2)				
Tasot 3+4 (n=1)				
Tasot 1+2+3 (n=22)			Ryhmä "3 tasoa" (n=71) Saanut perehdytystä joillakin kolmella tasolla	Ryhmä 3 (n=22) Tasot 1, 2 ja 3
Tasot 1+2+4 (n=40)				
Tasot 1+3+4 (n=6)				
Tasot 2+3+4 (n=3)				
Tasot 1+2+3+4 (n=116)	Ryhmä "kaikki tasot" (n=116) Saanut perehdytystä kaikilla neljällä tasolla	Ryhmä "4 tasoa" (n=116) Saanut perehdytystä kaikilla neljällä tasolla	Ryhmä 4 (n=116) Tasot 1, 2, 3 ja 4	

Huom. Taso 1= vaatimustenmukaisuus, Taso 2= selkeys, Taso 3= kulttuuri, Taso 4= verkostot

Organisaatioon sitoutumista mitattiin Meyerin ja Allenin (1991; 1997) sitoutumisen kolmen komponentin mallin mittarin tarkistetulla versiolla. Mittarin väitteet

suomennettiin tätä tutkimusta varten. Mittari koostui 18 väitteestä, esimerkiksi "Olisin erittäin iloinen voidessani toimia tässä organisaatiossa urani loppuun asti.". Väitteisiin vastattiin seitsemäportaisella Likert-asteikolla (1=vahvasti eri mieltä, 7=vahvasti samaa mieltä). Väitteistä kuusi mittasi affektiivista sitoutumista, kuusi jatkuvuussitoutumista ja kuusi normatiivista sitoutumista. Väitämät esitettiin kyselylomakkeella satunnaisessa, kuitenkin kaikille samassa järjestyksessä, jotta vältyttiin samankaltaisten kysymysten peräkkäisyydeltä.

Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat, joiden reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin α :lla. Kun alfa saa arvon välillä .60-.80, sitä voidaan pitää hyvänä (Metsämuuronen, 2011; Field, 2013). Affektiivisen sitoutumisen keskiarvosummamuuttujan muodostamiseksi kolme väitettä käännettiin, jotta kaikki väitteet mittasivat sitoutumista samansuuntaisesti. Erisuuntaisten väittämien tarkoituksena on välttää vastaajien taipumusta vastata myöntävästi asioihin niiden sisällöstä riippumatta (Meyer & Allen, 2004). Affektiivisen sitoutumisen keskiarvosummamuuttujan reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin $\alpha = .853$). Alfa oli ensin .823, mutta väite "Tunnen, että tämän organisaation ongelmat ovat myös minun ongelmiani" jätettiin pois, koska se ei korreloinut vahvasti muiden väitteiden kanssa ja poisjättäminen paransi muuttujan alfaa. Jatkuvuussitoutumisen keskiarvosummamuuttujan reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin $\alpha = .708$). Normatiivisen sitoutumisen keskiarvosummamuuttujan muodostamiseksi yksi väite käännettiin, ja keskiarvosummamuuttujan reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin $\alpha = .801$). Yhdenkään väitteen poisjättäminen ei olisi merkittävästi parantanut jatkuvuussitoutumisen tai normatiivisen sitoutumisen keskiarvosummamuuttujien reliabiliteettia.

Työn imua mitattiin UWES 9 -mittarin virallisella suomenkielisellä versiolla (Schaufeli & Bakker, 2004a; Hakanen, 2009). Mittari koostui yhdeksästä väitteestä, esimerkiksi "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni". Väitteet mittasivat työn imun kolmea ulottuvuutta. Väitteisiin vastattiin seitsemäportaisella Likert-asteikolla (0=en koskaan - 6=aina). Kaikista yhdeksästä väitteestä muodostettiin yksiulotteinen työn imun keskiarvosummamuuttuja, jonka reliabiliteetti oli korkea (Cronbachin $\alpha = .953$.) Cronbachin alfa voi kuitenkin saada

korkean arvon siksi, että muuttujien määrä nostaa väistämättä alfaa, jolloin se ei välttämättä enää kerro mittarin reliabiliteetista (Field, 2013). Sen vuoksi työn imun reliabiliteettia tarkasteltiin myös erikseen kolmella ulottuvuudella. Tarkastelu osoitti, että Cronbachin alfat saivat korkeita arvoja myös kolmella ulottuvuudella. Tulos tukee yksiulotteisen työn imun keskiarvosummamuuttujan korkeaa reliabiliteettia. Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan työn imun yhdeksän väitteen mittaria on hyvä käyttää yksiulotteisesti, kun ollaan kiinnostuneita työn imusta kokonaisuutena sen muodostavien osien sijaan.

4.5 Aineiston analyysi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tarkastella perehdytyksen ei-hierarkkisten ryhmien mahdollisia eroja koetussa organisaatioon sitoutumisessa ja työn imussa. Ensimmäisessä analyysissä tarkasteltiin dikotomisesti jaettujen perehdytysryhmien yhteyttä organisaatioon sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen ja työn imuun yksi kerrallaan. Analyysi toteutettiin riippumattomien otosten t-testillä, sillä oltiin kiinnostuneita kahden ryhmän välisten keskiarvojen eroista. Testin selittävänä muuttujana oli ei-numeerinen luokitteluasteikollinen dikotominen perehdytysmuuttuja, ja selitettävänä muuttujina olivat vuorollaan neljä välimatka-asteikollista keskiarvosummamuuttujaa. T-testin taustaoletuksina on, että selitettävä muuttuja on vähintään välimatka-asteikollinen, normaalisti jakautunut molemmissa selittävän muuttujan ryhmässä, ja otoskoko on riittävän suuri (Metsämuuronen, 2006.) Kaikki taustaoletukset täyttyivät aineistossa.

Toisessa analyysissä tarkasteltiin ei-hierarkkisesti jaettujen perehdytysryhmien yhteyttä organisaatioon sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen ja työn imuun yksi kerrallaan. Analyysi toteutettiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (myöhemmin ANOVA), sillä oltiin kiinnostuneita ryhmien välisistä keskiarvoeroista. Testin selittävänä muuttujana oli ei-numeerinen luokitteluasteikollinen ei-hierarkkisesti jaettu perehdytysmuuttuja, ja selitettävänä muuttujina oli-

vat vuorollaan neljä välimatka-asteikollista keskiarvosummamuuttujaa. ANOVAn taustaoletuksiin sisältyy se, että selitettävä muuttuja on riittävän normaali-jakautunut kussakin selittäjän ryhmässä ja että varianssit ovat yhtä suuria selitettävän muuttujan ryhmissä (Metsämuuronen, 2011). Histogrammien tarkastelun perusteella suurin osa muuttujista jakautui riittävän normaalisti. Lisäksi parametristen ja parametrittomien korrelaatiokertoimien tarkastelujen tulokset olivat riittävän samankaltaiset, jotta normalisuusoletus voitiin tehdä. Myös varianssien yhtäsuuruus -oletus toteutui niin työn imun ($p=.118$), affektiivisen sitoutumisen ($p=.555$), jatkuvuussitoutumisen ($p=.869$) kuin normatiivisen sitoutumisen ($p=.104$) ulottuvuuksien osalta, joten analyyseissä käytettiin Post hoc -parivertailutestinä Bonferronia.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tarkastella hierarkkisten perehdytysryhmien mahdollisia eroja koettua organisaatioon sitoutumista ja työn imua kohtaan. Ensimmäinen analyysi toteutettiin monimuuttujaisella varianssianalyysillä (myöhemmin MANOVA). Menetelmä valittiin, koska haluttiin tarkastella ryhmien välisten keskiarvojen eroja huomioiden keskiarvoihin liittyvä vaihtelu tutkittavien välillä. Analyysin selittäjänä muuttujana oli ei-numeerinen luokitteluasteikollinen hierarkkinen perehdytysmuuttuja, ja selitettävänä muuttujina olivat kolme numeerista välimatka-asteikollista organisaatioon sitoutumisen muuttujaa.

Ennen analyysiä selitettäville muuttujille tehtiin normalisuustarkastelu, jonka perusteella suurin osa muuttujista näytti olevan normaalisti jakautuneita. Yksi MANOVAn käytön edellytys on muuttujien normaalijakautuneisuus kussakin selitettävän muuttujan ryhmässä erikseen (Tabachnick & Field, 2013). Silmämääräisten tarkastelujen lisäksi vertailtiin parametristen ja parametrittomia korrelaatioita, joiden tulokset olivat riittävän samankaltaiset normalisuusoletuksen tekemiseksi. Vain parametristen korrelaatiot raportoitiin (Taulukko 2).

Taulukko 2

Selitetävien muuttujien Pearsonin korrelaatiokertoimet (N=259)

	1	2	3
1. Affektiivisen sitoutumisen ulottuvuus	1		
2. Jatkuvuussitoutumisen ulottuvuus	-.091	1	
3. Normatiivisen sitoutumisen ulottuvuus	.500***	.195***	1

Huom. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Korrelaatiokertoimet osoittivat, että lähes kaikkien muuttujien välillä oli korrelaatiota. Normatiivisen sitoutumisen ulottuvuus korreloi kaikkien ulottuvuuksien kanssa positiivisesti, heikosti tai kohtalaisesti. Arvojen sijoituessa välille .4-.6 yhteyttä voidaan pitää kohtalaisena (Metsämuuronen, 2011). Jatkuvuussitoutumisen ulottuvuuden ja affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden yhteys oli hyvin heikko ja negatiivinen. Kaikki ulottuvuudet päätettiin kuitenkin säilyttää analyyssissä, sillä Kleinin, Meyerin ja Beckerin (2009) mukaan jatkuvuuden ulottuvuuden on havaittu aiemminkin korreloivan päinvastaiseen suuntaan. He toteavat, että ulottuvuus kannattaa pitää mukana mittarissa negatiivisesta korrelaatiosta huolimatta, sillä kolmen komponentin välillä on todettu olevan empiirinen yhteys eikä jatkuvuussitoutumista nähdä omana konstruktiona.

MANOVAn taustaoletuksiin kuuluu lisäksi oletus siitä, että selitetävien muuttujien kovarianssimatriisit ovat yhtä suuria kussakin tarkasteltavassa ryhmässä. Kovarianssit tulee testata etenkin silloin, kun ryhmien koot poikkeavat toisistaan (Field, 2013). Boxin testin tuloksen tulisi olla suurempi kuin .05, jotta kovarianssimatriisien voidaan olettaa olevan suunnilleen yhtä suuret (Field, 2013). Oletus oli kunnossa ($p = .102$), joten MANOVAn tulos voitiin tulkita Wilks' Lambda -rivin testituloksiin perustuen.

Toinen analyysi toteutettiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (myöhemmin ANOVA), sillä oltiin kiinnostuneita ryhmien välisistä keskiarvoeroista. Analyysin selittävänä muuttujana oli ei-numeerinen luokitteluasteikollinen pehdytyksen hierarkkiset ryhmät -muuttuja, ja selitetävänä muuttujana oli nu-

meerinen välimatka-asteikollinen työn imun muuttuja. ANOVAn taustaoletukset täyttyivät, sillä normaalisuusoletus voitiin tehdä histogrammien ja korrelaatiovertailujen perusteella. Myös varianssien yhtäsuuruus -oletus toteutui ($p=.106$), joten Post hoc -parivertailutestinä käytettiin Bonferronia. Kaikkiin aineiston tilastollisiin analyysiin käytettiin SPSS-ohjelmistoa (IBM SPSS Statistics Version 28).

4.6 Eettiset ratkaisut

Tätä tutkimusta tehdessä on noudatettu tutkimuksen tekemistä koskevia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023), ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019) sekä Jyväskylän yliopiston (ei pvm.) julkaisueettisiä periaatteita. Ihmistieteitä koskevat periaatteet voidaan aiempien ohjeistuksien mukaan jakaa (ks. Kuula, 2011) tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan.

Itsemääräämisoikeus perustuu osallistumisen vapaaehtoisuuteen, riittävien tietojen saamiseen sekä oikeuteen keskeyttää tutkimukseen osallistuminen (Kuula, 2011). Tutkittaville lähetettiin tutkimukseen osallistumisen kutsun yhteydessä tiedote ja tietosuojailmoitus, joissa heille kerrottiin muun muassa tutkimuksen aihe, aineistonkeruun toteutus ja vastaamiseen kuluva aika, aineiston käyttötarkoitus ja jatkokäyttö, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tutkijoiden yhteystiedot. Tutkittaville myös kerrottiin, että heillä on koska tahansa oikeus lopettaa tutkimukseen osallistuminen. Lisäksi tutkittavien itsemääräämisoikeus huomioitiin kyselylomakkeella niin, että tutkittava pystyi aina jättämään vastauskohdan tyhjäksi tai valitsemaan vaihtoehdon ”En osaa sano”. Kuulan (2011) mukaan näin voidaan tukea tutkittavien vapautta välttää vahingolliseksi kokemiaan kysymyksiä.

Tutkittavien vahingoittamisen välttäminen voi koskea tutkimuksen kaikkia vaiheita (Kuula, 2011). Tutkimuksessa pyrittiin välttämään henkisiä, taloudelli-

sia ja sosiaalisia haittoja huolehtimalla tutkittavien yksityisyydestä ja raportoidulla tulokset systemaattisesti sekä eri näkökulmat huomioon ottaen. Tutkimusta ei toteutettu toimeksiantona eikä osana oikeusministeriön Pidetty!-hanketta, vaan ensisijaisesti opinnäytetyönä, jonka tuloksia voidaan mahdollisesti tarkastella hankkeen kontekstissa. Tutkijat eivät saaneet työstään rahallista korvausta, eivätkä kohdeorganisaatiot vaikuttaneet tutkimusongelman tai kysymystenasettelun valintaan. Kyselylomaketta tehdessä sektorien edustajilta kuitenkin pyydettiin arvioita kyselylomakkeen perehdytykseen liittyvien kysymysten relevanttiudesta ja selkeydestä, ja heidän vastauksiaan hyödynnettiin esimerkiksi perehdytyksen vastausvaihtoehtojen laatimisessa. Tutkittavien vahingoittamisen välttäminen huomioitiin myös siinä, ettei alkuperäistä aineistoa luovutettu kohdeorganisaatioille. Tietojen luovuttaminen voi lisätä epäsuoran tunnistamisen riskiä tai vaikuttaa yksittäisen tutkittavan kohteluun (Kuula, 2011). Kohdeorganisaatiot eivät ole myöskään voineet vaikuttaa siihen, mitä tuloksia tutkimuksessa julkaistiin.

Tutkittavien mahdollisesti kokemat haitat ovat sitä todennäköisempiä, mitä heikommin yksityisyyttä ja tietosuojaa koskevia periaatteita noudatetaan (Kuula, 2011). Yksityisyyden suojan periaatteet voidaan jakaa kolmeen osaan: aineiston suojaamiseen ja luottamuksellisuuteen, aineiston säilyttämiseen ja hävittämiseen sekä tutkimusjulkaisuihin. Ennen aineistonkeruun aloittamista laadittiin aineistohallintasuunnitelma, jonka avulla varmistettiin, että tutkimusaineisto kerätään, talletetaan, säilytetään ja tuhoaan vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimusasetelma ei edellyttänyt eettistä ennakoarviointilausuntoa ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta. Aineiston suojaamisessa suunnitelman tekeminen on tärkeää, jotta vältetään tutkimuksen kannalta tarpeettomien tietojen keräämiseltä.

Tutkimuksessa ei käsitelty arkaluontoista tai salassa pidettävää tietoa eikä erityisiä henkilötietoryhmiä. Tutkimuksessa ei myöskään kerätty tunnisteellisia tai yksilöiviä tietoja, sillä ne eivät olleet tutkimuksen tekemisen kannalta tarpeellisia. Tutkimuksessa oli mahdollista jättää avoimia vastauksia ja mikäli niistä saatava informaatio olisi sisältänyt suoria tunnistetietoja, ne poistettiin aineistosta.

Tutkittava saattoi olla tunnistettavissa aineistosta ainoastaan välillisesti, mutta käytännössä tämä pyrittiin estämään esimerkiksi sillä, ettei tietoa kerätty yksittäisistä virastoista vaan sektoreilta. Lisäksi ikä- ja viran kesto -muuttujien arvot luokiteltiin uudelleen, mikä on Kuulan (2011) mukaan hyvä tapa vähentää epäsuoran tunnistamisen riskiä.

Aineisto siirrettiin raakadatana Webropol-palvelusta suoraan SPSS-ohjelmistoon, jotta välttyttiin siltä, että tutkijat olisivat syöttäneet tietoja virheellisesti. Aineistoa ja sen varmuuskopioita säilytettiin yliopiston suojatulla U-aseamalla käyttäjätunnuksen ja salasanan takana, ja siihen oli pääsy vain tutkimuksen tekijöillä. Aineiston huolimaton säilytys voi vaarantaa tutkittavien yksityisyyden suojaa (Kuula, 2011), joten siihen on tärkeää kiinnittää huomiota. Aineistoa ei arkistoida jatkotutkimusta varten, vaan sitä käytetään vain tutkittaville tiedotettuihin tutkimustarkoituksiin, mikä lisää aineiston luottamuksellisuutta. Aineiston hävittämisajankohta ilmoitettiin tutkittaville. Yksityisyyden suojan periaate koskee myös tutkimusjulkaisua. Kvantitatiivisen tutkimuksen raportointi tapahtuu tilastollisesti, eikä se missään tilanteessa sisällä yksittäisen tutkittavan tunnistamisen mahdollisuutta (Kuula, 2011).

5 TULOKSET

5.1 Ei-hierarkkisesti jaetut perehdytysryhmät

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, eroavatko ei-hierarkkisesti jaetut perehdytyksen ryhmät koetussa organisaatioon sitoutumisessa ja työn imussa. Ensin eroja tarkasteltiin dikotomisella jaottelulla ja sitten ei-hierarkkisten ryhmien jaottelulla. Ensimmäisen analyysin tulokset osoittivat, että ”kaikki tasot”-perehdytysryhmä erosi tilastollisesti merkitsevästi ”muut”-perehdytysryhmästä sekä affektiivisen sitoutumisen, normatiivisen sitoutumisen että työn imun suhteen (Taulukko 3). Ryhmät eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi jatkuvuussitoutumisen suhteen.

Taulukko 3

Eri perehdytysryhmien koettu organisaatioon sitoutuminen ja työn imu (N=259)

	Perehdytysryhmä ”muut” (n= 143)		Perehdytysryhmä ”kaikki tasot” (n= 116)		Riippumattomien otosten t-testi			
	ka	kh	ka	kh	t	df	p	d
Affektiivinen sitoutuminen	4.04	1.44	4.98	1.33	-5.375	257	<.001***	.674
Jatkuvuus-sitoutuminen	3.24	1.17	3.27	1.11	-.216	257	.829	.003
Normatiivinen sitoutuminen	3.15	1.21	3.70	1.24	-3.621	257	<.001***	.452
Työn imu	3.77	1.10	4.45	.93	-5.302	257	<.001***	.668

Huom. ka=Keskiarvo, kh=Keskihajonta, *p<.05 **p<.01 ***p<.001

Perehdytystä kaikilla tasoilla saaneet kokivat korkeampaa affektiivista sitoutumista, normatiivista sitoutumista ja työn imua kuin he, jotka olivat saaneet vähemmän perehdytystä. Perehdytysryhmä selitti 67.4 prosenttia organisaatioon

sitoutumisen affektiivisen ulottuvuuden yhteisvaihtelusta, 45.2 prosenttia organisaatioon sitoutumisen normatiivisen ulottuvuuden yhteisvaihtelusta sekä 66.8 prosenttia työn imun yhteisvaihtelusta. Normatiivisen ulottuvuuden efekti oli pieni, kun taas affektiivisen ulottuvuuden ja työn imun efektit olivat keskikokoisia. Cohenin (1988) mukaan pienen efektin raja-arvona voidaan pitää $d=.20$, keskikokoisen $d=.50$ ja suuren $d=.80$.

Dikotomisen jaottelun jälkeen toisessa analyysissä tarkasteltiin ei-hierarkisten perehdytysryhmien eroja ensin organisaatioon sitoutumisessa ja sitten työn imussa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulosten mukaan ei-hierarkkiset perehdytysryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi affektiivisen sitoutumisen suhteen ($F(4, 254) = 9.96, p < 0.001, \eta^2 = .136$) ja normatiivisen sitoutumisen suhteen ($F(4, 254) = 4.747, p = 0.001, \eta^2 = .070$), mutta eivät jatkuvuussitoutumisen suhteen ($F(4, 254) = 1.14, p = .338, \eta^2 = .018$). Perehdytyksen ryhmä selitti 13.6 prosenttia affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden ja 7.0 prosenttia normatiivisen ulottuvuuden yhteisvaihtelusta. Molempien efektikoko oli alle pienen raja-arvon.

Affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden suhteen ryhmät, jotka olivat saaneet perehdytystä miltä tahansa yhdeltä, kahdelta tai kolmelta tasolta, erosivat ryhmästä, joka oli saanut perehdytystä kaikilta neljältä tasolta (Taulukko 4). Perehdytystä kaikilla tasoilla saaneiden ryhmä raportoi keskimäärin korkeampaa affektiivista sitoutumista kuin ryhmät, jotka olivat saaneet perehdytystä yhdeltä, kahdelta tai kolmelta tasolta. Ryhmä, joka ei ollut saanut lainkaan perehdytystä, ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi muista ryhmistä.

Normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuden suhteen ryhmä, joka ei ollut saanut ollenkaan perehdytystä ja ryhmä, joka oli saanut perehdytystä kahdelta tasolta, erosivat ryhmästä, joka oli saanut perehdytystä kaikilta neljältä tasolta (Taulukko 4). Perehdytystä kaikilla tasoilla saaneiden ryhmä raportoi keskimäärin korkeampaa normatiivista sitoutumista kuin ryhmä, joka ei ollut saanut lainkaan perehdytystä ja ryhmä, joka oli saanut perehdytystä kahdelta tasolta. Ryhmät, jotka olivat saaneet perehdytystä yhdeltä tai kolmelta tasolta, eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi muista ryhmistä.

Taulukko 4

Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat perehdytysryhmittäin (N=259) ja parivertailut Bonferronin menetelmällä

Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuudet	Ei-hierarkkiset perehdytysryhmät	Parivertailut, p-arvo						
		ka	kh	0	1	2	3	4
Affektiivinen sitoutuminen	0 tasoa	4.08	1.68	-				
	1 tasoa	3.43	1.62	1	-			
	2 tasoa	3.68	1.45	1	1	-		
	3 tasoa	4.38	1.29	1	.186	.083	-	
	4 tasoa	4.98	1.33	.261	<.001***	<.001***	.044*	-
Jatkuvuus-sitoutuminen	0 tasoa	3.13	1.42	-				
	1 tasoa	3.43	1.26	1	-			
	2 tasoa	3.49	1.12	1	1	-		
	3 tasoa	3.06	1.12	1	1	.469	-	
	4 tasoa	3.27	1.11	1	1	1	1	-
Normatiivinen sitoutuminen	0 tasoa	2.69	0.98	-				
	1 tasoa	2.87	1.71	1	-			
	2 tasoa	3.00	1.18	1	1	-		
	3 tasoa	3.38	1.13	.628	1	1	-	
	4 tasoa	3.70	1.24	.049*	.163	.012*	.789	-

Huom. ka=Keskiarvo, kh=Keskihajonta, *p<.05 **p<.01 ***p<.001

Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulosten mukaan ei-hierarkkiset perehdytysryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi työn imun suhteen ($F(4, 254) = 9.52, p < 0.001, \eta^2 = .130$). Perehdytysryhmä selitti 13.0 prosenttia työn imun yhteisvaihtelusta, mikä on alle pienen efektikoon rajan. Työn imun suhteen

ryhmä, joka ei ollut saanut perehdytystä, sekä ryhmät, jotka olivat saaneet perehdytystä yhdeltä tai kahdelta tasolta, erosivat ryhmästä, joka oli saanut perehdytystä kaikilta neljältä tasolta (Taulukko 5). Ryhmä, joka oli saanut perehdytystä kolmelta tasolta, ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi muista ryhmistä.

Taulukko 5

Työn imun keskiarvot ja keskihajonnat perehdytysryhmittäin (N=259) ja parivertailut Bonferronin menetelmällä

	Ei-hierarkkiset perehdytys- ryhmät	Parivertailut, p-arvo						
		ka	kh	0	1	2	3	4
	0 tasoa	3.46	1.43	-				
	1 taso	3.44	1.11	1	-			
Työn imu	2 tasoa	3.56	1.16	1	1	-		
	3 tasoa	4.03	.95	.656	.475	.153	-	
	4 tasoa	4.45	.93	.010*	.005**	<.001***	.061	-

Huom. ka=Keskiarvo, kh=Keskihajonta, *p<.05 **p<.01 ***p<.001

Perehdytystä kaikilla tasoilla saaneiden ryhmä raportoi keskimäärin korkeampaa työn imua kuin ryhmä, joka ei ollut saanut perehdytystä lainkaan, ja ryhmät, jotka olivat saaneet perehdytystä miltä tahansa yhdeltä tai kahdelta tasolta. Mitä enemmän tutkittava koki saaneensa perehdytystä, sitä korkeampaa työn imua hän raportoi.

5.2 Hierarkkisesti jaetut perehdytysryhmät

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, eroavatko hierarkkisesti jaetut perehdytysryhmät koetussa organisaatioon sitoutumisessa ja työn imussa. Tuloksia tarkastellaan ensin organisaatioon sitoutumisen ja sitten työn imun osalta. Monimuuttujaisen varianssianalyysin tulosten mukaan hierarkkiset pe-

rehdytysryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi organisaatioon sitoutumisen suhteen [$F(9, 419) = 4.212, p < .001, \text{osittais-}\eta^2 = .068$] (Taulukko 6). Perehdytyksen taso selitti 6.8 prosenttia organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien eli affektiivisen, jatkuvuus- ja normatiivisen sitoutumisen yhteisvaihtelusta. Tarkempi muuttujakohtainen tarkastelu osoitti, että perehdytyksen ryhmien välillä eroa oli affektiivisen ulottuvuuden [$F(3, 174) = 13.397, p < .001, \text{osittais-}\eta^2 = .188$] ja normatiivisen ulottuvuuden [$F(3, 174) = 4.270, p = .006, \text{osittais-}\eta^2 = .069$] keskiarvoissa. Perehdytyksen hierarkkinen ryhmä selitti 18.8 prosenttia affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden ja 6.9 prosenttia normatiivisen ulottuvuuden yhteisvaihteluista. Molempien efektikoko jäi alle pienen efektin raja-arvon, joka Cohenin (1988) mukaan on $d=.20$. Jatkuvuussitoutumisen ulottuvuuden osalta perehdytyksen ryhmien keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti merkittävästi.

Ryhmä 4, joka koki saaneensa perehdytystä kaikilta tasoilta, raportoi korkeampaa affektiivista sitoutumista kuin ryhmät 1 ja 2 (Taulukko 6). Ryhmä 4 vastasi affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden väitteisiin keskimäärin ”hieman samaa mieltä” ($k_a=4.98, k_h=1.33$), kun taas ryhmä 1 vastasi keskimäärin ”hieman eri mieltä” ($k_a=3.14, k_h=1.77$) ja ryhmä 2 vastasi keskimäärin ”en eri enkä samaa mieltä” ($k_a=3.50, k_h=1.43$). Lisäksi ryhmä 4 raportoi korkeampaa normatiivista sitoutumista kuin ryhmä 2. Ryhmä 4 vastasi normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuden väitteisiin keskimäärin ”en eri enkä samaa mieltä” ($k_a=3.70, k_h=1.24$), kun taas ryhmä 2 vastasi keskimäärin ”hieman eri mieltä” ($k_a=2.97, k_h=1.31$).

Taulukko 6

Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat perehdytysryhmittäin (N=178) ja parivertailut Bonferronin menetelmällä

Organisaatioon sitoutuminen	Hierarkkiset perehdytysryhmät	ka	kh	Parivertailut, p-arvo			
				Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Ryhmä 4
Affektiivinen sitoutuminen	Ryhmä 1	3.14	1.77	-			
	Ryhmä 2	3.50	1.43	1.00	-		
	Ryhmä 3	4.24	1.37	.229	.349	-	
	Ryhmä 4	4.98	1.33	<.001***	<.001***	.132	-
Jatkuvuus-sitoutuminen	Ryhmä 1	3.23	1.39	-			
	Ryhmä 2	3.31	1.09	1.00	-		
	Ryhmä 3	3.37	1.10	1.00	1.00	-	
	Ryhmä 4	3.27	1.11	1.00	1.00	1.00	-
Normatiivinen sitoutuminen	Ryhmä 1	2.62	1.73	-			
	Ryhmä 2	2.97	1.31	1.00	-		
	Ryhmä 3	3.36	1.33	.785	1.00	-	
	Ryhmä 4	3.70	1.24	.070	.036*	1.00	-

Huom. ka= Keskiarvo, kh= Keskihajonta, *p<.05 **p<.01 ***p<.001

Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulosten mukaan hierarkkiset perehdytysryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi myös työn imun suhteen ($F(3, 174) = 11.256, p < 0.001, \eta^2 = 0.163$). Perehdytysryhmä selitti 16.3 prosenttia työn imun yhteisvaihtelusta, eli efektikoko jäi alle pienen efektin raja-arvon. Post hoc -parivertailut paljastivat, että ryhmä 4, joka koki saaneensa perehdytystä kaikilla neljällä tasolla (ka=4.45, kh=0.83), koki enemmän työn imua kuin ryhmä 1 (ka = 3.37, kh =1.26) tai ryhmä 2 (ka=3.41, kh=1.23). Ryhmä 3 (ka=4.03, kh=0.83) ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi muista ryhmistä työn imun osalta. Ryhmä 4 vastasi työn imun summamuuttujan väitteisiin kokevansa niitä keskimäärin "melko usein", kun taas ryhmät 1 ja 2 vastasivat väitteisiin kokevansa niitä keskimäärin "joskus".

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella mahdollisia eroja eritasoisen perehdytyksen saaneiden työntekijöiden välillä koetussa organisaatioon sitoutumisessa ja työn imussa. Tulokset osoittivat, että sekä ei-hierarkkisesti että hierarkkisesti jaetut perehdytysryhmät erosivat koetussa affektiivisessä ja normatiivisessä organisaatioon sitoutumisessa sekä työn imussa. Tulokset osoittivat myös, ettei perehdytysryhmillä ja organisaatioon sitoutumisen jatkuvuusulottuvuudella ollut yhteyttä.

Tuloksissa korostui erityisesti kaikkien neljän tason, eli vaatimustenmukaisuuden, selkeyden, kulttuurin ja verkostojen, perehdytyksen merkitys organisaatioon sitoutumiselle ja työn imulle. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa juuri kaikkien neljän perehdytyksen tason saavuttaminen on ollut tärkeää perehdytyksen onnistumiselle (Bauer, 2010; Meyer & Bartels, 2017; Bowers ym., 2023). Merkittävin ero oli dikotomisessa jaottelussa, jossa perehdytysryhmä selitti keskimäärin puolet affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatioon sitoutumisen sekä työn imun vaihtelusta. Tässä jaottelussa perehdytystä kaikilta neljältä tasolta saaneiden ryhmä koki korkeampaa affektiivista ja normatiivista organisaatioon sitoutumista sekä työn imua verrattuna muiden ryhmään. Vastaava tulos saatiin myös toisilla jaotteluilla, joissa ryhmien kesken eroja oli vain silloin, kun muita ryhmiä verrattiin perehdytystä kaikilla tasoilla saaneiden ryhmään. Tulokset osoittavat siis, että työntekijöiden sitoutuminen kasvaa, kun perehdytykseen on sisällytetty kaikki neljä tasoa. Tämä tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan perehdytyksen laajuuteen ja toteuttamiseen panostaminen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta (Liski ym., 2007; Ketola, 2010; Graybill ym., 2013; Maurer, 2015; Cesário & Chambel, 2019; Harpelund ym., 2019).

Tulosten mukaan perehdytysryhmä selitti parhaiten eroja affektiivisessä sitoutumisessa sekä työn imussa. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa erityisesti affektiivisen sitoutumisen ja työn imun on nähty olevan

yhteydessä onnistuneeseen perehdytykseen (Meyer & Allen, 1991; 1997; Cesário & Chambel, 2019; Nenadić, 2022; Bowers ym., 2023). Affektiivinen sitoutuminen näyttääkin rakentuvan juuri niistä asioista, joita kaikkien neljän tason perehdyttämisellä voidaan saavuttaa (ks. esim. Meyer & Allen, 1991). Perehdytyksen yhtenä tarkoituksena voidaan nähdä olevan uusien työntekijöiden tavoittaminen tunnetasolla (Harpelund ym., 2019), ja sen onnistuessa on todennäköistä, että myös affektiivinen sitoutuminen kasvaa.

Tulokset osoittivat myös, ettei jatkuvuussitoutumisen ja perehdytysryhmien välillä ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Perehdytysryhmä selitti heikosti eroja myös normatiivisessa sitoutumisessa. Aiemmassa tutkimuksessa jatkuvuus- ja normatiivisen sitoutumisen on nähty mittaavan enemmän organisatiosta lähtemistä kuin siihen sitoutumista (Solinger ym., 2008), minkä lisäksi normatiivisen sitoutumisen on nähty olevan yleisesti matalaa länsimaisissa kulttuureissa (Jaros, 2009). Onkin mahdollista, ettei perehdytyksellä ole yhtä suurta merkitystä jatkuvuus- ja normatiiviselle sitoutumiselle kuin affektiiviselle sitoutumiselle, vaan ne kehittyvät pidemmällä ajanjaksolla esimerkiksi työntekijän vertaillessa vaihtoehtojaan suhteessa nykyiseen.

Tuloksista huomattiin myös, että hierarkkisissa ryhmissä tasot 1 ja 2 erosivat tasosta 4 affektiivisessa sitoutumisessa ja työn imussa. Kolmannella eli kulttuurin tasolla perehdytystä saaneiden ryhmä ei eronnut tilastollisesti merkittävästi muista tasoista. Tulosta voi selittää se, ettei vastaajat välttämättä tunne organisaatiokulttuurin käsitettä, siihen ei ole organisaatioissa kiinnitetty huomiota tai se, ettei tämän tutkimuksen kyselylomake onnistunut selkeyttämään vastaajalle riittävästi sitä, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä yhteydessä. Organisaatiokulttuuri sisältää paljon virallisia ja epävirallisia normeja (Bauer, 2010), joten sen sanoittaminen ja tunnistaminen voi olla haastavaa. Organisaatiokulttuurin käsitteen epäselvyyttä tukee myös se, että aineistosta nousi esiin ei-hierarkkinen ryhmä, joka oli saanut perehdytystä tasoilla 1, 2 ja 4. Kolmannen tason mahdollinen epäselvyys on voinut vaikuttaa perehdytyksen tasojen hierarkkiseen toteutumiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, ettei perehdytys toteutunut täysin Bauerin (2010) 4C:n viitekehyksen hierarkiaoletuksen mukaisesti, vaan vastaajista noin 30 prosenttia jäi hierarkkisesti muodostettujen perehdytysryhmien ulkopuolelle. Lisäksi kolmannella tasolla oli vähemmän vastaajia kuin tasolla kaksi, mikä haastaa hierarkiaoletusta. Molemmat tulokset vastaavat Meyerin ja Bartelsin (2017) tutkimuksen tuloksia. Tulosten pohjalta on tarpeen arvioida sitä, kuvaavatko Bauerin (2010) 4C:tä hierarkkisesti etenevien perehdytyksen tasojen sijaan enemmänkin perehdytyksen tasavertaisia osa-alueita. Hierarkiaoletusta haastaa se, että eri jaottelujen tarkastelun pohjalta tärkeämpää organisaatioon sitoutumiselle ja työn imulle on kaikkien tasojen perehdyttäminen kuin se, missä järjestyksessä ne perehdytetään. Tasoja ei voi asettaa paremmuusjärjestykseen, sillä tulosten mukaan vähemmän perehdytystä saaneiden ryhmät eivät keskenään eronneet toisistaan organisaatioon sitoutumisen tai työn imun suhteen.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena, jolloin mittarin reliabiliteettia mitataan mittarin sisäisenä ominaisuutena (Nummenmaa, 2023). Mittarien reliabiliteettia nosti moni tekijä. Kaikki keskiarvosummamuuttujat muodostettiin väitteistä, joihin vastattiin seitsenportaisella asteikolla. Laaja skaala nostaa arvojen vaihtelua ja siten parantaa reliabiliteettia (Metsämuuronen, 2011). Afektiivisen sitoutumisen mittaria muodostaessa jätimme pois väitteen, joka ei korreloinut perehdytyksen kanssa ja joka laski summamuuttujan saamaa Cronbachin alfaa. Heikosti keskiarvosummamuuttujan muihin väitteisiin korreloivan väitteen poistaminen nostaa mittarin reliabiliteettia (Heikkilä, 2014). Lisäksi kaikki keskiarvosummamuuttujat saivat korkeat Cronbachin alfat. Tutkimuksessa käytettävien mittareiden tulisi saada vähintään Cronbachin alfan arvo 0.8, jotta reliabiliteettia voidaan arvioida korkeaksi (Nummenmaa, 2023).

Mittarien reliabiliteettia laskee se, että perehdytyksen taso -muuttujan avovastaukset koodattiin manuaalisesti tutkijoiden tulkinnan perusteella. Näin tehtiin, ettei tutkimusjoukkoon tullut liikaa katoa avoimien vastauksien takia. Avovastausten reliabiliteetti on heikompi kuin suljettujen kysymysten vastaukset, sillä silloin vastaajan tulkinnan lisäksi mukaan tulee tutkijan tulkinta (Metsämuuronen, 2011). Tutkijoiden tulkintatapa oli kuitenkin johdonmukainen, ja se raportoitiin yksityiskohtaisesti reliabiliteetin lisäämiseksi. Perehdytyksen tason mittarin reliabiliteettia heikentää se, ettei perehdytykseen ole vakiintunutta määrällistä mittaria. Tutkimuksessa muodostettu perehdytyksen tason mittari luotiin Meyerin ja Bartelsin (2017) tutkimuksessa käytetyn ja luotettavaksi todetun vastaavan mittarin pohjalta. Oma mittari tulisi pystyä vertaamaan johonkin vastaavaan, aiemmin luotettavaksi todettuun mittariin (Metsämuuronen, 2011).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin lisäksi sen validiteetilla, joka voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, kuinka yleistettävää tutkimuksesta saadut tulokset ovat, kun taas sisäisellä validiteetilla tarkastellaan sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on ollut aikomus mitata (Metsämuuronen, 2011).

Mittarin ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä lisää tutkittujen työn imun ja organisaatioon sitoutumisen mittarit, joiden on todettu olevan vertailukelpoisia eri aineistojen välillä (ks. esim. Meyer & Allen, 2004; Hakanen 2009). Yleistettävyyttä lisää se, että tutkittavien taustatietojen jakaumat vastasivat hyvin tutkimusjoukossa yleisesti olevia jakaumia, mutta heikentää se, ettei tietosuojan vuoksi hallinnonalan vuosittain aloittavien henkilöiden lukumäärästä saatu tietoa eikä otoksen edustavuutta voi arvioida. Yleistettävyyttä heikentää myös se, että perehdytyksen mittariin valitut esimerkit on muotoiltu erityisesti tätä tutkimusta varten. Ulkoista validiteettia arvioidessa on huomioitava, että tutkimus on poikkileikkaustutkimus, joka tuottaa tietoa vain yhdestä ajankohdasta, ja sen pohjalta voi tehdä vain sitä hetkeä koskevia päätelmiä. On myös huomioitava, että muiden kuin dikotomisesti jaettujen perehdytyksen ryhmien koot olivat hyvin epätasaiset, mikä heikentää näiden jaotteluiden tulosten yleistettävyyttä.

Mittarin sisäinen validiteetti voidaan jakaa sisällön ja rakenteen validiteettiin. Sisällön validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa käytössä olleet käsitteet teorian mukaisia ja oikein operationalisoituja (Metsämuuronen, 2011). Tämän tutkimuksen sisällön validiteettia nostaa johdonmukaisesti ja perusteellisesti tehty teoriakatsaus sekä käytettyjen käsitteiden huolellinen määrittely ja operationalisointi.

Rakenteen validiteetilla taas arvioidaan sitä, saavatko tutkimuksessa noudatetut teoriat tukea aineistosta eli sitä, vaihtelevatko havainnot kuten teoria niiden edellyttää vaihtelevan (Metsämuuronen, 2011). Työn imun 9-osioisen mittarin rakennevaliditeetti on saanut tukea kansainvälisesti ja kotimaisesti, ja mittarin rakenne on näyttänyt vastaavan teoriaa hyvin eri ryhmissä ja eri aikoina (Hakasen, 2009 mukaan Schaufeli ym., 2006a; Seppälä ym., 2009). Myös organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin mittari on todettu vuosien tutkimusten näytöllä luotettavaksi ja validiksi (Meyer & Allen, 2004). Kolmen komponentin mittarin rakennevaliditeettia heikentää tässä tutkimuksessa kuitenkin se, ettei kyselylomakkeelle pystytty määrittelemään hallinnonalan ison koon ja eriävien organisaatorakenteiden vuoksi sitä, mitä organisaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Perehdytyksen mittarin rakennevaliditeettia heikensi se, etteivät perehdytyksen tasot muodostuneet aineistossa täysin hierarkkisesti kuten Bauerin (2010) teoria olettaa. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa etenkin se, miten onnistunutta kyselyasettelu on ollut ja voidaanko sillä saada ratkaisua tutkimusongelmaan (Heikkilä, 2014). Voi olla, ettei kyselylomake tällaisenaan tavoittanut teorian oletusta perehdytyksen hierarkkisuudesta. On myös mahdollista, että perehdytystä kuvaavat todellisuudessa paremmin osa-alueet ja jatkumot kuin hierarkkisesti muodostuvat tasot, eikä sen vuoksi hierarkkisuus näkynyt tässä aineistossa. Myös organisaatiokulttuurin käsitteen mahdollinen epäselvyys on voinut vaikuttaa siihen, miten hierarkkisuus on aineistossa toteutunut.

Edellä mainittujen reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään raportoimalla huolellisesti ja avoimesti

kaikista tutkimusprosessin aikaisista valinnoista ja vaiheista. Luotettavan tutkimuksen perusedellytys on, että se on tehty tutkimuksen teolle asetettujen kriteerien mukaan (Heikkilä, 2014). Tutkimusprosessin aikana on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja julkaisueettisiä periaatteita (ks. Luku 4.6 Eettinen arviointi). Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa on käytetty useampaa menetelmää. T-testin tulokset olivat linjassa varianssianalyysien tulosten kanssa, mikä lisää tulosten tarkkuutta. Tutkimukseen liittyy kuitenkin myös mahdollisia rajoituksia. Tuloksia voi vääristää se, että osalla tutkittavista perehdytys saattoi olla vielä kesken, minkä vuoksi he eivät välttämättä ole ehtineet saada perehdytystä kaikilta neljältä tasolta. Lisäksi aiempi tutkimus on kohdistunut yksityisen sektorin toimijoihin, ja vertailevaa tutkimusta valtion työntekijöiden ja yksityisen sektorin työntekijöiden välillä on vain vähän saatavilla. Luotettavuutta voi myös heikentää se, että resurssien vuoksi tähän tutkimukseen valittiin vain kaksi sitoutumisen kohdetta, mikä jättää huomiotta mahdolliset muut sitoutumisen kohteet. Vastaavasti myös perehdytystä käsiteltiin vain sen sisällön kautta, eikä perehdytyksen toteutukseen kiinnitetty erityistä huomiota tässä tutkimuksessa.

6.3 Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset

Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia lisää perehdytyksen toteutuksen ja sisällön välisiä yhteyksiä sekä sitä, onko jommallakummalla merkittävämpi yhteys työntekijän sitoutumiseen ja muihin työhön kohdistuviin asenteisiin. Tällä voitaisiin saada syvempää ymmärrystä siitä, miten perehdytyksen toteuttaminen, kuten oikea-aikaisuus ja tarkoituksenmukaisuus, vaikuttavat yksilön kokemukseen perehdytyksestä. Perehdytyksen tutkimuksessa voitaisiin hyötyä myös vertailevasta näkökulmasta esihenkilöiden tai perehdytyksen suunnittelijoiden ja perehdytysten välillä. On tunnistettu, että käsitys perehdytyskäytännöistä voi erota perehdytysten käytännön kokemuksessa (Vanhala & von Bondsdorff, 2012). Molempien osapuolien näkökulmien tunnistaminen voisi lisätä ymmärrystä siitä, miksi perehdytys ei välttämättä toteudu niin kuin on suunniteltu ja siitä, miten perehdytystä tulisi kehittää.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta tulevaisuudessa on tarpeen jatkaa Bauerin (2010) 4C:n viitekehyksen hierarkkisuusolettamuksen arviointia sekä yhtenäisen perehdytyksen määrällisen mittarin kehittämistä. Tutkimuksessa erityistä huomiota olisi hyvä kiinnittää eri tasojen ja erityisesti organisaatiokulttuurin tarkempaan määrittelyyn kyselylomakkeessa, jotta tutkittavilla olisi selkeä käsitys siitä, mitä tasoilla tarkoitetaan. Jatkossa olisi tarpeen pohtia myös sitä, kuvaavatko perehdytystä riittävän hyvin tasot dikotomisella mittarilla mitattuna, vai muodostuuko perehdytys enemmänkin erilaisista osa-alueista, jotka eivät ole hierarkkisia suhteessa toisiinsa. Mittarin kehittämisessä on tarpeen hyödyntää niin laadullista tutkimusta kuin erilaisia analyysimenetelmiäkin.

Selvää on myös se, että työntekijöiden sitoutumisen yhteneväiselle käsitteelle ja mittaustavalle olisi tarvetta (ks. esim. Heiskanen, 2017). Sitoutumisen kohteita on monia, kuten ura, ammatti ja työyhteisö, eikä suomenkielisten eri sitoutumisen käsitteiden käyttö ole täysin johdonmukaista. Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa on lisäksi tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota organisaation käsitteeseen. Haasteena on, ymmärtävätkö kaikki tutkittavat organisaation samalla tavalla, ja Heiskanen (2017) mukaan onkin tärkeää määrittellä, mikä on se organisaatio, johon tutkittavien halutaan sitoutuvan. Monipaikkaisen työn yleistyessä herää myös kysymys, millainen sitoutuminen tulevaisuudessa on relevanttia ja mihin työntekijöiden sitoutuminen työelämässä kohdistuu.

Lisäksi kiinnostavaa olisi tehdä vertailevaa tutkimusta yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöiden sitoutumisesta. Aiempi kansainvälinen tutkimus, kuten Vigoda-Gadotin ja muiden (2013) havainnot julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden erilaisista motivaatiotekijöistä ja sitoutumisen kohteista, tukee kotimaisen vertailevan tutkimuksen tarvetta. Tällainen tutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, millaiset tekijät sitoutumisen taustalla vaikuttavat ja millaisilla interventioilla työntekijöiden sitoutumista voitaisiin vahvistaa. Sitoutumisen tutkimus ja kirjallisuus painottuu etenkin kansainvälisesti yksityiselle sektorille, joten uutta tutkimusta on tarpeen tehdä julkisen sektorin ja erityisesti valtionhallinnon kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta organisaatioissa voidaan kehittää sellaisia perehdytyskäytäntöjä, joilla pyritään sitouttamaan uudet työntekijät osaksi koko organisaatiota ja lisäämään heidän työn imun kokemuksiaan. Valtionhallintoon kohdistuvien aikapaineiden ja vähenevien resurssien myötä tarvitaan kustannustehokkaita ratkaisuja, minkä vuoksi organisaatioiden kannattaa panostaa jo olemassa olevien käytäntöjen, kuten perehdytyksen kehittämiseen. Tulokset osoittavat, että kaikkien neljän tason perehdyttäminen lisää huomattavasti uusien työntekijöiden kokemaa organisaatioon sitoutumista ja työn imua. Organisaatioiden kannattaa siis kohdistaa resurssejaan työsuhteen alkuvaiheeseen ja perehdytyksen sisällön monipuolisuuteen.

LÄHTEET

- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. Teoksessa P. C. Flood & Y. Freney (toim.), *Wiley encyclopedia of management, volume 11: organizational behavior*. John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110009>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 901–911.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901b>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa S. Zedeck (toim.), *APA handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51–64). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective practice guidelines series.
https://www.academia.edu/download/45928885/onboarding_epg-final1.pdf
- Bauer, T. N. (2015). *Onboarding: Maximizing role clarity and confidence*. Success Factors. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1834.8887>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becker, K. & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review, 31*(1), artikkeli 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Borst, R. T., Krueger, P. M. & Lako, C. J. (2017). Exploring the Job Demands-Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a

- Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. & de Vries, M. S. (2019). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bowers, B. S. (2019). *A Study of Onboarding and Turnover Mediating Variables in US Air Force Officers* [pro gradu -tutkielma, Air University, Air Force Institute of Technology]. AFIT Scholar-julkaisuarkisto. <https://scholar.afit.edu/etd/2375>
- Bowers, B. S., Thal Jr, A. E. & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: just how important is it?. *Strategic HR Review*, 22(5), 164–168. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Bridger, E. (2015). *Employee Engagement*. Kogan Page.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M. & Weston, J. W. (2016). The Struggle With Employee Engagement: Measures and Construct Clarification Using Five Samples. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201–1227. <https://doi.org/10.1037/apl0000124>
- Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Cohen, A. (1993) Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. <http://dx.doi.org/10.2307/256650>

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. painos). Lawrence Erlbaum.
- Crewson P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4. painos). Sage.
- Giacalone, K. (2009). Making new employees successful in any economy: the first 90 days are critical--especially in a downturn. Successful orientation calls for a dedicated team effort. *T+D*, 63(6), 36–41. <https://link.gale.com/apps/doc/A225741864/AONE?u=anon~7dd4aa56&sid=googleScholar&xid=2b0bbc3d>
- Graybill J., Carpenter M., Offord J., Piorun M. & Shaffer G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Hakanen J. & Kaltiainen J. (2020). Työn imu - parasta hyvinvointia työssä?. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 63(2), 41–56. <https://tiedejatutkimus.fi/fi/results/publication/0373051920>
- Hakanen, J. & Koivumäki, J. (2014). Engaged or exhausted- How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research*, 1(1), 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.002>
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-261-8>
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen*, 16, 42–58. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>

- Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist, 11*(2), 119–127.
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Harju, L. & Hakanen, J. (2017). *Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa*. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja, 6. Suomen kuntaliitto.
<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1832-tyon-imu-ja-tyon-tuunaaminen-aktiivisen-sopeutumisen-vahvistajina-muutoksissa>
- Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start (1. painos)*. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/9781787695818>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Heinänen, V. (2016). *Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja työssä jatkaminen: vertailu Suomen ja Viron pk-yritysten henkilöstön välillä* [pro gradu - tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201606143082>
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus, 15*(1), 66–80.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301>
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Radnor, Z., Glennon, R. (2018). Affective commitment within the public sector: antecedents and performance outcomes between ownership types. *Public Management Review, 20*(12), 1872–1895. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1444193>
- Jaros, S. (2009). Measurement of Commitment. Teoksessa H. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (toim.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and*

New Directions (s. 347–382). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203882122>

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

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus.

Aikuiskasvatus, 24(4), 284–294. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>

Jyväskylän yliopisto. (ei pvm.). *Jyväskylän yliopiston julkaisueettiset periaatteet*.

<https://openscience.jyu.fi/fi/avoin-julkaiseminen/jyvaskylan-yliopiston-julkaisueettiset-periaatteet>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

<https://doi.org/10.5465/256287>

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>

Keene, K. (2021). *An Effective Onboarding Process: Decreasing Role Ambiguity and Role Conflict and Increasing Employee Acclimation to Increase Employee Job Satisfaction* [pro gradu -tutkielma, Southern Illinois University Edwardsville]. ProQuest-julkaisuarkisto.

<https://www.proquest.com/docview/2545973905?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>

Ketola, H. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä studies in business and economics 92. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376.

<https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

- Klein, H. & Weaver, N. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practises for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 265–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Klein, H., Meyer, J. & Becker, T. (2009) The Role of Individual Differences as Contributors to the Development of Commitment. Teoksessa T. Becker, H. Klein & J. Meyer (toim.), *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (s. 217–252). Routledge/ Psychology Press.
- Klein, H., Molloy, J. & Cooper, T. (2009) Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. Teoksessa Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (toim.), *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (s. 3–36). Routledge/ Psychology Press.
- Klein, H.J. and Heuser, A.E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. Teoksessa J. J. Martocchio (toim.), *Research in Personnel and Human Resources Management* 27 (s. 279–336). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Electronica Universitatit Tamperensis 722. Tampere University Press. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. painos). Vastapaino.

- Laakkonen, E. (2019). Aikuiskasvatustiede tuo inhimillistä näkökulmaa työelämän muutokseen. *Aikuiskasvatus*, 39(2), 168–169.
<https://doi.org/10.33336/aik.82993>
- Lavigna, R. J. (2015). Public Service Motivation and Employee Engagement. *Public Administration Review*, 75(5), 732–733.
<https://doi.org/10.1111/puar.12429>
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. (2007). *Hyvä perehdytys -opas: Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä, OR-BITS*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja B oppimateriaalia, osa 4. Esa Print Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Lämsä, A. M. & Hautala, T. T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maurer, R. (2015). *Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent*.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos (3. laitos, 2. korj. painos.)*. International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos*. International Methelp.
- Meyer, A. M. & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10–27.
<https://articlegateway.com/index.php/JOP/article/view/1650>
- Meyer, A. M. (2016). *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction* [pro gradu -tutkielma, Southern Illinois University at Edwardsville]. ProQuest-

julkaisuarkisto. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-onboarding-levels-on-perceived-utility/docview/1839269259/se-2>

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. The University of Western Ontario, 143–159. <https://www.employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. & Warr, P. (1981). *Employee--Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (1. painos)*. Elsevier Science & Technology.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mäkinieniemi, J-P. & Hakanen, J. (2023). *Hyöinvointi ja työolot tuomioistuimissa 2022*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-161-1>
- Nenadić, K. (2022). *Gen Z Onboarding Experiences and Career Intentions*. [pro gradu -tutkielma, RIT Croatia]. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:229:389906>

- Nummenmaa, L. (2023). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oikeusministeriö. (2023). *Oikeusministeriön hallinnonalan Pidetty! -hankkeen asettaminen*. Asetuspäätös VN/2768/2023. Oikeusministeriö. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/797810b6-f5ac-4999-a32b-0172ed7a574d/45d22719-0281-4188-b907-41fe1159bba1/PAATOS_20230329092127.PDF
- Oikeusministeriö. (ei pvm.). *Hallinnonala*. <https://oikeusministerio.fi/hallinnonala>
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2010). Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa 2009. *Korkeimman oikeuden selvityksiä 1/2010*. Korkein oikeus.
- Pike, K. L. (2014). *New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics*. Seminar Research Paper Series. Paper 24. University of Rhode Island. https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z. & Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations: a critical review and directions for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188–218. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511614>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal*

- of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Saari, T. & Koivunen, T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 63–80). Gaudeamus.
- Saari, T. & Pyöriä, P. J. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? teoksessa P. J. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 41–60). Gaudeamus.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Universitatis Tamperensis 1944. Trepo-julkaisuarkisto. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>
- Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Acta Wasaensia 495. OSUVA-julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., Gruman, J. A. & Zhang, Q. (2021). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 20–49. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253>
- Salminen, A. (2002). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet* (5. painos.). Edita.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004a). UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual version 1.1. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 149–168.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Solinger, O. N., van Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. (2006). Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 109–121.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87644>
- Tutki hallintoa. (ei pvm.) *HR-mittariraportti 2022*.
<https://www.tutkihallintoa.fi/valtio/henkilostotiedot/hr-mittariraportti-2022/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan

julkaisu 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtioneuvosto. (2022). *Valtioneuvoston selonteko oikeudenhoidosta*.

Valtioneuvoston julkaisu 2022:67. Valtioneuvosto, Oikeusministeriö.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-938-0>

Valtiovarainministeriö. (2024). *Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2025–2028*.

Valtiovarainministeriön julkaisu 2024:29. Valtioneuvoston
hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-473-8>

Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. IDEAS Working Paper Series from RePEc.

https://www.researchgate.net/publication/5175507_Toward_a_Theory_of_Organized_Socialization

Vanhala, S. & von Bondsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. J. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 119–136). Gaudeamus.

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L. & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518–538. <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2. painos). Addison-Wesley.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418–428.

<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and

personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

Yadav, S., Meena, N., Dalal, R. & Saindane, C. (2020). *Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process*. Jawaharlal Nehru University.

<https://www.jnu.ac.in/sites/default/files/abvsme/WP-01.pdf>

Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W. & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330–1346.

<https://doi.org/10.1002/job.2303>

Zahari, N. & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582.

<https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen mittarit

Perehdytyksen taso -muuttuja

1. Millaista tietoa organisaation yleisistä lakisääteisistä ja käytäntöihin liittyvistä säännöistä ja määräyksistä sinulle tarjottiin perehdytyksessä?

- Palvelussuhteeseen liittyvät asiat (Esim. työaikaleimaukset, työterveys-huolto, lomat)
- Tietoturva ja tietosuoja-asiat
- Toimitiloihin liittyvät asiat (esim. työtilojen pelisäännöt, turvallisuus)
- Muu, mikä? _____
- En saanut perehdytystä

2. Millaista tietoa sinulle tarjottiin perehdytyksessä siitä, mitä sinulta työssäsi odotetaan?

- Työtehtävien sisältö
- Työtehtävien tavoitteet
- Työtehtävien merkitys organisaatiolle
- Muu, mikä? _____
- En saanut perehdytystä

3. Millaista tietoa organisaatiokulttuurista sinulle tarjottiin perehdytyksessä?

- Miten hierarkia vaikuttaa toimintatapoihin
- Miten organisaation arvot näkyvät käytännössä
- Miten onnistumisiin ja epäonnistumisiin reagoidaan työyhteisössä
- Muu, mikä? _____
- En saanut perehdytystä

4. Millaisia mahdollisuuksia edistää ihmisuhteitasi ja verkostoitua sinulle tarjottiin perehdytyksessä?

- Tapaaminen johtavien henkilöiden kanssa
- Tilaisuus, jossa tutustua organisaation jäseniin
- Esittely eri verkostojen/sidosryhmien jäsenille
- Muu, mikä? _____
- En saanut perehdytystä

Työn imu -keskiarvosummamuuttuja

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.

0 = Ei/En koskaan
 1= Hyvin harvoin
 2= Harvoin
 3 = Joskus
 4= Melko usein
 5 = Hyvin usein
 6 = Aina

Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.

0 = Ei/En koskaan
 1= Hyvin harvoin
 2= Harvoin
 3 = Joskus
 4= Melko usein
 5 = Hyvin usein
 6 = Aina

Olen innostunut työstäni.

0 = Ei/En koskaan
 1= Hyvin harvoin
 2= Harvoin
 3 = Joskus
 4= Melko usein
 5 = Hyvin usein
 6 = Aina

Työni inspiroi minua.

0 = Ei/En koskaan
 1= Hyvin harvoin
 2= Harvoin
 3 = Joskus
 4= Melko usein
 5 = Hyvin usein
 6 = Aina

Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.

0 = Ei/En koskaan
 1= Hyvin harvoin
 2= Harvoin
 3 = Joskus
 4= Melko usein
 5 = Hyvin usein

	6 = Aina
--	----------

Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0 = Ei/En koskaan 1= Hyvin harvoin 2= Harvoin 3 = Joskus 4= Melko usein 5 = Hyvin usein 6 = Aina
---	--

Olen ylpeä työstäni.	0 = Ei/En koskaan 1= Hyvin harvoin 2= Harvoin 3 = Joskus 4= Melko usein 5 = Hyvin usein 6 = Aina
----------------------	--

Olen täysin uppoutunut työhöni.	0 = Ei/En koskaan 1= Hyvin harvoin 2= Harvoin 3 = Joskus 4= Melko usein 5 = Hyvin usein 6 = Aina
---------------------------------	--

Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	0 = Ei/En koskaan 1= Hyvin harvoin 2= Harvoin 3 = Joskus 4= Melko usein 5 = Hyvin usein 6 = Aina
---	--

Affektiivinen sitoutuminen -keskiarvosummamuuttuja

Olisin erittäin iloinen voidessani viettää urani loppuun tässä organisaatiossa.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

Organisaation ongelmat ovat myös minun ongelmiani.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

En koe vahvaa kuulumisen tunnetta organisaatiossani.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

En tunne olevani emotionaalisesti kiinnittynyt tähän organisaatioon.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

En tunne olevani osa perhettä organisaatiossani.	1= Vahvasti eri mieltä
	2= Eri mieltä
	3 = Hieman eri mieltä
	4= En osaa sanoa
	5 = Hieman samaa mieltä
	6 = Samaa mieltä
	7 = Vahvasti samaa mieltä

Tällä organisaatiolla on iso henkilökohtainen merkitys minulle.	1= Vahvasti eri mieltä
	2= Eri mieltä
	3 = Hieman eri mieltä
	4= En osaa sanoa
	5 = Hieman samaa mieltä
	6 = Samaa mieltä
	7 = Vahvasti samaa mieltä

Jatkuvuussitoutuminen -keskiarvosummamuuttuja

Juuri nyt, organisaatiossani pysyminen on minulle enemmän pakko kuin halu.	1= Vahvasti eri mieltä
	2= Eri mieltä
	3 = Hieman eri mieltä
	4= En osaa sanoa
	5 = Hieman samaa mieltä
	6 = Samaa mieltä
	7 = Vahvasti samaa mieltä

Minun olisi vaikea lähteä organisaatiostani juuri nyt, jopa niin halutessani.	1= Vahvasti eri mieltä
	2= Eri mieltä
	3 = Hieman eri mieltä
	4= En osaa sanoa
	5 = Hieman samaa mieltä
	6 = Samaa mieltä
	7 = Vahvasti samaa mieltä

Liian suuri osa elämästäni häiriintyisi, jos päättäisin lähteä organisaatiostani nyt.

1= Vahvasti eri mieltä
2= Eri mieltä
3 = Hieman eri mieltä
4= En osaa sanoa
5 = Hieman samaa mieltä
6 = Samaa mieltä
7 = Vahvasti samaa mieltä

Tunnen minulla olevan liian vähän vaihtoehtoja harkitakseni tästä organisaatiosta lähtemistä.

1= Vahvasti eri mieltä
2= Eri mieltä
3 = Hieman eri mieltä
4= En osaa sanoa
5 = Hieman samaa mieltä
6 = Samaa mieltä
7 = Vahvasti samaa mieltä

Jos en olisi jo antanut niin paljon itsestäni tälle organisaatiolle, saattaisin harkita työskentelyä muualla.

1= Vahvasti eri mieltä
2= Eri mieltä
3 = Hieman eri mieltä
4= En osaa sanoa
5 = Hieman samaa mieltä
6 = Samaa mieltä
7 = Vahvasti samaa mieltä

Yksi harvoista negatiivisista seurauksista olisi vaihtoehtojen vähäisyys.

1= Vahvasti eri mieltä
2= Eri mieltä
3 = Hieman eri mieltä
4= En osaa sanoa
5 = Hieman samaa mieltä
6 = Samaa mieltä
7 = Vahvasti samaa mieltä

Normatiivinen sitoutuminen -keskiarvosummamuuttuja

En tunne lainkaan velvollisuutta pysyä nykyisellä työnantajallani.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

En tunne että olisi oikein lähteä organisaatiosta, vaikka hyötyisin siitä.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

Tuntisin syyllisyyttä, mikäli lähtisin organisaatiostani nyt.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

Tämä organisaatio ansaitsee lojaaliuteni.

1= Vahvasti eri mieltä
 2= Eri mieltä
 3 = Hieman eri mieltä
 4= En osaa sanoa
 5 = Hieman samaa mieltä
 6 = Samaa mieltä
 7 = Vahvasti samaa mieltä

En aio lähteä organisaatiostani koska koen
velvollisuutta siellä työskenteleviä ihmisiä
kohtaan.

1= Vahvasti eri mieltä
2= Eri mieltä
3 = Hieman eri mieltä
4= En osaa sanoa
5 = Hieman samaa mieltä
6 = Samaa mieltä
7 = Vahvasti samaa mieltä

Olen kiitollisuuden velassa organisaatiolleni.

1= Vahvasti eri mieltä
2= Eri mieltä
3 = Hieman eri mieltä
4= En osaa sanoa
5 = Hieman samaa mieltä
6 = Samaa mieltä
7 = Vahvasti samaa mieltä
