

Perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin ja sitoutumiseen

Case: Burger King Jyväskylä

Jannika Lundberg

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Lundberg, Jannika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin ja sitoutumiseen Case: Burger King Jyväskylä		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Tarja Niemelä		
Toimeksiantaja(t) Burger King Jyväskylä		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Burger King Jyväskylän työntekijöiden perehdytyksen nykytilaa ja kuinka perehdytys on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehittämisehdotuksia, kuinka perehdytystä voidaan parantaa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan toimeksiantajalle parempi ymmärrys perehdyttämisestä työntekijöiden työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation edistämiseksi.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, ja aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä joulukuussa 2018. Kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin heidän mielipiteitään perehdytysmateriaaleista, perehdyttäjistä ja työyhteisöstä sekä pyydettiin arvioimaan perehdytyksen laatua, työhyvinvoinnin nykytilaa ja sitoutumisen tasoa. Kyselyyn vastasi 18 työntekijää, ja kyselyn vastausprosentti oli 66,7 %. Kerätty aineisto analysoitiin Webropol-ohjelman avulla.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijöiden työhyvinvoinnin perustila on melko hyvä. Nykyisen perehdytyksen avulla vastaajat ymmärtävät yrityksen toimintatavat ja odotukset työsuhteelle. Kehittämistä oli kuitenkin perehdytyksen kokonaisvaltaisessa onnistumisessa sekä sen loogisuudessa ja vuorovaikutuksessa eri osapuolten välillä.</p> <p>Tulosten avulla ei voitu päätellä perehdytyksen vaikuttaneen positiivisesti tai negatiivisesti työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tämän takia tulevaisuudessa olisi hyvä suorittaa jatkotutkimus, jolla aihetta tutkittaisiin syvällisemmin. Perehdyttämisen laatua on myös tarpeen seurata, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan reagoida.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, työhyvinvointi, sitoutuminen, työmotivaatio		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liitteet 1, 2, 3, 4, 5, ovat salassa pidettäviä ja poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§ kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassa pitoaika kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 11.11.2029		

Author(s) Lundberg, Jannika	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 36	Permission for web publication: x
Title of publication The Effect of Orientation on Well-Being and Commitment at Work Case: Burger King Jyväskylä		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Niemelä, Tarja		
Assigned by Burger King Jyväskylä		
<p>The objective of the study was to investigate the current state of the employee orientation at Burger King Jyväskylä and how the orientation has affected the employee well-being and commitment at work. In addition, the objective was to find suggestions for how to improve the orientation. The purpose of the research was to provide the client with a better understanding of the orientation for to improve employee well-being, commitment and motivation.</p> <p>The research was conducted as a quantitative research and the data was collected through an electronic questionnaire in December 2018. In the questionnaire, the respondents were asked about their opinions on the orientation materials, the orientation supervisor and he organization. They were also requested to evaluate the quality of the orientation, the current condition of occupational-well-being and the level of commitment. The survey was completed by 18 employees and the response rate was 66.7%. The collected data was analyzed by using the Webropol program.</p> <p>According to the results, the state of well-being of the employees at work is quite good. The results showed that, with the help of the current orientation, the respondents understand the company's practices and expectations of the employment There was yet a need for development in the overall success of the orientation, as well as in its logic and interaction between the different parties</p> <p>The results of the research could not show that the orientation had had a positive or negative effect on ell-being and the commitment at work. Therefore, it would be a beneficial idea to perform a follow-up research in the future to gain more insights. It is also important to observe the quality of orientation so that potential problems can be deal with.</p>		
Keywords/tags (subjects) orientation, well-being at work, organizational commitment, work motivation		
Miscellaneous (Confidential information) Appendixes 1, 2, 3, 4 and 5 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is ten years and it ends 11.11.2029.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusmenetelmät	4
2.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	7
2.3	Burger King Jyväskylä	8
3	Perehdytys	8
3.1	Perehdytysprosessi.....	10
3.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	12
3.3	Perehdyttämisen merkitys	14
3.4	Lainsäädäntö	15
3.5	Perehdytysmateriaali	16
4	Työhyvinvointi.....	17
4.1	Työhyvinvoinnin portaat	18
4.2	Työhyvinvoinnin tekijät	20
4.3	Työn imu	22
4.4	Työterveyshuoltolaki	22
4.5	Sitoutuminen	23
4.6	Motivaatio	25
5	Tutkimuksen luotettavuus	27
	Lähteet	29
	Liitteet	32
	Liite 1. Salattu. Aineiston kerääminen ja analysointi.....	32
	Liite 2. Salattu. Kyselyn vastaukset	33
	Liite 3. Salattu. Johtopäätökset.....	34
	Liite 4. Salattu. Suosituksia kehittämistoimenpiteiksi ja jatkotutkimusaiheita ...	35

Liite 5. Salattu. Tutkimuksen kyselylomake	36
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Perehdyttämisen viisi askelta	11
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat	19
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät	21

1 Johdanto

Perehdyttämisen ydin on uuden työntekijän auttaminen uudessa organisaatiossa, työssä tai roolissa työpaikalla, joten myös perehdyttämisen sisältöä on oleellista tarkastella työhyvinvoinnin kannalta. Yksilön elämänlaadun muodostavat henkinen, psyykkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi, joiden keskinäinen tasapaino on kokonaisvaltaista hyvinvointia. Eri elämänvaiheet vaikuttavat siihen, millaiset tarpeet yksittäisellä perehdytettävällä on perehdytyksen suhteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100 – 101.) Työmarkkinoilla jo pidempään olleet tuntevat työpaikkojen yleiset käytännöt ja voivat perehdytyksessä keskittyä enemmän yrityksen ja varsinaisen työn oppimiseen: työpaikkaa tai työpistettä vaihtaneelle ympäristön muutos onkin enemmän roolin muuttumista. Työelämään juuri siirtyneelle nuorelle ensimmäinen työpaikka on kuitenkin hyvin vaikuttava kokemus ja vaikuttaa ratkaisevasti hänen käsitäksiinsä työelämästä ja siitä, kuinka työmarkkinoilla toimitaan, mitä organisaatiossa vaaditaan ja kuinka työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä. Ammattitaitoista työvoimaa ovat myös ulkomaalaistaustaiset työntekijät, mutta heidän tietämyksensä suomalaisesta työkultuurista voi olla keskimääräistä puutteellisempi. Onnistuneen, erilaiset taustat huomioon ottavan perehdytyksen avulla kaikkien näiden ryhmien työpanos saadaan mahdollisimman laajasti käyttöön työelämässä. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Burger King Jyväskylän perehdytyksen nykytila työntekijöiden näkökulmasta sekä vastata siihen, kuinka perehdytys on vaikuttanut työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös tehdä kehittämis ehdotuksia siitä, kuinka perehdytystä voidaan parantaa. Koska Burger King -pikaruokaketju kasvaa Suomessa nyt voimakkaasti ja alan vaihtuvuus on suurta, yritys rekrytoi paljon, mikä on aina yritykselle investointi. Kulujen karsimiseksi on tärkeää saada uusi työntekijä perehdytettyä ja sitoutettua työhön onnistuneesti. Burger Kingissä on tällä hetkellä käytössä uusia työntekijöitä varten standardoitu perehdytys materiaaleineen. Tutkimustuloksilla ei pyritä muokkaamaan näitä materiaaleja, mutta niiden hyödyntäminen vaihtelee, ja vaihtuvat perehdyttäjät vaikuttavat myös siihen, millaisen perehdytyksen jokainen uusi työntekijä saa. Tämä varsinkin tekee aiheesta tutkimisen arvoisen.

2 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää Burger King Jyväskylän perehdyttämisen nykytilaa ja perehdyttämisen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä löytää mahdollisia kehittämiskohteita perehdyttämisprosessissa. Tutkimustuloksien avulla halutaan saada yritykselle käyttöön tietoa perehdyttämisestä työntekijöiden työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation parantamiseksi.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu tutkimuksen menetelmällisistä ratkaisuista; tutkimusstrategiaa suppeampi käsite on tutkimusmenetelmä. Niin tutkimusstrategian kuin tutkimusmetodinkin valinta määräytyy tutkimustehtävän tai tutkimuksen ongelmien perusteella. Perinteisiä tutkimusstrategioita nähdään olevan kolme: kokeellinen tutkimus, Survey-tutkimus ja tapaustutkimus eli case-study. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 128 – 131.) Kun tutkimusstrategia on selvillä, valitaan tutkimusmenetelmät eli metodit. Tutkimusmenetelmä koostuu tavoista ja toiminnoista, joilla tieto kerätään, ja menetelmän valintaa ohjaa se, keneltä, mistä ja millaista tietoa etsitään. Menetelmien valinnassa on otettava huomioon myös eettiset seikat, eikä tietoa voi kerätä menettelemällä tutkittavien yksityisyyttä tai identiteettiä loukkaavasti (Mts. 178 – 181.)

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytys on, että tutkittava ilmiö tunnetaan ja ymmärretään, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kvantitatiivisen tutkimusotteen tarkoituksena on yleistettävyyden löytäminen ja ennustaminen. Tutkijan rooli tutkimuksessa on ulkopuolinen tai tarkkailija. (Kananen 2011, 12 – 15.) Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston muuttaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon, päätelmät tilastollisen analysoinnin perusteella, koehenkilöiden valinta ja perusjoukon määrittely sekä koejärjestelyjen ja aineiston keruun suunnittelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 136.) Perusjoukko tässä tutkimuksessa on Burger King Jyväskylän työntekijät, ja tutkimus on toteutettu kokonaisotantana.

Kvantitatiivinen tutkimus etenee systemaattisesti, alkaen tutkimuksen lähtökohtana olevasta tutkimusongelmasta. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimusongelman ratkaisevat tutkimuskysymykset, joiden tukena käytetään yksityiskohtaisempia apukysymyksiä. Apukysymyksillä pyritään saamaan tietoa varsinaisten tutkimuskysymysten avuksi. (Kananen 2011, 21.) Tutkimuskysymyksiksi tässä tutkimuksessa muotoutuivat: ”Mitkä asiat perehdytyksessä ovat onnistuneet ja mitkä puolestaan kaipaavat kehittämistä?”, ”Mitkä tekijät perehdytyksessä ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen?” sekä ”Miten perehdytystä pitäisi kehittää, jotta työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja hyvinvointi paranisivat?”.

Tähtisen ja Isoahon (2001, 19) mukaan onnistuneen kvantitatiivisen tutkimuksen edellytys on perustellun teorian ja huolella laaditun tutkimussuunnitelman ja -asetelman oikea suhde: tutkittavaan aiheeseen tulee perehtyä riittävästi, jotta voidaan luoda ilmiön eri ulottuvuudet sisältävä teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten pohjalta voidaan puolestaan ymmärtää tutkimuksen pääongelmat ja alaoingelmat ja niistä johtaa aineiston keruumenetelmän kysymykset.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruussa käytetään yleisimmin kyselylomaketta, ja tutkimuskohteena olevan ilmiön muuttujia käsitellään tilastollisin menetelmin (Kananen 2011, 12 – 13). Kyselyssä aineisto kerätään standardoidusti, eli kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188.) Kysymysten onnistuminen tiedonkeruussa, ja koko kyselytutkimuksen onnistuminen, riippuu Fowlerin (2002, 95 – 96) mukaan neljästä perusteesta: siitä ovatko vastaaja ymmärtänyt kysymykset oikein, onko vastaajalla kysymysten edellyttämä tieto, muistaako vastaaja kysymysten edellyttämän tiedon ja haluaako vastaaja ilmoittaa tiedon tilanteessa. Kananen (2011, 30) lisää näihin vielä edellytyksen siitä, että kysymykset ovat yksiselitteisiä.

Kyselylomakkeen rakenne muodostuu vastaajan taustatiedoista ja itse kysymyksistä, jotka etevät johdonmukaisessa järjestyksessä yleisluonteisista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin. Kyselyn edetessä vastaajan ja lomakkeen tai kyselijän välille syntyy luottamus ja vuorovaikutus, ja vastaajan helppo edetä kyselyn sisällä. (Kananen 2010, 92 – 93.)

Tutkimukseen vastaamiseen vaikuttaa eniten tutkimuksen aihe, mutta sen onnistumista voidaan edesauttaa kysymysten huolellisella suunnittelulla ja lomakkeen laadinnalla. Tavallisesti kysymysten muotoilussa käytetään joko avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaaja vastaa ainoastaan kysymykseen, monivalintakysymyksissä tutkija on puolestaan valinnut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen sopivan. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä on väittämiä, joista vastaaja valitsee kuinka intensiivisesti hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 193 – 195.) Kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, kutsutaan strukturoiduiksi kysymyksiksi (KvantiMOTV 2010.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kyselyä, joka jaettiin koehenkilöille sähköisesti (liite 1). Kysely sisälsi niin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä kuin viisiportaiseen asteikkoon perustuvia kysymyksiä.

Koska sähköisessä kyselyssä osallistujat vastaavat kysymyksiin ilman tutkijan läsnäoloa, on tärkeää saada motivoitua osallistujat vastaamaan muilla keinoin. Motivoituneet tai kiinnostuneet henkilöt osallistuvat tutkimukseen todennäköisimmin. Kyselyyn vastaamisesta tulisi tehdä osallistujalle helppoa, ja kyselyä on hyödyllistä jakaa useamman kanavan kautta, jotta se tavoittaa mahdollisimman suuren osan vastaajista. (Fowler 2002, 50 – 51.) Saatekirjeellä pyritään motivoimaan vastaajaa osallistumaan kyselyyn ja kerrotaan tutkimuksen tärkeydestä ja vastauksien käsittelystä luotamuksellisesti (Kananen 2011, 46).

Kun tutkimusongelma rajoittuu ilmiön kuvailuun, analyysimenetelminä pätevät aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, riippuvuusanalyysit ja ristiintaulukointi. Kyselyssä on tällöin kuvaileva tutkimus. (Kananen 2011, 85.) Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu Webropol-ohjelman 3.0-raportointityökalua käyttäen, ja tuloksia sekä havainnollistetaan Excel-taulukko-ohjelman kuvioden avulla että käydään sanallisesti läpi. Kuviot kuvaavat aineiston rakennetta, havainnollistavat vastaajien mielipidejakaumat väittämissä ja kuvaavat eri muuttujien välisiä riippuvuussuhteita.

2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimustyössä tulee aina arvioida työn luotettavuutta, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja rehellistä tietoa. Luotettavuus on otettava huomioon jo työn suunnitteluvaiheessa, kun tutkimusmenetelmät, otos ja mittarit valitaan. (Kananen 2011, 118 – 119.)

Luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla.

Yksinkertaisimmillaan reliabiliteetti kertoo saatujen tutkimustulosten toistettavuudesta ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimisesta. (Kananen 2010, 69.)

Reliabiliteetti tarkoittaa suomeksi tutkimuksen käyttö- ja toimintavarmuutta sekä mittarin johdonmukaisuutta. Mittari on tiettyä asiaa mittaavat väittämät tai kysymykset, ja mittarin ollessa täysin reliabeli olosuhteet tai satunnaisvirheet eivät vaikuta siihen. Reliabiliteettiin liittyvät myös alakäsitteet stabiliteetti ja konsistenssi: jos esimerkiksi vastaajan mielialan vaikutukset, eli satunnaisvirheet, näkyvät selvästi, mittari on epästabiili. Stabiliteetti tarkoittaa siis mittarin pysyvyyttä ajassa.

Konsistenssilla puolestaan tarkoitetaan yhtenäisyyttä, eli jos useista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, molemmat väittämäjoukot mittaavat samaa asiaa. Tavallisesti reliabiliteetti yhdistetään mittarin konsistenssiin, mutta ei riitä, että mittari olisi sekä konsistentti että stabiili, vaan sen oltava myös validi. (KvantiMOTV 2008.)

Kanasen (2011, 121) mukaan tutkimuksen validiteetti varmistetaan käyttämällä tarkoituksenmukaista tutkimusmenetelmää ja oikeaa mittaria, jolla mitatetaan juuri sitä mitä on aikomuskin mitata. Validiteetin arviointi on reliabiliteettia hankalampaa, ja siihen liittyvät alakäsitteet sisäinen validiteetti, eli syy-seuraus-suhde, ja ulkoinen validiteetti, eli yleistettävyyden. Kananen (2010, 129) nostaa näistä esiin ulkoisen validiteetin tärkeyden, koska kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tuloksissaan yleistettävyyteen, eli siihen, että tulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa.

Joskus käy niin, ettei mittari tai tutkimusmenetelmä mittaakaan sitä, mitä tutkijan on ollut tarkoitus mitata. Vastaajat voivat esimerkiksi ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut, eikä tuloksia voida käsitellä alkuperäisen suunnitelman mukaan, ilman, että validiteetti heikkenee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226 – 228.)

2.3 Burger King Jyväskylä

Vuonna 1954 perustettu Burger King on maailman toiseksi suurin hampurilaisketju, ja sen ravintolat toimivat noin 100 eri maassa: päivittäin ravintoloissa käy noin 11 miljoonaa asiakasta. Yhteensä Burger King -ravintoloita on yli 16 000, ja niistä noin 97 prosenttia on itsenäisesti franchising-sopimuksilla toimivien yrittäjien pyörittämiä. Suomessa Burger Kingin toimintaa toteuttaa franchising-sopimuksella suomalainen ravintola-alan yritys Restel Oy. (Burger King n.d.) Franchising on yrittäjyyden ja liiketoiminnan muoto, jossa kaksi oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäistä yritystä solmii pitkäaikaisen sopimukseen perustuvan yhteistyön. Yhteistyössä toinen osapuoli siirtää taloudellista vastiketta vastaan toiselle osapuolelle oikeuden käyttää hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. (Burger King n.d.)

Burger King on erikoistunut liekillä grillattuihin pihveihin hampurilaisissaan, mutta valikoimasta löytyvät myös kana-, kala- ja kasvishampurilaiset. Annokset valmistetaan aina tilauksesta, ja kilpailijoista poiketen asiakkaalla on mahdollisuus muokata hampurilaisen sisältämiä täytteitä ja räätälöidä tuote mieleisekseen. Ravintoloiden valikoimiin kuuluvat hampurilaisten ohella erilaiset snack-tuotteet, jälkiruuat ja juomat. Kansainvälinen sijoitusyhtiö 3G Capital on Burger Kingin nykyinen omistaja. Toimeksiantajayritys Burger King Jyväskylä on avattu vuonna 2014 ja sijaitsee Jyväskylän Matkakeskuksen vieressä Hannikaisenkadulla. Ravintola on avoinna maanantaisin ja tiistaisin klo 10.00 – 24.00, keskiviikkoisin ja torstaisin 10.00 – 5.00, perjantaisin ja lauantaisin 10.00 – 05.30 ja sunnuntaisin 11.00 – 24.00. Ravintolassa on autokaista, ja sillä on yhteistyö kotiinkuljetuspalvelu Woltin kanssa. Syyskuussa 2018 Jyväskylän Keljoo avautui toinen ketjun ravintola, ja lokakuussa 2019 ketjulla oli Suomessa 60 toimipaikkaa. (Burger King Suomi n.d.)

3 Perehdytys

Perehdyttäminen on prosessi, jossa henkilö siirtyy ulkopuolisuudesta organisaation sisälle sen jäseneksi. Uusien jäsenten tulo osaksi organisaatiota merkitsee panostusta tulevaisuuteen, ja laadukkaalla perehdytyksellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Perehdytyksen tavoitteena on saada yritys säilyttämään käytäntöjen selkeys ja yhtenäisyys, sillä ne auttavat sitä toiminnan jatkuvuudessa ja tasaisen

laadun tuottamisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 – 15.) Perehdytys on paitsi yrityksen oman edun mukaista, myös lain vaatimaa. Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan tekevän tiettyjä toimenpiteitä työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden takaamiseksi. Toimenpiteisiin kuuluu työolosuhteisiin ja työympäristöön perehdyttäminen ja niihin liittyvien vaarojen ennalta-ehkäisy. Työntekijän puolestaan tulee noudattaa annettuja määräyksiä ja ilmoittaa havaitsemistaan puutteista esimiehelleen. (Kaukiainen, Nyberg & Sillanpää 2006, 3.)

Perehdytyksessä uusi työntekijä oppii eri vaiheiden kautta tuntemaan yrityksen, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja asiakkaat. Hän tuntee myös työyhteisön, työpaikan toiminta-tavat ja -periaatteet ja oman työnkuvansa. Perehdyttävän tulee saada työnopastusta, jotta hän tuntee oppii työtehtävänsä sekä siihen liittyvät vastuut, odotukset ja turvallisuusohjeet. Työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan perehdyttävän ja tarpeen mukaan: aivan uudelle tulokkaalle kaikki on uutta, pitkään poissaolleele voidaan perehdyttää vain poissaolon aikana tapahtuneet muutokset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2 – 3.) Työnopastus on varsinaisessa työssä tarvittavien valmiuksien oppimista ja niiden opastamista. Se ei ole erillinen vaihe perehdyttämisessä, vaan osa työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Koska jokainen uusi tulokas ja jokainen perehdytystilanne on erilainen, ei työnopastukseen voida soveltaa yhtä ja samaa kaavaa. Opastettavien aiemmat tiedot ja taidot voivat vaihdella laajasti, eikä kaikki osaaminen näy välttämättä paperilla. Henkilökohtaiset erot esimerkiksi oppimistyyliissä, koulutuksessa, fyysisissä ja psyykkisissä ominaisuuksissa, ulosannissa, motivaatiossa ja asenteissa vaikuttavat oikean opastustavan valintaan. Kun työnopastus on toteutettu onnistuneesti, opastettava kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja hänen opastamiseensa kuluu vähemmän aikaa, mikä säästää muiden työntekijöiden aikaa ja tehostaa toimintaa. (Mts. 13.)

Tavoitteena perehdyttämisessä on, että uusi työntekijä oppii itsenäiseksi työskentelijäksi ja pystyy toimimaan työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Perehdytyksen alussa tulokas saattaa tarvita runsaasti tukea, tietoja, ohjeita ja neuvoja, ja tämä kaikki edellyttää perehdyttäjältä ymmärrystä oppimisesta. Prosessin edetessä vastuu perehdytyksestä siirtyy kuitenkin enemmän tulokkaalle itselleen, ja perehdyttäjän on hyvä tukea tulokasta itseohjautuvuuteen. Joskus perehdyttäminen on suunniteltu ennak-

koon tarkasti (sopeuttava perehdyttäminen), joskus taas uusi työntekijä muokkaa perehdytysuunnitelmansa itse jo työsuhteen alussa (dialoginen perehdyttäminen). (Kupias & Peltola 2009, 139.) Yrityksen tulee ymmärtää oppimisen ja ohjaamisen haasteet omissa toimintatavoissaan sekä pohtia minkälaista perehtymistä ja perehdyttämistä toimintatavat vaativat ja mikä yrityksessä on mahdollista toteuttaa. Perehdyttämisessä ovat siis rinnakkain niin organisaation kuin yksilönkin tarpeet ja sen tarkoituksenmukainen toteuttaminen pohjaa yrityksen omiin, käytettävissä oleviin resursseihin. (Kupias & Peltola 2009, 43 – 45.)

3.1 Perehdytysprosessi

Hyvälle perehdyttämiselle voidaan asettaa joitakin kriteerejä, joista ensimmäinen on sen prosessimaisuus. Perehdyttämisessä asioita tulisi käydä läpi kuukausien ajan, jolloin ne on mahdollista sisäistää kunnolla. Perehdytettävän tulisi perehdytyksen aikana hahmottaa prosessin suunnitelmallinen ja johdonmukainen kokonaisuus. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös vuorovaikutus, yksilöllisyys ja monien foorumien hyödyntäminen. (Juholin 2009, 236 – 237.) Kupias ja Peltola (2009, 102) jakavat perehdytysprosessin eri vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä ja työsuhteen päätyttyä. Perehdytyksen tueksi on myös kehitetty Kuviossa 1 esitetty viiden askeleen menetelmä.

Perehdyttämisen viisi askelta



Kuvio 1. Perehdyttämisen viisi askelta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Viiden askeleen mallin mukaan tulokasta aluksi kannustetaan oppimaan, arvioidaan hänen tieto- ja taitotasonsa ja asetetaan perehdytykselle tavoitteet. Toisessa vaiheessa tulokasta opetetaan, eli pyydetään havainnoimaan tehtävä, näytetään itse työ, perustellaan miksi ja annetaan toimintaohjeet. Kolmannessa vaiheessa ajatukset keskitetään työtehtävään mielikuvaharjoittelun avulla, ja neljännessä vaiheessa tulokas kokeilee itse, saa palautetta ja kokeilee uudelleen. Tämän jälkeen tulokkaan an-

netaan työskennellä yksin ja hänelle annetaan palautetta. Tulokasta myös rohkaistaan kysymään askarruttavista asioista. Lopuksi päätetään opastus. (Kupias & Peltola 2009, 123 – 124.)

Työntekijän tulee tietää, kuinka hänen työtehtävänsä tukee koko yrityksen menestymistä ja millaisia tuloksia häneltä odotetaan. Yleensä tehtävät ovat koko työyhteisön tiedossa, etukäteen määriteltynä ja selkeitä, mutta joskus tehtävät voivat myös tarkentua perehtymisen myötä. Tulokasta helpottaa, jos hän voi tarkistaa työhön liittyviä asioita esimerkiksi perehdytyskansiosta tai muusta kirjallisesta materiaalista. Työsuhteen alussa uusi työntekijä joutuu ponnistelemaan kasvattaakseen osaamistaan, ja vaativan tehtävän mielekkyys voi kadota, jos sen suorittamiseen ei saa apua. Työntekijän oma käsitys itsestään on suuressa roolissa, ja säännöllinen palaute vahvistaa hänen kehittymistään. Perehdyttäjällä tulee olla taitoa antaa palaute oikein: kytkeä se tehtävään liittyviin odotuksiin, sanoa virheistä rakentavasti ja antaa positiivista palautetta enemmän kuin kehittävää. (Kupias & Peltola 2009, 69 – 70.)

Uuden työntekijän perehdyttämistä tulee seurata perehdyttämisprosessin aikana. Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi joko kyselylomakkeen tai haastattelun avulla, ja sen tarkoituksena on arvioida sekä yksittäisen uuden tulokkaan tilannetta että yrityksen perehdytysprosessin toimivuutta. Kun uutta tulokasta arvioidaan, on merkityksellistä saada tietoa hänen henkilökohtaisesta kokemuksestaan. Yrityksen perehdytysprosessin arvioinnissa merkityksellistä on tarkastella paitsi uuden tulokkaan toimintaa, myös organisaation vastuuhenkilöiden menettelyä. Perehdytysprosessi voi sisältää vaiheita, jotka eivät tuota perehdyttävälle välitöntä mielihyvää, mutta ovat olennaisia yksilön oppimiselle. Riittävän mielihyvän aikaansaaminen on kuitenkin välttämätöntä työntekijän positiivisten tunteiden syntymisen ja sitoutumisen kannalta. (Kjelin & Kuusisto, 245 – 246.)

3.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdytyksen ja työn opastuksen tueksi tulisi aina tehdä kirjallinen, perehdytyksen etenemistä seuraava suunnitelma. Suunnitelmaan kirjataan perehdytyksen seuranta ja arviointi, ja dokumentit allekirjoitetaan perehdytyksen päätteeksi. Perehdyttäjän

tulisi myös tehdä yleisen perehdytysuunnitelman lisäksi oma suunnitelma työnopastuksen käytännön toteutuksesta sekä selvittää perehdytysprosessin alussa itselleen ketä, miksi ja miten hän perehdyttää ja opastaa. Yleensä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi kuitenkin delegoida perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle, vaikka vastuu säilyykin silti aina johdolla ja esimiehellä. Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu seuraavien kysymysten pohtiminen: Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan? Mitkä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet? Mitä asioita opastukseen sisällytetään, mikä on keskeinen sisältö? Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi? Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten osattava toimia? Miten sisältö jaksotetaan? Miten asiasisällöt jäsenellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi? (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kupias ja Peltola jaottelevat osaamisen tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen. Vaikka eri osaamisalueiden rajat eivät ole kiinteät, perehdyttämisen suunnittelija voi näin hahmottaa perehdyttämisen osa-alueita joko yksin tai yhdessä muiden perehdyttäjien sekä tulokkaan kanssa. Tehtäväkohtainen osaaminen kiinnittää huomion uusia työntekijöitä rekrytoidessa, sillä se on osaamista, jota tarvitaan juuri tulokkaan tehtävässä. Tiimi- tai työyhteisöosaamiseen on puolestaan osaamista, jota tarvitaan juuri kyseisessä työyhteisössä ja se on usein niin kutsuttua hiljaista tietoa. Organisaatio-osaamiseen kuuluu kaikki tässä organisaatiossa työskentelyyn vaadittava osaaminen, esimerkiksi organisaation toimintapolitiikka, strategiat, arvot ja asiakkaat. Toimialaosaiselle keskeistä ovat toimialakohtaiset käytännöt, vaikka perustehtävä olisikin sama, vrt. esimerkiksi teollisuusyrityksen palkanlaskija ja yliopiston palkanlaskija. Työsuhdeosaaminen liittyy omaan työsuhteeseen, sen ehtoihin, etuihin ja velvollisuuksiin. Osaaminen, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla, on yleistai perusosaamista. Siihen kuuluvat yleiset työelämän taidot, kuten riittävä kielitaito, tietotekniikan perusosaaminen ja oppimaan oppiminen. Näitä taitoja pidetään usein niin itsestään selvinä, ettei niihin käytetä erikseen aikaa perehdytyksessä, vaikka monelle työelämäänsä vasta aloittavalle ja ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle nekin ovat uusia asioita. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan keskitetysti suunnitella

erityisesti toimiala- ja organisaatiokohtaista sekä perusosaamisen perehdyttämistä, kun taas tehtävä-, tiimi- ja työyhteisökohtaisten asioiden perehdytys jää usein tiimien ja työyksikköjen vastuulle. (Kupias & Peltola 2009, 89 – 92.)

3.3 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää paitsi saamaan erilaisia tietoja ja taitoja, joita hän tarvitsee omassa työssään, myös luomaan positiivista asennoitumista ja sitoutumista työyhteisöön. Hyvästä perehdyttämisestä onkin paljon hyötyä koko työyhteisölle. Myönteinen alku uudessa työssä rohkaisee, kasvattaa työmotivaatiota ja innostaa jäämään työpaikkaan. Työmotivaatio on yksi eniten henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä tekijöitä, ja perehdytyksellä yritys voi joko heikentää tai vahvistaa aloitettavan työntekijän motivaatiota. Perehdytettävän oppiessa itsenäiseksi ja nopeaksi työntekijäksi mahdollisten virheiden, ja niiden korjaamiseen tarvittavan ajan määrä vähenee ja tulokkaan mieliala ja motivaatio kasvavat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4 – 5.)

Heikosti perehdytetty työntekijä aiheuttaa haittaa koko toiminnalle hitaudellaan tai virheillään, jotka voivat johtaa reklamaatioihin ja aiheuttaa yritykselle välittömiä kustannuksia. Vaikka perehdyttäminenkin aiheuttaa yritykselle kustannuksia, ovat perehdyttämättä jättämisen kustannukset paljon suuremmat. Pahimmassa tapauksessa huonosta perehdytyksestä seuraa asiakasmenetyksiä ja yrityksen maine vahingoittuu. Asiakasmenetykset vähentävät yrityksen kassavirtaa, asiakassuhteeseen käytetyt investoinnit menetetään ja uusien asiakkaiden hankinta voi vaikeutua; uusien asiakkaiden hankkiminen on myös yritykselle kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakassuhteiden vaaliminen. Säännölliset virheet ja puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat ulkoisen uskottavuuden lisäksi myös yrityksen sisällä henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Jos henkilöstön osaaminen ei riitä laadukkaan toiminnan tekemiseen, motivoituneimpienkin yksilöiden sitoutuminen laadun tuottamiseen heikkenee ja henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä lisääntyy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 – 22.)

3.4 Lainsäädäntö

Monet lait ohjaavat työntekoa ja siihen oppimista, ja työlainsäädäntö onkin usein niin kutsuttua pakottavaa oikeutta. Kaikkien yritysten vähimmäisvaatimus on noudattaa lainsäädäntöä, jota monella alalla täydentävät työehtosopimukset. Sopimusehtojen säntillinen noudattaminen ja huolellisesti suoritettu perehdytys lisäävät yrityksen luottamusta ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. Erityistä huomioita laeissa on kiinnitetty työnantajan vastuuseen työntekijän opastamisesta työhönsä. Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toiminnan, oman työtehtäviensä tai työn menetelmien muuttuessa. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20 – 21.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi kehittää työolosuhteita ja työympäristöä paremmaksi. Laki haluaa myös ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002, Luku 1 § 1.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan toimenpiteillään huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Velvoitteeseen kuuluu, että työnantajan tulee ottaa huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Kuitenkin työnantajan vaikutuksen ulkopuolella olevat, epätavalliset ja ennalta-arvaamattomat olosuhteet, otetaan huomioon huolehtimisvelvollisuutta rajaavina tekijöinä. Myös poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää kaikista varotoimista huolimatta, ovat velvollisuutta rajaavia tekijöitä. Työnantajan on tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen sekä mahdollisuuksien mukaan estää vaara- ja haittatekijöiden syntyminen. Turvallisuutta ja terveyttä koskevat toimenpiteet tulee ottaa huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien eri osien toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 2002, Luku 2 § 8.)

Työturvallisuuslaki määrää, että työntekijöille on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä opetusta ja ohjausta häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Työnantajan tulee myös huolehtia siitä, että työntekijä perehdytetään riittä-

västi työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, käytössä oleviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Erityisen tärkeää tämä on ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, työtehtävien muuttuessa ja ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 2002, Luku 2 § 14.) Työturvallisuuslain rinnalla työpaikoilla noudatetaan myös tasa-arvolakia, joka velvoittaa työnantajaa edistämään eri sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuuslakia, joka kieltää syrjinnän työelämässä muun muassa iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kielen, uskonnon, mielipiteen tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Perehdyttämisessä on siis tarjottava tilaisuus menestyä työssä sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

3.5 Perehdytysmateriaali

Pelkästään perehdyttämistä varten luodun ja toteutetun materiaalin on hyvä yleensä olla melko vähäistä, sillä perehdytysprosessissa tarvittava tieto on usein olennaista koko henkilöstölle. Käytännöllisyys on materiaalin suunnittelussa avainasemassa: perehdytysmateriaalin tulisi olla helppoa tutustua ja käyttää, ja siinä kannattaa hyödyntää erilaisia jo olemassa olevia henkilöstö-, sidosryhmä- ja asiakasmateriaaleja. Näin uusi työntekijä pystyy helpommin hahmottamaan yrityksen. Osa perehdyttämisestä voidaan toteuttaa myös verkko-opintoina, mikä tosin voi edellyttää yritykseltä investointia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206 – 209.) Perehdytystä tukevan materiaalin kokoaminen vie myös aikaa, mutta se jättää aikaa varsinaiselle työn opastukselle. Kirjallisen tai sähköisen materiaalin avulla uusi työntekijä voi jo etukäteen päästä sisälle yritykseen tai kerrata asioita myöhemmin oheismateriaalista. Perehdytysmateriaalin ydin on tukea uuden tulokkaan oppimista eli asioiden mieleen painamista ja niiden muistamista, mutta siitä on hyötyä myös perehdyttäjälle. Keskustelun avulla uusi tulokas voi kysyä epäselväksi jääneistä vaiheista, kun taas perehdyttäjä puolestaan saa tietoa siitä, kuinka tulokas on ymmärtänyt asiat ja pitääkö jotakin vaihetta vielä käsitellä lisää. Perehdyttämisessä käytettävää oheismateriaalia ovat esimerkiksi Tervetuloa taioon-oppaat, yrityksen toimintakertomus, asiakas- ja henkilöstölehdet, sisäiset tiedotteet, perehdyttämisohjelmat ja -kansiot, erilaiset manuaalit eli käsikirjat, työohjeet (esimerkiksi koneiden käyttöohjeet tai hygieniaohjeet), ilmoitustaulujen aineisto sekä ammattikirjallisuus. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7 – 10.)

Vaikka organisaatiolla olisi käytössään tarkasti suunniteltu ja hiottu perehdyttämisen järjestelmä materiaaleineen ja muine apuvälineineen, viimeinen askel prosessissa on kuitenkin yksittäinen perehdyttämistilanne. Taitamaton perehdyttäjä voi saada toiminnallaan hyvin rakennetun perehdyttämiskonseptin epäonnistumaan ja yksittäisen perehdyttäjän neuvokas toiminta voi pelastaa koko puutteellisen perehdyttämisen. (Kupias & Peltola, 140 – 141.)

4 Työhyvinvointi

Teknologian kehittymisen ja organisaatioiden muutoksen myötä henkilöstö nähdään tänä päivänä yhtenä yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä ja voimavaroista. Sitouttamisesta on tullut yksi organisaatioiden keskeisimmistä haasteista 1990-luvun puolivälin jälkeen. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 33; viitattu Vanhala ym. 1997.) Yritys menestyy paremmin silloin, kun se kykenee edistämään henkilöstönsä hyvinvointia ja järjestämään voimavarojaan uudelleen, mikä taas ylläpitää ja kasvattaa sen kilpailukykyä. Työntekijät puolestaan kykenevät kasvattamaan osaamistaan paremmin silloin, kun heillä on tilaisuus uuden oppimiseen ja mahdollisuus kokea haasteita. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 33; viitattu Kasvio & Nieminen 1999, Alasoini 2000.) Arvostuksesta nouseva esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus on keskeisessä osassa työhyvinvointia ja se näkyy työpaikoilla viestintänä, kannustuksena, muutoksen käsittelynä ja mahdollisuutena ilmaista kriittisiä näkemyksiä (Jabe 2012, 10).

Työhyvinvointi ei ole ilmiönä yksiselitteinen: työntekijä voi kokea lyhyellä aikavälillä työssään sekä mielihyvän että mielihänen tunteita ja virittyneisyyden eri tasoja. Hyvinvoinnin perustila on kuitenkin pidemmällä aikavälillä muuttumaton, joten oman hyvinvoinnin suunta ja tila on tärkeää tunnistaa. (Hakanen 2011, 22.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toimesta. Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla, ja sitä ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Hyvinvoivan työyhteisön jäsenet kokevat työn mielekkääksi, antoisaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. Työn arjessa syn-

tyvä hyvinvointi on monen eri osan tulos ja sitä edistetään pitkäjänteisellä, henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön ja johtamiseen kohdistuvalla toiminnalla. Työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työntekijöihin sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Se vaikuttaa myös yritysten tulokseen, tuottavuuteen, maineeseen, voittoon ja asiakastyytyvyyteen. (Työhyvinvointi n.d.) Työhyvinvointi vaikuttaa myös olennaisesti työntekijän halukkuuteen lähteä työstään. Työpaikoissa, joissa työhyvinvointi arvioitiin alhaiseksi, työntekijöistä yli puolet halusi pois työpaikastaan, kun taas niissä työpaikoissa, joissa työhyvinvointi koettiin hyväksi, 90 prosenttia työntekijöistä koki halua pysyä työssään. (Liukkonen 2006, 232.)

Keittiötyössä työrytmi määräytyy asiakasvirran mukaan. Ruuhkat ja epäsäännölliset työajat kuormittavat henkilöstöä, sillä asiakas tarvitsee palvelua ajallaan ja palvelukykyinen keittiö pyrkii tuottamaan nämä palvelut laadukkaasti ja sovitulla tavalla. (Kaukiainen, Nyberg & Sillanpää 2006, 5.) Myös työntekijän yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka kuormittavaksi hän työn kokee. Työn vaatimusten ja työntekijän suorituskyvyn ollessa epätasapainossa työn rasittavuus voi ilmetä väsymyksenä, lihassärkynä, hitautena, keskittymiskyvyn heikkenemisenä ja ärtyneisyytenä. Keittiötyössä kiire voi aiheuttaa tarkkaavaisuuden heikentymistä. Työn yleisimpiä tapaturmia ovat pinnalliset vammat ja haavat, joiden ehkäisyssä huolellisuus ja oikeat työvälineet ovat tärkeitä. Myös sijoittamismenot, venähdykset ja nyrjähdykset ovat yleinen tapaturmaluokka, joten oikea nosto- ja kantamistapa sekä niiden suunnittelu, on olennaista tapaturmien ehkäisyssä. (Mts. 13 – 14.)

4.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin pohjana on ihmisen fyysinen, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työhyvinvoinnin portaiden avulla työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Jokaista kohtaa voidaan myös arvioida erilaisin keinoin. (Saarikoski 2006, 12.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat. (Saari n.d., muokattu.)

Alimpana portailla ovat fyysiset asiat, kuten työympäristön perusturvallisuus ja työolot, joita työlainsäädäntökin ohjaa. Yksilön vastuulla ovat omat terveelliset elämäntavat, muista alimman portaan tarpeista huolehtii organisaatio (työn kuormitus, työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto.) Alimman portaan hyvinvointia on mahdollista arvioida fyysisen kunnon mittauksilla ja terveystarkastuksilla. Jos alimman portaan tarpeista ei ole huolehdittu, on vaikea kehittää muita tarpeita paremmiksi. Toiseksi alimpana portaissa on turvallisuuden tarve, johon kuuluvat turvallinen työympäristö, oikeudenmukainen työyhteisö, pysyvä toimeentulo sekä työergonomia ja -järjestelyt. Työntekijän tulee noudattaa turvallisia ja ergonomisia työskentelytapoja, organisaation tarjoamassa turvallisessa työympäristössä. Tarpeiden toteutumisen arviointiin voidaan käyttää erilaisia selvityksiä, riskien arviointeja ja tilastoja. (Mts. 12.)

Keskimmäisellä portaalla on liittymisen tarve: yhteishenkeä tukevat toimet (mehenki) sekä yrityksen tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työilmapiiri-, työtyytyväisyys- ja työyhteisökyselyillä mitataan näiden toteutumista työpaikalla. Yritys vastaa toiminnan johtamisesta, esimiestyöstä ja hyvän työyhteisön ylläpidosta. Olemalla joustava, erilaisuuden hyväksyvä ja kehitysmuuntoinen, yksittäinen työntekijä puolestaan omalta osaltaan ylläpitää hyvää yhteishenkeä. (Mts. 12 – 13.)

Kestävät arvot, organisaation tuottavuutta ja hyvinvointia tukeva missio, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja toiminnan kehittäminen sekä arviointi, muodostavat toiseksi ylimmän arvostuksen tarpeen portaan. Yritys vastaa sen strategiasta, arvoista ja taloudesta, kehityskeskustelujen järjestämisestä ja palautteenannosta sekä työntekijöiden oikeamielisestä palkitsemisesta. Työntekijällä puolestaan on aktiivinen rooli työkuultuurin ylläpidossa ja organisaation kehittämisessä ja toiminnassa. Työtyytyväisyyskyselyt auttavat mittaamaan myös tätä porrasta, samoin kuin organisaation taloudelliset ja toiminnalliset tulokset. Ylimmällä askelmalla työhyvinvoinnin portaissa on tarve toteuttaa itseään. Tämä tarkoittaa organisaation kykyä hallita osaamistaan, luovuuttaan ja vapauttaan, mikä yksilön kohdalla on oman työn ja ammattitaidon ylläpitoa ja hyödyntämistä. Oppiva organisaatio, joka vielä tuottaa uutta tietoa kehityskeskustelujen, osaamisprofiilien ja innovaatioiden avulla, on päässyt työhyvinvoinnin portaissa ylimmälle askelmalle. (Mts. 12 – 13.)

4.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi muodostuu monista eri osatekijöistä: organisaation piirteistä ja sen ilmapiiristä, esimiestoiminnasta, oman työn hallitsemisesta ja työntekijän näkemyksistä työyhteisöään kohtaan (Manka, n.d.).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka n.d.)

Työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö, jolla on asenteita, eli suhteellisen pysyviä suhtautumistapoja, omaa organisaatiotaan, johtamista, itse työtä ja työyhteisöään kohtaan. Ihmisen oma psykologinen pääoma, persoona, osaaminen sekä fyysinen kunto ja terveys vaikuttavat siihen, miten hän työhyvinvoinnin kokee. Psykologisella pääomaomalla tarkoitetaan ihmisen kykyä selviytyä yksilön ja ympäristön asettamista haasteista ja säädellä tunteitaan. Terveysten ja fyysiseen kuntoon vaikuttavat työn rasittavuus, yksilön terveydentila, ravitsemus, unen määrä ja työstä palautumisen mahdollisuus. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaatio on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen. Näiden tavoitteiden tulee olla myös työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta he tietävät oman panoksensa niiden toteuttamisessa. Joustava organisaatorakenne on parempi kuin rajoittunut ja jäykkä, ja kulttuurin organisaatiossa tulee olla luottamukseen ja työntekijöiden osallistamiseen perustuva. Organisaation tulisi tuntea osaamisensa, koska sen kehittäminen muovaa työyhteisöstä oppivan ja osaaminen on tärkeä kilpailutekijä kopiaiomattomuutensa vuoksi. Turvallinen työympäristö edistää työhyvinvointia ja siihen velvoittaa myös työturvallisuus- ja työsuojelulaki. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä työhyvinvoinnin kannalta ovat henkilöstön motivointi, vuorovaikutus,

tunnejohtaminen, optimismin johtaminen ja uudistumisen edellytysten luominen. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssään, työn sisällön monipuolisuus ja ulkoiset palkkiot, eli työstä saatavat korvaus, vaikuttavat myös olennaisesti työhyvinvointiin. Työyhteisön toimivuus ja sisäinen hyvä ilmapiiri muodostuvat avoimuudesta, onnistumisesta, arvostuksesta ja luottamuksesta. Yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja työn kehittäminen lisäävät myös työn tuloksellisuutta. (Manka n.d.)

4.3 Työn imu

Työn imu (engl. work engagement) on aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä. Työn imua kuvaavat hyvinvoinnin kolme eri ulottuvuutta: tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen. Kokiessaan työn imua työntekijä saa työstään nautintoa ja ylpeyttä, kokee sen mielekkääksi, on sinnikäs ja lähtee yleensä mielellään töihin. Hän on avulias työtovereitaan kohtaan, sitoutunut työpaikkaansa, tuottava ja aikaansaava. Työn imua koetaan kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla, mutta ulottuvuuksista koetaan enemmän tarmokkuutta ja omistautumista kuin uppoutumista, jota voi olla vaikea tavoittaa paljon keskeytyksiä sisältävässä työssä. Työn imun myönteiset tunteet vahvistavat yksilön fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja sitä kokevat työntekijät ovat muita terveempiä ja työkykyisempiä, jolloin heidän osaamisensa suuntautuu enemmän työhön. Työn imun edistäminen luo hyviä edellytyksiä laadun ja menestyksen saavuttamiselle työelämässä, niin työntekijän kuin koko organisaation näkökulmasta. (Hakanen 2011, 38 – 42.) Työntekijöinä voimme itse lisätä ja säilyttää työn imua muokkaamalla työtämme ja käsityksiämme siitä. Esimerkiksi uusien taitojen tai työtapojen opettelu, palautteen pyytäminen, uudet vastuut ja tehtävät, tai työn fyysisen kuormituksen vähentäminen, voivat voimaannuttaa työhön ja lisätä yksilön voimavaroja työtä kohtaan. (Mts. 84 – 87.)

4.4 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltolaki säättää työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto, samoin kuin sen sisällöstä ja toteuttamisesta. Työterveyspalvelut voidaan hankkia

terveyskeskuksista tai niiden tuottamiseen oikeutetulta yksiköltä tai henkilöltä; työnantaja voi myös järjestää työterveyshuollon palvelut itse tai yhdessä toisten työntekijöiden kanssa. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu työpaikkaselvitysten ja terveystarkastusten teko, työntekijöiden terveydentilan seuraaminen sovitulla tavalla sekä neuvon ja ohjauksen antaminen työhön liittyvien vaarojen välttämiseen. (Kaukiainen, Nyberg & Sillanpää 2006, 4.) Työpaikkaselvityksen avulla muodostetaan kuva työpaikasta, sen kuormituksista, vaaratekijöistä ja riskeistä. Työpaikkakäynneillä, kyselyillä, haastatteluilla, terveystarkastuksilla ja dokumenteilla kerrytetään tietoa työympäristöstä ja niistä muodostettu selvitys auttaa antamaan työympäristöön kohdistuvia korjausehdotuksia. (Kehusmaa 2011, 167; viitattu Oksa 2010.)

Lakisääteiseen työterveyshuoltoon ei kuulu sairaanhoidon järjestäminen, mutta työnantaja voi tehdä sopimuksen työterveyspalvelujen tarjoajan kanssa lain velvoittamaa laajemmista palveluista, esimerkiksi yleislääkäritasoisesta sairaanhoidosta tai terveystarkastuksista tietyissä ikäluokissa. Usein työnantajat sopivatkin vähintään yleislääkäritasoisesta sairaanhoidosta. Organisaatioita ja työterveyshuollon toimijoita on kuitenkin kannustettu lakimuutoksilla yhä enemmän yhteistyöhön ennalta ehkäisevässä toiminnassa. Yksi kannustin on Kansaneläkelaitoksen työnantajalle maksama 60 prosentin korvaus työterveyshuollon kustannuksista, mikäli työnantaja on sopinut työterveyshuollon kanssa työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttamisesta työpaikalla. Työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja varhaisella tuella tarkoitetaan työpaikan tarpeisiin perustuvia, henkilöstön työkykyä edistäviä ja työkyvyttömyyttä ehkäiseviä toimenpiteitä, jotka työnantaja ja työterveyshuolto ovat yhdessä sopineet. (Kehusmaa 2011, 40 – 41.)

4.5 Sitoutuminen

Kinnusen, Laaksosen ja Michelssonin (2017) mukaan Leiviskä (2011, 120 - 121) määrittelee sitoutumisen työntekijän positiiviseksi asenteeksi omaa organisaatiota kohtaan. Sitoutuneen työntekijän on helppo sitoutua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, hänen organisaatiosta lähtemisensä on epätodennäköistä ja hän tekee parhaansa organisaation hyväksi.

Sitoutunut työntekijä siis mahdollistaa hyvän työtuloksen, mutta sitoutumista on monenlaista. Organisaation olisikin hyödyllistä tunnistaa työntekijän sen hetkinen sitoutumisen taso ja suunnitella johtamista sen mukaan. Voimakkain sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, tavoitteet ja arvot itselleen läheisiksi, ja näkee niiden heijastuvan myös yrityksen toiminnassa. Voimakkaasti sitoutunut henkilö haluaa olla mukana toteuttamassa yrityksen tulevaisuutta ja kokee usein myös arvostusta omaa esimiestään tai organisaation johtoa kohtaan. (Kjelin & Kuusisto 2006, 26 – 27; viitattu Greenberg 1996.)

Sitoutumiseen liittyy olennaisena osana vaihtuvuus. Vaihtuvuus tarkoittaa työntekijän lähtöä yrityksestä ja hänen korvaamistaan uudella työntekijällä. Korkea työvoiman vaihtuvuus yrityksessä on merkki useista lyhytaikaisista työsuhteista. (Cambridge Dictionary 2019.) Korkeasta vaihtuvuudesta aiheutuu monia haittoja: työntekijöiden mukana menetetään arvokasta osaamista, yrityksen ydinosaamista koskeva tieto leviää, rekrytointi aiheuttaa kustannuksia ja tuottavuus laskee tilapäisesti (Haapanen 2013, 21; viitattu Ahonen 1998). Tavallisesti työnantajat seuraavat vaihtuvuuden tasoa ja sen syitä. Yleiset syyt työpaikassa lopettamiselle ovat tyytymättömyys työn antamiin haasteisiin, työaikoihin tai organisaatioon, liian alhaiseksi koettu palkka, huono tai puuttuva palaute tehdystä työstä, heikot etenemismahdollisuudet, stressi, huono fyysinen tai psykososiaalinen työympäristö, epävarmuus työstä ja työoloista tai epäoikeudenmukainen kohtelu. (Liukkonen 2006, 231.)

Kinnunen, Laaksonen ja Michelsson (2017) toteavat Leiviskän (2011, 120 - 121) jakavan organisaatiositoutumisen kolmeen osaan: tunneperäiseen kiintymykseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Tunneperäisesti kiintynyt työntekijä haluaa kuulua organisaatioon, uskoa sen toimintatapoihin ja päämääriin sekä antaa itsestään enemmän yritykselle. Työpaikalla tunneperäinen sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa työntekijän suorituksia ja alaistaitoja.

Organisaatioon sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta, koska henkilö ei helposti vaihda samanlaiseen työhön toisessa organisaatiossa. Vaikka henkilön senhetkinen työtehtävä ei siis olisi paras mahdollinen, hän on sitoutunut yritykseen ja haluaa pysyä sen palveluksessa. Tutkijat suosittelvatkin esimiesten kohtelevan eri lailla sitoutuneita

henkilöitä eri tavoin: syvästi sitoutunut ja kiintynyt henkilö innostuu erilaisista asioista kuin vähemmän sitoutunut, jota usein motivoivat enemmänkin esimerkiksi etuihin liittyvät asiat. (Haapanen 2013, 27; viitattu Griffeth, Hom & Gaertner 2000.)

Jatkuvuussitoutunut työntekijä ei anna yritykselle enempää kuin työpaikan säilyttämiseksi on tarpeen: sitoutumisen taustalla on halu olla menettämättä saavutettuja etuja ja lähtemisen nähdään aiheuttavan kustannuksia. Tästä voi aiheutua ei-toivottua työkäyttäytymistä. Normatiivisesti sitoutuneelle syyt pysyä organisaatiossa ovat moraaliseettiset ja hän kokee kyllä velvollisuudentuntoa, mutta ei innokkutta, organisaatiota kohtaan. Organisaatiosta saamiaan etuja vastaan työntekijä kokee tarvetta suorittaa vastapalveluksia ja antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde yritykseen ja muihin ihmisiin voi kuitenkin jäädä heikommaksi. (Kinnunen, Laaksonen & Michelsson 2017; viitattu Leiviskä 2011, 121 – 122.)

Sosiaalinen tuki on myös yhteydessä organisaatiota kohtaan muodostuvien positiivisten asenteiden syntymisessä, sillä työntekijöiden välinen yhteenkuuluvuuden tunne, kunnioitus ja hyväntahtoinen käyttäytyminen synnyttävät myös itse työtä kohtaan myönteisiä tunteita. Työntekijöiden kokiessa, että organisaatio haluaa edistää heidän toiveikkuuttaan ja onnellisuuttaan, positiivinen asenne lisääntyy, mikä myös vahvistaa tunnesiteitä ja uskollisuutta. Kun työssä voidaan nähdä yhteys oman työn ja organisaation tavoitteiden välillä, kokea toiminta mielekkääksi ja käyttää omia taitoja ja kykyjä, työskentely on omistautuneempaa ja yhteistyöhaluisempaa. (Kinnunen, Laaksonen & Michelsson 2017; viitattu Leiviskä 2011, 122 – 124.)

4.6 Motivaatio

Rasila ja Pitkonen (2010, 11) määrittelevät motivaation olevan ihmisen tietynlaisen käyttäytymisen taustalla olevien eri motiivien sekoitus: kaikki se, mikä saa yksilön menemään eteenpäin ja tekee hänestä aktiivisen toimijan. Työmotivaatiota voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: koko työuran kannalta, rajallisen ajan kestävien tehtävien kannalta sekä juuri tietyn hetken kannalta. Koko työuran näkökulmasta huomio kiinnittyy siihen, mikä saa meidät hakeutumaan juuri tietylle alalle, tiettyyn tehtävään tai tietylle työnantajalle. Rajallisen ajan kestävissä tehtävissä puolestaan tarkastellaan sitä, mitkä tekijät motivoivat meitä innostumaan eri tehtävistä,

esimerkiksi uudesta projektista tai vaikean ongelman ratkaisemisesta. Kun näkökulma on motivaatio juuri tietyllä hetkellä, tarkastellaan, kuinka motivoitumme tiettyyn tilanteeseen ja käytämme taitojamme yksittäisissä toimissa, esimerkiksi kokouksessa tai satunnaisessa raportissa.

Työntekijöiden motivointi on yksi johtamisen suurimpia haasteita ja herättää kysymyksiä. Voiko toista ihmistä edes motivoida vai syntyykö motivaatio ihmisessä itsessään eikä ulkopuolinen voi vaikuttaa sen syntyyn? Motivaatioon liitetään paitsi tehokas työnteko, myös monia positiivisia tunteita, kuten ilo, vireys ja into. Motivoitunut työntekijä suoriutuu työstä paremmin ja kokee työstään iloa, mikä puolestaan lisää motivaatiota eli syntyy positiivinen kierre. Toinen ihminen voidaan siis saada tekemään pakolla tekemään jotakin, mutta tahto tehdä ja ilo tekemistä syntyvät ihmisessä itsessään. Motivoitunut työntekijä ei vaihda työpaikkaa yhtä helposti kuin motivoitumaton, joten työtyytyväisyys ja työn ilo ovat tärkeitä myös työnantajalle. (Rasila & Pitkonen 2010, 5 – 8.) Esimiesasemassa olevien henkilöiden olisikin hyvä huomioida työntekijöidensä omat, henkilökohtaiset motiivit muun muassa rekrytoinnissa, työtehtävien suunnittelussa ja sisällössä, palkitsemisessa, palautteenannossa, työsuoritusten ohjaamisessa, konfliktien ratkaisussa ja muutosjohtamisessa. Näin esimiehet voivat johtaa alaisiaan heidän motiiviansa avulla ja hyödyntää niitä. (Mayor & Risku 2015.)

Motivaatio pysyy yllä onnistumisilla, jotka kasvattavat työntekijän sitoutumista, mutta myös ulkoiset palkkiot vahvistavat jatkuvuutta. Tärkeää on, että tavoitteet ovat haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Työntekijän saadessa työstään enemmän tyydytystä kuin turhaumia, hänen psyykinen toimintakykynsä säilyy ja energia voidaan suunnata tarkoituksenmukaiseen toimintaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 187 – 188).

Palkitseminen on henkilöstöjohtamisen tehokkain työväline. Palkitsemalla halutaan sitouttaa ja saada aikaan hyviä työsuorituksia, kehittää osaamista ja toimintaa, parantaa tuottavuutta ja innostaa. Vastineeksi työpanoksestaan työntekijä saa rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä – kaikki nämä ovat palkitsemista. Palkitsemisen negatiivisia vaikutuksia voivat kuitenkin olla kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta, hankalat neuvottelut, vaatimattomat työsuoritukset, osaoptimointi ja kateuden tunteet. Kun palkitseminen on onnistunutta, aikaansaadut

vaikutukset ovat enemmän myönteisiä kuin kielteisiä. Palkitsemiset voivat olla aineellisia, kuten merkkipäivälahjat, tai aineettomia, kuten joustavat työajan järjestelyt. Ne voivat myös olla kustannuksiltaan merkittäviä, kuten henkilöstöedut, tai kustannuksiltaan vähäisiä, kuten esimiehen tarjoamat kakkukahvit ja suullinen tunnustus. Sisäisen motivaation teorioissa on esitetty, että sisäinen motivaatio vähenee ulkoisilla palkkioilla, mutta tutkimuksissa on osoitettu ulkoisten palkkioiden myös vahvistavan sisäistä motivaatiota ja sen voivan vähentyä ulkoisten palkkioiden puuttuessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

5 Tutkimuksen luotettavuus

Jos tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ei oteta huomioon jo työn suunnittelu- vaiheessa, on vaarana, että työn luotettavuus jää heikoksi. Kun kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet dokumentoidaan tarkasti, tutkimuksen reliabiliteetin todentaminen on mutkatonta. Huolellinen dokumentointi, samoin kuin käsitteiden tarkka määrittely ja johtaminen, auttavat arvioimaan myös tutkimuksen sisäistä validiteettia, eli oikeaa syy-seuraus-suhdetta. Ulkoista validiteettia arvioidaan puolestaan tutkimustulosten yleistettävyyttä tarkastelemalla, eli vastaavatko otoksesta saadut tulokset perusjoukkoa. (Kananen 2011, 119 – 124.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin vaiheet on dokumentoitu huolellisesti ja käsitteet ovat laajasti määriteltyjä. Tutkimuksen toistettavuus, eli reliabiliteetti, on näin ollen hyvä. Koska tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, aineiston kerääminen, ja sen analysointi Webropol-ohjelman avulla, oli tehokasta ja yksinkertaista. Kyselytutkimus antaa kuitenkin myös omat haasteensa, koska tutkija ei esimerkiksi voi olla varma siitä, että vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen vakavasti tai ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 190.)

Tässä tutkimuksessa validiteetin toteutuminen pyrittiin varmistamaan laatimalla kysymykset mahdollisimman lyhyin ja selkein ilmaisin, ilman monimerkityksellisyyttä, jotta vastaajat ymmärtävät ne juuri niin kuin on ajateltu. Kyselyssä oli kysymyksiä, joilla kartoitettiin vastaajien kokemuksia esimiesten toiminnasta. Näissä kysymyksissä tarkennettiin lisäksi, että esimies tarkoittaa

ravintolapäällikön lisäksi myös alempia esimiehiä, jotta vastaajat ymmärtävät kysymyksen kuten on tarkoitettu. Kysely myös testattiin ennen sen käyttöönottoa, eikä testauksessa paljastunut virhetulkintoja koskien kyselyn sisältöä.

Vastausprosentti oli myös kyselyssä hyvä, mikä parantaa tutkimuksen validiutta.

Tulokset voidaan myös yleistää koskemaan perusjoukkoa.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Viitattu 16.9.2018.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tuosuojelua
- Burger King Suomi. N.d. Burger King Suomen www-sivut. Viitattu 12.10.2019.
<http://www.burgerking.fi/>
- Cambridge Dictionary. 2019. English Dictionary, Translations & Thesaurus. Cambridge University Press. Viitattu 18.1.2019.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/labour-turnover>
- Fowler, F. Jr. 2002. Survey research methods. 3. p. Thousand Oaks (Calif.): Sage cop.
- Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Case: Kaupan alan yritys. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, yrityksen hallinto. Viitattu 19.1.2019.
<https://docplayer.fi/24365425-Henkiloston-vaihtuvuuden-syyt-ja-organisaation-toimenpiteet-vaihtuvuuden-vahentamiseksi.html>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun verkkoaineisto.

- Kinnunen, N., Laaksonen, H. & Michelsson, R. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Artikkelit Tampereen Ammattikorkeakoulun TAMKJournal - verkkolehden sivustolla. Viitattu 9.5.2018. <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia.
- KvantiMOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. 2008. Viitattu 7.6.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- KvantiMOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. 2010. Viitattu 7.6.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. N.d. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 18.01.2019. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Manka, M.-L. N.d. Työhyvinvoinnin tekijät. Kuva. Viitattu 18.01.2019. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Männistö, E. 2018. Henkilöstötilinpäätös – henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Artikkelit Tilisanomat-lehden verkkosivuilla. Viitattu 7.10.2019. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpaaatos-henkiloston-tunnusluvut-johtamisen-tukena>
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työ ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saari, J. N.d. Työhyvinvoinnin portaat. Nollaakin paremmaksi -diaesitys. Työterveyslaitos. Kuva. Viitattu 21.1.2019. <https://slideplayer.fi/slide/2908468/>
- Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet : tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Burger King. N.d. STT Info Suomen Tietotoimiston sähköinen tiedotejakelupalvelu. Viitattu 4.9.2018. <https://www.sttinfo.fi/uutishuone/burger-king-suomi?publisherId=52299912>
- Burger King. N.d. Suomen Franchising -yhdistys Ry. Jäsenesittelyt: Burger King, Restel Fast Food Oy. Suomen Franchising – yhdistyksen verkkosivut. Viitattu 4.9.2018. <http://www.franchising.fi/jasenesittelyt?jasen=275>
- Työhyvinvointi. N.d. Julkaisu Työterveyslaitoksen verkkosivuilla. Viitattu 20.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Viitattu 7.5.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia: ensiaskeleet kvantiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Liitteet

Liite 1. Salattu. Aineiston kerääminen ja analysointi

Liite 2. Salattu. Kyselyn vastaukset

Liite 3. Salattu. Johtopäätökset

Liite 4. Salattu. Suosituksia kehittämistoimenpiteiksi ja jatkotutkimusaiheita

Liite 5. Salattu. Tutkimuksen kyselylomake