



Perehdytyksen merkitys työntekijän sitoutumiseen

Hanna Palm

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hanna Palm
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Perehdytyksen merkitys työntekijän sitoutumiseen
Sivu- ja liitesivumäärä 21 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdytyksen merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Opinnäytetyö on toteutettu osana Haaga-Helian Veto- ja pitovoimaa Matkailu- Ravintola- ja Majoitusosalalle -hanketta. Hankkeen tavoitteena on selvittää MaRaMa-alan työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat ja siten kehittää työntekijäymmärrystä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tavoitteenani on selvittää perehdytyksen ja työntekijän sitoutumisen suhdetta. Opinnäytetyön tietoperusta sisältää kaksi teemaa, jotka ovat sitoutuminen ja perehdytys. Tutkimuksen kohteena on MaRa-alan työntekijät ja heidän kokemuksensa sitoutumisesta ja perehdytyksestä.</p> <p>Toteutin tutkimuksen käyttäen kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimuksen aineiston keräsin haastattelemalla neljää pääkaupunkiseudulla työskenteleviä MaRa-alan työntekijää. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja ne toteutettiin loka-marraskuussa 2024 käyttäen hyödyksi Teams -alustaa haastattelujen nauhoittamiseen. Litteroin ja taulukoin haastattelut helpottaakseni niiden analysointia.</p> <p>Haastattelujen perusteella päätin, että perehdys ei ole sitoutumisen kannalta merkittävin asia, mutta sillä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen esimerkiksi varaamalla siihen riittävästi aikaa. Kun perehdytys on ollut riittävä ja työntekijä kokee hallitsevansa työtehtävänsä, on sitoutuminen suurempaa. Perehdytyksen kehittämiseksi oli haastattelemani työntekijöiden mukaan tarvetta.</p>
Asiasanat Sitoutuminen, perehdytys

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
3	Sitoutuminen	3
3.1	Sitoutumisen monimuotoisuus.....	4
3.2	Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	6
3.3	Sitoutuminen ja motivaatio	7
3.4	Yrityskulttuuri ja sitoutuminen	8
4	Perehdytys	10
5	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	12
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	12
5.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi.....	13
6	Tutkimustulokset	15
6.1	Sitoutuminen	15
6.2	Perehdytys	16
7	Pohdinta.....	18
7.1	Johtopäätökset.....	18
7.2	Kehitysehdotukset.....	19
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	19
7.4	Oman oppimisen arviointi	20
	Lähteet.....	22
	Liitteet.....	24
	Liite 1. Haastattelukysymykset	24
	Liite 2. Tutkimustiedote.....	25

1 Johdanto

Matkailu- ja ravintola-ala Suomessa kärsii tunnetusti työvoimapulasta, mikä on tämän hetken suurin haaste alan kasvulle. Koronapandemia ja sen aiheuttamat sulut ja epävarmuus vaikuttivat alaan huomattavasti ja saivat Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry (13.2.2023) arvion mukaan yli 10 000 työntekijää vaihtamaan alaa pysyvästi.

Rekrytointi alalla on entistä haastavampaa ja hakemuksia avoimiin työpaikkoihin tulee paikoin erittäin vähän. Etenkin kokenutta ja osaavaa henkilökuntaa on vaikea löytää, mikä osaltaan johtaa siihen, että uusien kokemattomien työntekijöiden perehdyttämiseen kuluu paljon aikaa. Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa joustetaan ja venytään. Työvoiman riittämättömyys on vaikuttanut myös johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Esihenkilöiden johtamistyöhön jää vähemmän aikaa, kun he joutuvat olemaan kiinni työssä henkilöstöpulan takia. (Salo, 20.2.2023.)

Matkailu- ja ravintola-alalla on Suomessa myös suuri vaihtuvuus. Kokonaisvaihtuvuus alalla on noin 35 prosentin luokkaa, mikä on todella suuri luku vertailtuna muihin toimialoihin Suomessa. Matkailu- ja ravintolapalveluissa lähteneiden työntekijöiden määrä oli selvästi tulleiden määrää suurempi. (Mankki, 20.10.2022.) Tämä nostaa esille suuren työntekijöiden sitouttamisen tarpeen alalla, jotta työntekijöiden lähteminen alalta saadaan pysäytettyä ja henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa varmistettua.

Teen tämän opinnäytetyön toimeksiantona Haaga-Helia ammattikorkeakoulun hankkeelle Veto- ja pitovoimaa Matkailu- Ravintola ja Majoitus-alalle. Hankkeen tavoitteena on selvittää MaRaMa-alan työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat ja kehittää työntekijäymmärrystä ja esihenkilöosaamista, ja näitä hyödyntäen saada alan veto- ja pitovoima kasvamaan. Hanke on käynnissä 1.9.2022-31.12.2024 ja toteutetaan tiiviissä vuorovaikutuksessa MaRaMa-alan yritysten kanssa. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu s.a.)

Tämän opinnäytetyön pääteemoina on sitoutuminen ja perehdytys. Sitoutumisella viitataan työntekijän psykologiseen suhteeseen työorganisaatioon. Se käsittää muun muassa työntekijän lähtöherkkyyden ja se linkittyy vahvasti työtyytyväisyyden kanssa. (Viitala 2021, luku 2.6.) Perehdytys on joukko käytänteitä, joiden tavoitteena on, että työntekijä oppii hallitsemaan työtehtävänsä ja sopeutuu osaksi työyhteisöä (Eklund 2023, 23–24). Perehdytys on Suomessa lakisääteistä (Työturvallisuuslaki 738/2002).

2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteenani on selvittää perehdytyksen ja työntekijän sitoutumisen suhdetta. Hypoteesini on, että hyvä ja kattava perehdytys, jonka jälkeen työntekijällä on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseen työtehtävistään auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma onkin siis:

- Miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?

Lisäksi alaongelmia ovat:

- Miten sitoutuminen määritellään?
- Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen?
- Millainen on hyvä perehdytys sitoutumisen näkökulmasta?

Nämä alaongelmat on kuvattu alla olevassa peittomatriisissa (taulukko 1). Peittomatriisissa kuvataan tietoperustan ja tutkimuksen välinen yhteys tämän opinnäytetyön luvuittain. Lisäksi peittomatriisista käy ilmi millä haastattelun kysymyksellä pyritään vastaamaan mihinkin alaongelmaan.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelun kysymykset
Miten sitoutuminen määritellään?	2	5.1	1 ja 2
Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen?	2	5.1	2, 2.1 ja 3.3
Millainen on hyvä perehdytys sitoutumisen näkökulmasta?	2, 3	5.2	3.3, 3.4

Opinnäytetyön aihe valikoitui ohjaavan opettajan ehdottamista aiheista, jotka olivat edellä mainittuun Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle hankkeeseen liittyviä. Mielenkiintoni heräsi perehdytystä ja sitoutumista käsittelevään aihe-ehdotukseen, sillä olen itsekin toiminut perehdyttäjänä työssäni kaupan alalla. Aihe on myös ajankohtainen, sillä kuten jo aiemmin mainitsin, MaRa-alalla on suuri tarve toimille, joilla työntekijät saadaan sitoutettua alalle ja vaihtuvuutta vähennettyä. On mielenkiintoista nähdä, kuinka suurta roolia perehdytys näyttelee sitoutumisessa, tai nousevatko muut teemat sitoutumisen kannalta huomattavasti merkittävämpään rooliin.

3 Sitoutuminen

Sitoutuminen (commitment, engagement) on laaja ja monisyinen ilmiö. Usein sitoutumisesta puhutaan lähtöherkkyytenä työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa. Sitoutuminen on kuitenkin paljon muutakin, se on työntekijän psykologinen suhde organisaatioon. Tämän suhteen laadulla on yhteys koettuun työtyytyväisyyteen, haluun pysyä työpaikassa ja arvostukseen organisaatiota kohtaan. Jos psykologinen suhde on huono, työntekijällä on matalampi kynnys lähteä yrityksestä. Sitoutuminen on aina myös molemminpuolista. Työnantajan on näytettävä työntekijälle olevansa sitoutunut tähän luodakseen edellytyksiä työntekijän sitoutumiseen. Tämä näkyy muun muassa siinä, että työntekijään luotetaan ja hänelle annetaan tilaisuuksia vaikuttaa ja kehittyä työsään. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Työhön sitoutumista ja sitoutumattomuutta voidaan myös katsoa siltä kantilta, miten työntekijät tuovat tai jättävät pois henkilökohtaisen minänsä työtehtävistään. Työhönsä sitoutuneet henkilöt valjastavat koko potentiaalinsa työtehtäviinsä. He käyttävät ja ilmaisevat itseään kokomaisvaltaisesti fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti roolissaan. Vastakohtaisesti sitoutumaton työntekijä pyrkii irrottamaan itsensä työtehtävistä; sitoutumattomuudessa ihmiset vetäytyvät ja puolustautuvat fyysisesti, kognitiivisesti tai emotionaalisesti ja tekevät vain miniminsuorituksen. (Kahn 1990, 694.)

Korkeampi sitoutumisen taso korreloi paremman työtehtävistä suoriutumisen kanssa. Tämän lisäksi tutkimukset ovat antaneet näyttöä pienemmästä onnettomuusriskistä, vähemmästä vaihtuvuudesta, suuremmasta asiakastytyväisyydestä ja pienemmästä määrästä sairaspoissaoloja. Sitoutuneet työntekijät ovat myös luovempia ja innovatiivisempia sekä tuntevat ylpeyttä yritystä kohtaan. Nämä tekijät yhdessä luovat mahdollisuuden paremmalle tuottavuudelle. (Mitchell 2017, 2.)

Sitoutuminen on erityisen tärkeää nykypäivän muuttuvissa ja hektisissä työympäristöissä. Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita toimimaan yllättävissä tilanteissa ja joustamaan omien työtehtäviensä ulkopuolelle tarvittaessa. Työntekijät, joiden sitoutuminen on vahvaa ovat motivoituneempia suorittamaan työtehtävänsä hyvin ja edustamaan työnantajaorganisaatiotaan positiivisessa valossa. On siis strategisesti tärkeää, että yrityksessä on sitoutuneita työntekijöitä, jotta yritys voi saavuttaa kestäväen kilpailuedun parhaiden tekijöiden pitämiseksi ja houkuttelemiseksi. (Castellano 2014, 99–100.)

Tavoitteena ei kuitenkaan ole, että sitoutuminen on niin vahvaa, että yrityksessä ei ole vaihtuvuutta ollenkaan, muuta kuin eläköitymisen takia (Viitala 2021, luku 2.6.). Työvoiman tietynasteinen vaihtuvuus on yritykselle hyväksi. Näin saadaan uusia osajia, jotka tuovat mukanaan uusia ideoita ja käytänteitä, jotka laajentavat yrityksen kokonaisvaltaista osaamista. ”Liian vakaassa” organisaatiossa voi käydä niin, että jäykistytään totuttuihin toimintatapoihin, jolloin tarvittavia muutoksia on

vaikea viedä läpi. (Lampikoski 2005, 69–70.) Vaihtuvuuden sopiva määrä riippuu aina yrityksestä ja siihen vaikuttaa voimakkaasti se, millä toimialalla yritys toimii (Viitala 2021, luku 2.6.).

3.1 Sitoutumisen monimuotoisuus

Koska sitoutuminen on moniulotteinen konsepti, Meyer & Allen (1991) jakavat sitoutumisen kolmeen lähestymistapaan; affektiiviseen sitoutumiseen (affective commitment), jatkuvuussitoutumiseen (continuance commitment) ja normatiiviseen sitoutumiseen (normative commitment). Näillä sitoutumisen tavoilla on yhteistä se, että ne näkevät sitoutumisen psykologisena tilana, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon ja siihen haluaako työntekijä jatkaa organisaation jäsenenä. Nämä tavat sitoutua eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan voimme olettaa työntekijän kokevat niitä päällekkäin eriasteisesti. (Meyer & Allen 1991, 67–68.)

Affektiivinen sitoutuminen on vahvasti tunneperäinen sitoutumisen taso. Työntekijä identifioituu organisaatioon ja pysyy sen palveluksessa, koska todella haluaa sitä. Affektiivista sitoutumista kuvaa työntekijän tarpeiden täytyminen, taitojen hyödyntäminen, kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja organisaation arvojen jakaminen. (Meyer & Allen 1991, 69–71.)

Jatkuvuussitoutumisen tasolla työntekijä on tietoinen organisaatiosta lähtemisen vaikutuksista ja kokee tarvetta pysyä organisaatiossa. Sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti palkka ja muut edut, senioriteetin tuoman aseman menettäminen sekä henkilökohtaisten suhteiden katkeaminen. (Meyer & Allen 1991, 71.)

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokee velvollisuutta pysyä organisaatiossa. Velvollisuuden tunne voi syntyä yhteiskunnan tai organisaation luomista sosiaalisista paineista. Työntekijä voi myös kokea olevansa velkaa työnantajalle, joka on esimerkiksi maksanut tai muuten mahdollistanut työntekijän koulutuksen ja siten kokea velvollisuudekseen pysyä saman organisaatioon palveluksessa, kunnes kokee velan kuitatuksi. (Meyer & Allen 1991, 72.)

Myös Lampikoski (2005, 48) kuvaa sitoutumisen monimuotoisuutta erilaisilla sitoutumisen tyypeillä. Hän jakaa sitoutumisen kahteentoista eri tyyppiin, joita esittelen alla.

Lampikosken tunnepohjainen sitoutuminen on hyvin samankaltainen kuin Meyerin & Allenin affektiivinen sitoutuminen. Siinä työntekijä on kiintynyt organisaatioon ja sen henkilöstöön, ja suhteet organisaation sisällä nousevat tärkeään rooliin. Työntekijä myös samaistuu organisaation arvoihin ja toimintatapoihin ja osallistuu monipuolisesti sen toimintoihin, usein myös vapaa-ajalla. (Lampikoski 2005, 48.)

Aito sitoutuminen eli arvolajiteetti on sitoutumisen tyyppi, jossa työntekijä sisäistää organisaation arvot ja strategian ja toimii niiden mukaisesti sekä haluaa pysyä organisaation palveluksessa.

Taustalla voi myös vaikuttaa tunne elämäntehtävästä tai kutsumuksesta työtä kohtaan. (Lampikoski 2005, 48.)

Normisitoutumisessa eli normilojaliteetissa työntekijä kokee velvollisuutta organisaatiossa jatkamiseen. Tämä velvollisuudentunne kumpuaa usein siitä, että työntekijä kokee saaneensa organisaatiolta merkittäviä etuja, kuten koulutusta ja uran. Tämä sitoutumistyyppi on erityisen yleinen pidempään organisaatiossa olleella työntekijällä. (Lampikoski 2005, 48.) Tämä on kovin samankaltainen Meyerin & Allenin normatiivisen sitoutumisen kanssa.

Etuihin perustuva sitoutuminen syntyy siitä, että työntekijä kokee saavansa organisaatiosta haluamiaan etuja ja huomioi organisaatiosta lähtemisen kustannukset ja menetykset. Palkkioiden lisäksi vaikuttavia motiiveja ovat ammatin tai työn tarjoama rooli, asema työssä ja työyhteisön jäsenyys. Etuihin sitoutunut työntekijä on alttiimpi siirtymään toiseen organisaatioon, jos se tarjoaa selvästi parempia etuja kuin nykyinen organisaatio. (Lampikoski 2005, 49.) Tässä on huomattavia yhtäläisyyksiä Meyerin & Allenin jatkuvuussitoutumiseen.

Työhön sitoutuminen eli omistautuva sitoutuminen kuvaa työntekijän sitoutumista itse työhön ja sen suorittamiseen eikä niinkään itse organisaatioon. Sitoutumisen taustalla on mielenkiinto työtehtäviä kohtaan, työn ilo ja tyydytyksen saaminen työssä suoriutumisesta. Karrieerisitoutuminen painottaa työntekijän omien uratavoitteiden ja uralla etenemisen merkitystä. Henkilökohtaisilla uratavoitteilla on suuri painoarvo ja jos ne eivät toteudu työntekijä on valmis vaihtamaan työpaikkaa. (Lampikoski 2005, 49.)

Ympäristöön sitoutunut henkilö on sitoutunut työympäristöön, työskentelypaikkakuntaansa tai tiettyyn projektiin. Muodollisesti sitoutunut henkilö haluaa organisaatiolta sen edut ja mukautuu sen toimintaan, mutta motivoituu pääsääntöisesti omien tavoitteidensa mukaisesti. Sitoutuminen voi olla myös pakollista, jos työntekijä syystä tai toisesta kokee organisaation palveluksessa pysymisen ainoaksi vaihtoehdoksi. Tällainen työntekijä ei useinkaan sisäistä organisaation arvoja, mutta noudattaa normeja ja täyttää työnkuvansa minimivaatimukset. (Lampikoski 2005, 49–50.)

Yksi nykyaikaisen liikkuvan työvoiman sitoutumistyypeistä on paluusitoutuminen. Siitä on kyse, jos organisaatiossa työskentelevä henkilö lähtee esimerkiksi toiselle paikkakunnalle tai ulkomaille töihin tai pidemmälle vapaalle esimerkiksi opiskelujen tai hoitovapaan takia. Nämä työntekijät ovat yritykselle potentiaalisia palaajia, minkä vuoksi on tärkeää tehdä sitouttavia toimenpiteitä, jotka myös kannustavat paluuseen. (Lampikoski 2005, 50.) Myös Mitchell (2017, 153) painottaa yhteydenpitoa pidemmällä vapailla oleviin työntekijöihin, jotta he pysyvät mukana työyhteisön kuulumisissa sekä tuntevat olonsa tärkeiksi yhteisön jäseniksi ja ovat siten valmiimpia palaamaan takaisin työhönsä.

Työntekijä voi olla myös sitoutumaton sekä organisaatioon että työhönsä. Tällainen henkilö ei sisäistä organisaation arvoja eikä noudata sen normeja ja luistaa työsuorituksistaan, mennen sieltä missä aita on matalin. Sitoutuminen voi olla myös jaksottaista ja muuttua työntekijän elämäntilanteen mukaan. Kriittisiä vaiheita elämässä sitoutumisen kannalta ovat muun muassa tutkinnon valmistuminen, uralla kehittyminen ja lasten hankkiminen. Myös radikaalit muutokset organisaatiossa vaikuttavat sitoutumiseen tehden siitä tilanneherkkää. (Lampikoski 2005, 50–51.)

3.2 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Lampikosken (2005, 180) mukaan työntekijän sitouttaminen yritykseen lähtee jo rekrytointivaiheesta. Mitä paremmin rekrytoidessa löydetään henkilö, jonka odotukset, ominaisuudet ja taidot vastaavat hakijalta vaadittavia edellytyksiä, sitä suurempi mahdollisuus on saada aikaan kestävä sitoutuminen yritykseen. Mitchellin (2017, 125) mukaan yrityksen brändikuvan täytyy olla kunnossa ja brändin arvojen tunnistettavissa. Tämä on erinomainen työkalu, kun houkutellessa uusia työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. Kokemukset rekrytointiprosessissa luovatkin ensivaikutelman organisaatiosta, ja jo nämä kokemukset vaikuttavat halukkuuteen jatkaa yrityksen palveluksessa. Jo tässä vaiheessa on hyvä antaa realistinen kuva työstä ja työpaikasta, jotta vältetään mahdolliset pettymykset. Rekrytoidulle työntekijälle on myös annettava laadukas perehdytys, joka valottaa työnkuvaa, vastuita sekä kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksia ja tutustuttaa työkavereihin ja esihenkilöihin. (Lampikoski 2005, 180–181.)

Yksi esihenkilön tärkeimmistä sitouttamisen työkaluista on varmistaa, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työpanoksensa vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden tavoitteiden täytyy olla myös kohtuullisen hyvin tavoitettavissa. (Mitchell 2017, 36.) Myös Viitalan (2021, luku 2.6) mukaan sopivan vaativat työtehtävät, jotka ovat myös kiinnostavia, ovat sitouttava tekijä.

Kehittämismahdollisuudet ja uralla eteneminen ovat merkittävin organisaatioon sitouttamisen keino, etenkin korkeampaa osaamista vaativissa töissä (Lampikoski 2005, 193). Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeää, etenkin nykypäivän nopeasti muuttuvissa työympäristöissä, joissa uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen on keskeistä menestyksen kannalta (Castellano 2014, 170). Työyhteisö, jossa pääsee hyödyntämään ja kehittämään taitojaan, lisää työntekijöiden sitoutumista. Mahdollisuudet edetä uralla mielekkäisiin työtehtäviin ja pääsy kiinnostaviin uusiin haasteisiin on yksi erinomainen tapa ylläpitää sitoutuneisuutta organisaatioon. (Lampikoski 2005, 193.)

Hyvä johtaminen on myös sitoutumisen kannalta tärkeää (Viitala 2021, luku 2.6). Heikko johtamistapa on yksi työntekijä eli syy organisaatiosta lähtemiseen. Innovatiivisuus johtamisessa sekä strategisesti ja operatiivisesti hyvin johdettu organisaatio houkuttelee puoleensa osaajia, jotka

myös sitoutuvat tällaiseen organisaatioon paremmin. Osaavat työntekijät valitsevat mahdollisimman kiinnostavia ja innovatiivisia työympäristöjä, koska ne avaavat usein uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tavoitteiden saavuttaminen puolestaan sitouttaa työntekijöitä entistäkin paremmin organisaatioon. (Lampikoski 2005, 257–259.)

Viitala (2021, luku 2.6) mainitsee vaikuttamismahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen tärkeiksi sitoutumisen kannalta. Organisaatiot, jotka kannustavat työntekijöitään mukaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, lisäävät työntekijöiden voimaantumisen tunnetta ja sitoutumisen tasoa (Castellano 2014, 169).

Kuten voi olettaa palkkataso tai muut palkkaa kompensoivat edut ovat tärkeitä työntekijän sitoutumisen kannalta (Viitala 2021, luku 2.6). Tämän lisäksi suoritukseen perustuva palkitseminen on erinomainen tapa saada työntekijät sitoutumaan ja pysymään organisaatiossa etenkin kaikkein korkeimmin suoriutuville työntekijöille. Palkitseminen hyvästä suorituksesta on tärkeä osa reiluuden käsitystä monelle työntekijälle, ja se linkittyy voimakkaasti sitoutumiseen. Kyvyttömyys tunnustaa ja palkita oletustason ylittävistä suorituksista on usein yhtenä syynä miksi osaajat vaihtavat työpaikkaa. (Castellano 2014, 168.)

Joustava työ sekä työn ja muun elämän yhteen sovittaminen ovat erittäin tärkeitä. Yhä useammat työntekijät toivovat joustavuutta työajoissa sekä mahdollisuutta etätyöhön. Useiden tutkimusten ja yritysten kokemusten perusteella on selvää, että joustavat työohjelmat voivat olla erittäin motivoivia monille työntekijöille, mikä johtaa konkreettisiin hyötyihin organisaation kannalta. (Castellano 2014, 178.)

3.3 Sitoutuminen ja motivaatio

Motivaatio ja sitoutuminen ovat lähekkäisiä konsepteja, jotka usein menevät sekaisin jopa alan kirjallisuudessa. Luukan (2019, 165) mukaan niiden erona on se, että motivaatio on enemmänkin joustava ja muuttuva tila, joka kuvaa tekemisen syitä ja intensiteettiä. Sitoutuminen taas on tekijän, ympäristön ja tekojen pitkäaikaisempi psykologinen suhde.

Tyypillisesti sitoutuneet työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita. He yleisesti ottaen nauttivat työstään ja kokevat ammattitilpeyttä. Jos työntekijät ovat ulkoisesti motivoituneita, he tarvitsevat usein kannustimia suoriutuakseen paremmin, eivätkä he silloin ole kovin sitoutuneita työhönsä. Tämä voi toimia jonkin aikaa mutta ei yleensä ole kestävä tapa saavuttaa menestystä, sillä jokaisesta suorituksesta ei voi saada erillistä palkkiota. (Richardson 2017.)

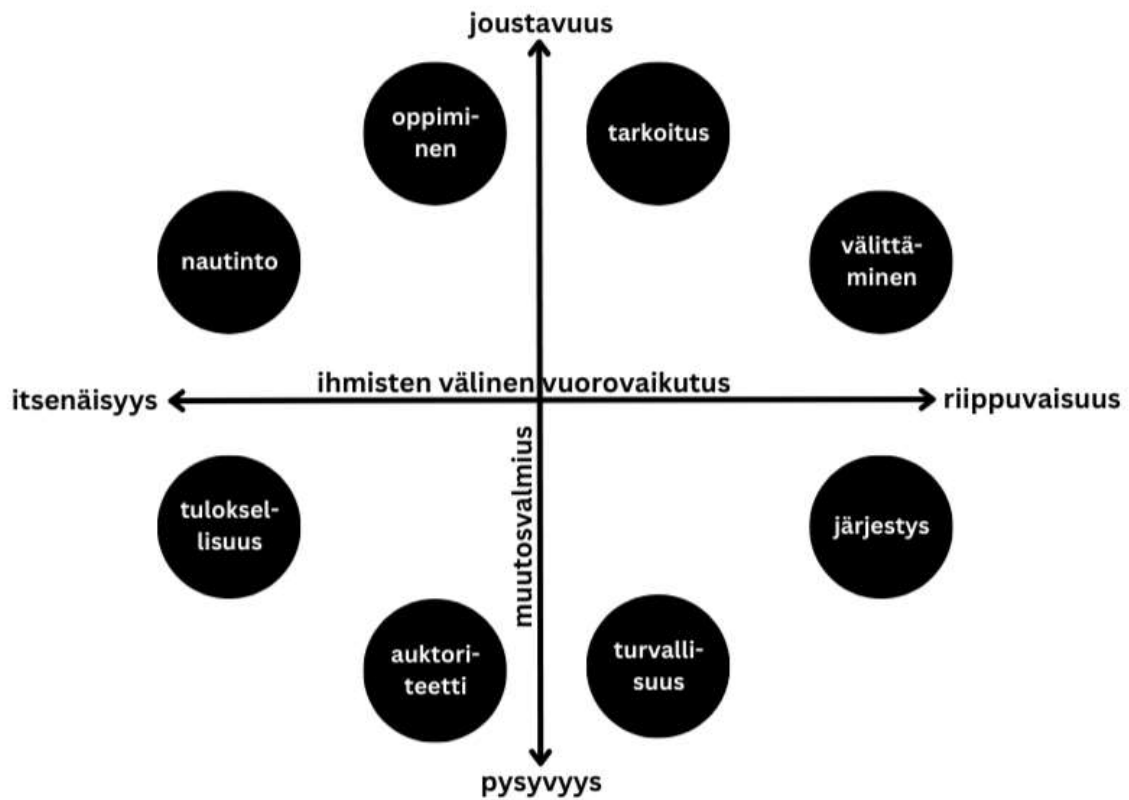
3.4 Yrityskulttuuri ja sitoutuminen

Yrityskulttuurilla, jota myös organisaatiokulttuuriksi kutsutaan, on monta erilaista määritelmää, mutta suomalainen yrityskulttuurin asiantuntija Panu Luukka (2019, 25) määrittelee sen näin. ”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.”

Kaikki yrityksessä tehtävät päätökset ja toimet muovaavat organisaatiokulttuuria. Jokainen jäsen muokkaa, mutta myös sopeutuu osaltaan vallitsevaan kulttuuriin. Johdolla on kuitenkin kaikkein merkittävin rooli yrityskulttuurin kehittämisessä. (Viitala 2021, luku 3.13.) Yrityskulttuuri luo perustan sellaiselle toiminnalle, jota organisaatio tarvitsee menestyäkseen (Luukka 2019, 17). On huomattava, että yrityskulttuuri on aina aika- ja kontekstisidonnaista, eikä ole mahdollista sanoa mikä on absoluuttisesti parempi tai huonompi kulttuuri kuin toinen. Sen sijaan voidaan katsoa millainen kulttuuri sopii mihinkin organisaation ja tilanteeseen parhaiten. Yrityksen kulttuurin sopivuus tai sopimattomuus määrittyykin aina suhteessa siihen, miksi yritys on olemassa ja mitä se haluaa saavuttaa. (Luukka 2019, 91–92.) Myös Groysberg ym. (2018) toteaa, että mikä toimi menneisyydessä ei välttämättä toimi tulevaisuudessa ja mikä toimii yhdessä yrityksessä ei välttämättä toimi toisessa.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen. Kun työntekijät samaistuvat organisaation arvoihin ja kulttuuriin, he ovat valmiimpia auttamaan sitä saavuttamaan tavoitteensa. Ylipäättänsä potentiaaliset työntekijät ovat kiinnostuneempia yrityksistä, joiden kulttuuri vastaa heidän omia mielenkiinnon kohteitaan ja persoonallisuuttaan. Ne työntekijät, jotka eivät sovi yhteen yrityksen kulttuurin kanssa, lähtevät organisaatiosta keskimääräistä helpommin. Yhteiset arvot ja kavat ja samanmieliset työntekijät taas vahvistavat yhteistä kulttuuria yrityksessä. (Castellano 2014, 223–224.)

Groysberg ym. (2018) tutkivat yrityskulttuuria ja johtamistapoja ja niiden merkitystä tuloksellisuuteen. He määrittelevät yrityskulttuuria kahden ulottuvuuden kautta; muutosvalmiuden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Näiden kahden ulottuvuuden pohjalta tutkijat loivat viitekehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää yrityksen kulttuuria ja siihen sopivia johtamistyyliä. Tässä viitekehyksessä yrityskulttuuri ja sen johtamistavat on jaettu kahdeksaan eri tyyliin, jotka ovat nautinto, oppiminen, tarkoitus, välittäminen, tuloksellisuus, auktoriteetti, turvallisuus ja järjestys.



Kuva 1. Yrityskulttuurin ja johtamisen kahdeksan tyyliä (mukaillen Groysberg ym. 2018)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että sitoutuminen ja motivaatio ovat eniten sidoksissa organisaation joustavuuteen. Joustavammissa päässä olevat nautintoon, oppimiseen, tarkoitukseen ja välittämiseen orientoituneet kulttuurit lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta. Näissä joustavissa, muutosvalmiutta korostavissa kulttuureissa priorisoidaan muun muassa avoimuutta, diversiteettiä ja innovatiivisuutta. Sitoutuneisuus on suurempaa sellaisissa yrityksissä, joissa työntekijät ovat yksimielisiä yrityskulttuurin ominaispiirteistä. (Groysberg ym. 2018.)

4 Perehdytys

Perehdytyksellä tarkoitetaan erilaisia käytänteitä, joilla tavoitellaan, että työntekijä oppii hallitsemaan työtehtävänsä ja sopeutuu osaksi työyhteisöä. Toimiva perehdytys auttaa uuden työntekijän ja organisaation välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa kysymysten ja vastausten esittämisen. Perehdytykseen on käytettävä riittävästi resursseja, koska uudet toimintatavat eivät muodostu hetkessä, vaan vaativat aikaa ja tarpeeksi toistoja. Perehdytyksessä on siis kyse siitä, että työntekijä ja työnantaja luovat yhteisymmärryksen, jonka pohjalta he pystyvät työskentelemään tehokkaasti yhdessä. (Eklund 2023, 23–24.)

Suomessa perehdytys on lakisääteistä. Työturvallisuuslain 738/2002 14 §:n mukaan työntekijälle on uuteen työhön tai työtehtävään astuessa annettava riittävä perehdytys ottaen huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Tämä sisältää muun muassa työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin ja työturvallisuuteen ohjeistamisen sekä poikkeustilanteisiin varautumisen ohjeet. Perehdytystä ja ohjausta on myös täydennettävä tarvittaessa.

Ensimmäinen työpäivä on tärkeä hyvän yhteistyösuhteen luomisessa ja silloin annettu ensivaikutelma kantaa pitkälle. Siitä syystä esihenkilön on syytä panostaa uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään. (Luukka 2019, 287.) Myös käytännön järjestelyihin kannattaa panostaa. Salasanat, pääsy järjestelmiin, työkalut, avaimet ja muut vaadittavat työvälineet olisi syytä olla valmiina. Tämä nopeuttaa uuteen työhön tutustumista ja itse työtehtäviin käsiksi pääsyä sekä antaa uudelle työntekijälle tunteen, että hän on arvostettu ja odotettu lisä työporukkaan. Esihenkilö voi kysyä työntekijöiltä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia perehdytys suunnitelmaan, etenkin uusimmat työntekijät ovat hyödyllisiä tässä, koska heillä perehdytys on kirkkaimpana mielessä. (Mitchell 2017, 136–137.)

Perehdytyksen tavoitteet ja tarkka sisältö vaihtelevat organisaation ja perehdytettävän henkilön mukaan. Perehdytys on kuitenkin aina yksi keskeinen keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Perehdytyksen tavoitteena on usein lakisääteisten tavoitteiden lisäksi esimerkiksi uuden työntekijän sitouttaminen. (Eklund 2023, 25.) Tutkimustiedon valossa perehdytysjaksolla on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Ensimmäiset kuukaudet uudessa työssä ovat kaikkein tärkeimpiä sitoutumisen kannalta. Suunnitelmallisesti toteutettu perehdytys kasvattaa huomattavasti todennäköisyyttä siihen, että työntekijät jäävät organisaatioon. Tämän lisäksi on tärkeää varmistaa, että uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja omaksuu organisaatiokulttuurin. Tässä ovat mukana tärkeässä roolissa perehdyttäjän lisäksi koko organisaatio ja sen jäsenet. (Eklund 2023, 32–34.)

Perehdytys suunnitelma on laadittava huolella. Siinä on otettava huomioon, mitä asioita perehdytys pitää sisällään, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi. Tämän lisäksi on otettava huomioon kenelle perehdytys on suunnattu, eli

miten perehdytys voidaan yksilöidä juuri kyseiselle työntekijälle sopivaksi. (Eklund 2023, 74.) Työterveyslaitos (s.a.) antaa Onnistunut perehdytys palvelualueilla -oppaassaan hyviä käytännön neuvoja perehdytyksen suunnitteluun ja korostaa perehdytyksen merkitystä pitovoimatekijänä. Perehdytyksen suunnitteluun kannattaa panostaa, sillä se on kannattava investointi. Hyvin suunniteltu perehdytys sujuu helpommin ja säästää jopa aikaa. Perehdytys suunnitelma kannattaa tehdä kirjallisena, jolloin valmista mallipohjaa voi käyttää uudestaan. Yksilölliset tarpeet, kuten eri kieli- ja kulttuuritaustoista tulevat tai eri ikäiset ihmiset, kannattaa ottaa huomioon perehdyttäessä. Esimerkiksi nuoret kokemattomat työntekijät saattavat tarvita enemmän opastusta työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Vaikka perehdytys suunnitelman laatiminen on esihenkilön vastuulla, perehdytystä voi myös jakaa useamman ihmisen tehtäväksi. Kokenut osaaja alalla voi olla paras henkilö etenkin käytännön asioiden perehdytyksen.

5 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Pitkän pohdiskelun ja Haaga-Helian tarjoaman menetelmätyöpajan avustuksella päätin toteuttaa opinnäytetyön tutkimusosan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella käyttäen menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tavoitteen ja syvennyn tutkimusmenetelmään. Lopuksi kerron, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tavoitteenani on selvittää perehdytyksen ja työntekijän sitoutumisen suhdetta. Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

- Miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?

Alaongelmia, joilla pyritään ratkaisemaan pääongelma:

- Miten sitoutuminen määritellään?
- Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen?
- Millainen on hyvä perehdytys sitoutumisen näkökulmasta?

Opinnäytetyötä aloittaessani en ollut vielä varma haluanko toteuttaa tiedonkeruun hyödyntäen kyselyä vai haastattelua. Vertailin siis eri menetelmiä, löytäkseni sen oikean tähän tarkoitukseen. Kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan melko pinnallista, mutta hyvin yleistettävää tietoa kun taas kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan syvällisempää, mutta huonosti yleistettävää tietoa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 121). Pitkän pohdinnan ja eri menetelmiin ja lähestymistapoihin perehdyttyäni valitsin tähän tutkimukseen kvalitatiivisen lähestymistavan ja menetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, jotta haastateltavat saavat vastata kysymyksiin niin avoimesti ja laajasti kun he haluavat. Opinnäytetyön teema kuvaa enemmän yksilöiden tuntemuksia kuin numeroiksi muutettavaa tietoa, joten siinä mielessä laadullinen menetelmä sopii mielestäni tutkimukseen paremmin. Myös Ojasalon yms. (2015, 106) mukaan haastattelu on hyvä valinta, kun halutaan korostaa juuri yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimustyössä, koska se sopii hyvin monenlaisiin tutkimuksiin. Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelua suunnitellessa on mietittävä, millaista tietoa tarvitaan. Suurimmat erot erityyppisissä haastatteluissa liittyvät haastattelun strukturointiin, eli siihen miten jäykästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelutilanteessa on joustovara. (Ojasalo yms. 2015, 106.) Tähän opinnäytetyöhön valitsin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Sille on ominaista, että kaikkia haastattelun elementtejä ei ole lyöty lukkoon, vaan vaikka kaikilta kysytään samat kysymykset, niiden sanamuotoa tai järjestystä voidaan muuttaa.

Vastaukset eivät ole sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata kaikkiin kysymyksiin vapaasti omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.)

Haastattelu kannattaa äänittää, jotta haastattelija vapautuu tarkkailemaan haastateltavaa, eikä fokus ole muistiinpanojen tekemisessä. Äänitteeseen on helppo palata haastattelun jälkeen ja se toimii muistin lisäksi eri tilanteiden tulkinan apuna ja esimerkiksi puheen sävyjen huomioimisen työkaluna. Tallenteen avulla haastattelu on helppo raportoida tarkasti ja yleensä haastattelun jälkeen äänite litteroidaan eli kirjoitetaan auki. (Ojasalo yms. 2015, 107.)

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta aihealueesta, sitoutumisesta ja perehdytyksestä ja toteutettu haastattelu mukailee näitä teemoja. Haastattelupohja on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

5.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Tutkimuksen kohderyhmää ovat majoitus ja ravintola-alan työntekijät, jotka ovat työskennelleet yrityksessä keskimäärin noin kuusi kuukautta – kolme vuotta. Rajasin kohderyhmän näin, koska mielestäni on järkevä rajata työntekijöitä sen mukaan, kuinka kauan he ovat olleet nykyisessä työssänsä. Jos perehdytys on vielä käynnissä, sitä voi olla vaikea arvioida. Aivan uudella työntekijällä ei välttämättä ole myöskään vielä muodostunut sitoutumista työhönsä. Jos taas työntekijän perehdytyksestä työtehtäviin on kulunut kovin pitkä aika, muistijälki on haalistunut niin paljon, että perehdytystä on vaikea muistella luotettavasti

Haastateltavakseni päätyi neljä MaRa-alalla työskentelevää henkilöä. Toteutin haastattelut loka- ja marraskuun 2024 aikana. Lähestyessäni haastateltavia sähköpostitse liitin mukaan tutkimustiedotteen, joka löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2.) Siinä toin esille tutkimuksen aiheen ja työn tavoitteet sekä korostin kaikkien vastausten olevan anonyymejä.

Haastatteluissa minulla oli käytössä haastattelupohja, joka oli jaettu kahden teemaan: sitoutuminen ja perehdys. Yhteensä kysymyksiä oli kahdeksan, pois lukien taustatieto kysymykset, jotka toimivat lähinnä keskustelun avauksena ja antoivat minulle kontekstia haastateltavan työtilanteeseen. Teemahaastattelun hengen mukaan kysymyksiin vastattiin avoimesti omin sanoin ja esitin vastausten perusteella keskustelunomaisesti lisäkysymyksiä tarvittaessa. Haastatteluihin oli varattu aikaa puoli tuntia, mikä riitti hyvin kaikille haastateltaville. Haastattelunauhoitteet vaihtelivat kahdeksasta minuutista 23 minuuttiin.

Nauhoitin haastattelut käyttäen Teams alustaa, joka tarjoaa myös mahdollisuuden automaattiseen transkription luomiseen litteroinnin avuksi. Tämä toiminto kuitenkin toimii vielä kovin heikosti suomeksi, etenkin puhekielen kanssa, joten jouduin litteroimaan nauhoitukset itse sanatarkasti. Jokaisen haastattelun litterointi vei aikaa noin pari tuntia. Seuraavaksi tiivistin litteroidut aineistot selkeämpään muotoon ja kokosin ne taulukkoon kysymyksittäin. Tämä helpotti vastausten vertailua

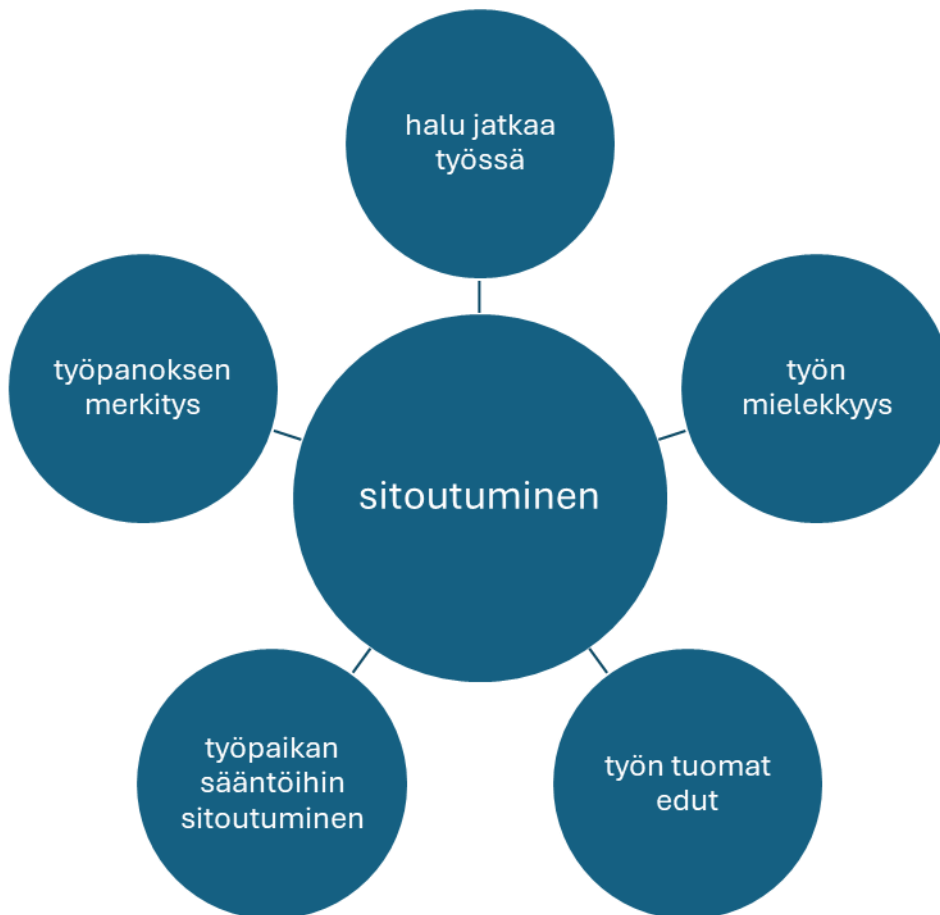
keskenään, pyrin siis löytämään vastauksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä miettimään niiden syy-seuraussuhteita. Näiden löydösten pohjalta ja teoriapohjaan peilaten muodostin tutkimuksen johtopäätökset.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Olen jakanut haastattelun tulokset teemoittain, ensiksi käsittelen sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä ja sitten perehdytykseen liittyviä kysymyksiä.

6.1 Sitoutuminen

Haastattelun ensimmäinen varsinainen kysymys oli mitä sinun mielestäsi tarkoittaa sitoutuminen työpaikalla. Tarkoitukseni oli kartoittaa millaisilla erilaisilla tavoilla työntekijät kokevat sitoutumisen. Ylipäättänsä sitoutuminen nähtiin haluna jatkaa samassa työpaikassa, mutta eri vastaajilla korostui eri syyt jatkamishalulle. Kolme neljästä haastateltavasta toi esiin sitoutumisen olevan haluna olla kyseisessä työssä työn mielekkyyden takia. Yksi haastateltavista korosti työn tuovan etuja, jotka motivoivat ja joista haluaa pitää kiinni. Sitoutuminen määriteltiin myös sitoutumiseksi työpaikan sääntöihin ja toimintatapoihin sekä pyrkimykseksi työpaikan toiminnan kehittämiseen. Sitoutumiseen liitettiin myös tunne oman työn merkityksellisyydestä ja työpanoksen tarpeellisuudesta.



Kuva 2. Sitoutuminen haastateltavien näkökulmasta

Toinen kysymys oli miten kuvailisit sitoutumistasi nykyiseen työhösi. Kaikki neljä haastateltavaa sanoivat olevansa hyvin tai melko sitoutuneita nykyiseen työhönsä. Tässä vaiheessa saadakseni syvällisempiä vastauksia kysyin myös, miten sitoutuminen näkyy heidän työskentelyssään. Kaikki haastateltavat toivat tavalla tai toisella esiin haluttomuuden vaihtaa työpaikkaa. Hyvä sitoutuminen näkyy erään haastateltavan mukaan muun muassa siten, että työpaikalle on usein miten mukava tulla. Toisen haastateltavan mukaan sitoutuneisuus näkyy siinä, että hän välttää turhia poissaoloja, pitää huolta omasta työpisteestään ja hoitaa työnsä huolella. Hän myös pyrkii kehittämään työtapoja ja luomaan arvoa työnantajalle. Myös kaksi muuta haastateltavaa toi esille laadukkaan ja huolellisen työtteen. Yksi haastateltava kertoi sitoutumisen näkyvän niin että hän tulee paikalle ajoissa ja seuraa annettuja ohjeita, mikä sopii yhteen toisen haastateltavan jo edellisessä kysymyksessä esiin tuoman yhteisten sääntöjen noudattamisen kanssa.

Kolmantena ja viimeisenä sitoutumiseen teeman kysymyksenä kysyin mitkä asiat ovat vaikuttaneet sitoutumiseen. Tähän kolme haastateltavaa nosti esille työyhteisön ja työkaverit. Erään haastateltavan mukaan suurin sitoutumiseen vaikuttava ja parhaiten motivoiva tekijä on työyhteisö, jossa kannustetaan ja keuhataan toisia ja joustetaan vuorotellen. Myös toinen haastateltava toi esiin joustamisen, tosin enemmänkin työnantajan jouston työntekijää kohtaan. Hän piti tärkeänä sitä, että työnantaja on joustava ja ottaa työntekijän toiveet huomioon. Tämä haastateltava sekä toinen haastateltava toivat molemmat esiin muuhun elämään sekä omaan luontaiseen rytmiin sopivat työajat sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavina asioina. Myös hyvät esihenkilöt ja mukavat asiakkaat mainittiin sitouttavina elementteinä. Ainoana sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavana asiana mainittiin alan matala palkkaus, mutta työn mielekkyys koettiin tärkeämmäksi, joten alan – tai työpaikanvaihto halukkuutta ei ollut.

6.2 Perehdytys

Haastattelun toisena teemana oli perehdytys. Ensimmäiseksi pyysin haastateltavia kuvailemaan saamaansa perehdytystä nykyiseen työhönsä. Yksi vastaajista oli tyytyväinen saamaansa perehdytykseen ja kuvaili sitä selkeäksi ja kertoi, että työtehtävät oli ”näytetty kädestä pitäen”. Muut haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä, mutta löysivät kuitenkin kehitettävää perehdytyksen osalta. Kaksi haastateltavaa kuvaili perehdytystään hyvin nopeaksi ja lyhyeksi, toinen jopa yhdessä päivässä tapahtuneeksi ja toinen kertoi työpaikalla vallinneen kiireen selvästi vaikuttaneen siihen. Myös oma-aloitteisuutta oli tarvittu ja kaksi haastateltavaa toi esille, että asioita piti itse selvittää sekä esihenkilöiltä että työkavereilta. Yksi haastateltava toi esille positiivisena asiana, että uusia asioita perehdytetään edelleen muun työn ohessa, joten työssä pääsee kehittymään jatkuvasti.

Toinen kysymykseni oli, tiedätkö, mitä sinulta odotetaan töissä. Tällä kysymyksellä halusin selvittää onko työpaikalla annetut ohjeet ja perehdytys työtehtäviin olleet tarpeeksi selkeitä. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tällä hetkellä he tietävät, mitä heiltä odotetaan työssä. Yksi haastateltavista toi kuitenkin esiin, että ensimmäisen noin puolen vuoden aikana hän ei ollut aina varma mitkä hänen vastuunsa olivat.

Seuraavaksi kysyin, antoiko perehdytys tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävistä suoriutumiseen. Tähän haastateltavat vastasivat pääosin kyllä. Kaksi haastateltavista kuitenkin empi vastatustaan hieman. Kysyessä keromaan lisää toinen heistä kuvaili alun perehdytystä hieman ”yliolkaiseksi”, mutta ajan ja käytännön tekemisen kanssa hän koki oppineensa talon tavoille. Myös toinen haastateltavista kertoi alkuun joutuneensa kyselemään kokeneemmilta kollegoiltaan jatkuvasti apua suoriutuakseen työn vaatimuksista.

Seuraava kysymykseni oli, miten perehdytys on vaikuttanut sitoutumisen tasoosi. Kaikilla haastateltavilla nousi esille se, että kun osaa ja tietää mitä tekee, on helpompi sitoutua työhön. Eräs haastateltavista kuvasi tuntemuksiaan näin:

”On helpompi tehdä töitä, kun tietää mitä tekee eikä joudu jatkuvasti kyselemään muilta. Tuntuu myös, että koko työyhteisö voi ehkä jotenkin paremmin, kun kaikki tekevät oman osansa, joten sitoutuminen on kai sitten parempaa. Kun perehdytys oli vielä kesken tuntui, että olen muiden taakkana kysymyksieni kanssa.”

Yksi haastateltavista nosti tässä vaiheessa esille sen, että hänellä perehdytys ei ole vaikuttanut niin paljon sitoutumiseen, kun muut asiat, esimerkiksi raha ja työaikataulut.

Viimeisenä kysymyksenä pyysin vielä haastateltavia pohtimaan mitkä asiat ovat perehdytyksen näkökulmasta tukeneet tai estäneet sitoutumista. Tämä kysymys vaikutti olevan melko vaikea haastateltaville, ja he joutuivat miettimään sitä jonkin aikaa. Halusinkin tällä kysymyksellä kaivella syvemmälle edellisen kysymyksen vastauksia ja katsoa nousisiko pintaan vielä muita ajatuksia. Kaksi haastateltavista ei oikein osannut vastata enää muuta tähän kysymykseen, mutta kahdelta muulta tässä nousi vielä joitakin ajatuksia esille. Toinen heistä kertoi, että olisi halunnut esihenkilön ottavan paremmin huomioon hänen kokemattomuutensa alalla. Hän myös lisäsi, että ”jos työpaikka olisi sitoutunut perehdytykseen sata prosenttisesti heti alussa olisi oma sitoutuneisuuteni ollut heti parempi” Toinen haastateltava oli aika samoilla linjoilla, hänkin olisi toivonut panostusta perehdytykseen työsuhteen alussa ja oli jopa harkinnut, onko kyseinen työ sellainen, johon hän haluaa jäädä. Asian esiin tuomalla se oli kuitenkin korjaantunut ja perehdytystä oli annettu lisää, ja hän oli nykytilanteessa tyytyväinen ratkaisunsa jäädä työhönsä. Hän myös halusi vielä lopuksi korostaa työkavereiden merkitystä siinä, kuinka he ovat auttaneet työpaikan käytänteiden ja tehtävien ymmärtämisessä.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksesta kävi ilmi, että haastateltavilla oli hieman erilaiset sitoutumisen tyypit. Kuten Meyer & Allen (1991, 67–68) sanovat, sitoutumisen tyypit eivät sulje toisiaan pois vaan voivat vaikuttaa eriasteisesti yhtä aikaa. Kolmella haastateltavalla oli havaittavissa voimakkaimmin affektiivinen sitoutumistyyppi, joka on vahvasti tunneperäinen sitoutumisen tapa. Tämä näkyy heidän halussaan olla osa työyhteisöä ja pysyä työnantajan palveluksessa, koska he kokevat työn mielekkääksi. He kertovat sitoutuvansa työpaikan arvoihin ja kokevat oman työpanoksensa olevan merkityksellinen. Yhdellä haastateltavista voi nähdä olevan jatkuvuussitoutumisen tyyppi. Hänen puheissaan korostuu palkan ja muiden itseä hyödyttävien etujen, kuten itseä miellyttävien työaikojen merkitys sitoutumiselle.

Kysyttäessä mitkä asiat ovat vaikuttaneet sitoutumiseesi, yksikään haastateltavista ei nostanut perehdytystä esille. Tästä päättelen, että se ei ole yksi tärkeimmistä sitouttavista tekijöistä. Sen sijaan työkaverit ja työyhteisö oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkeimpien sitouttavien tekijöiden joukossa. Kuitenkin kysymykseen perehdytyksen tärkeydestä sitoutumiseen vastattiin yleisesti sen olevan tärkeää jollain tasolla. Lähinnä tässä nousi esille se, että kun osaa työnsä, sitä on mielekkäämpi tehdä, jolloin sitoutuminen on voimakkaampaa. Uskon, että suuri osa työntekijöistä ei ole ajatellut perehdytyksellä olevan niin suurta merkitystä sitoutumisen näkökulmasta, mutta sen puute kuitenkin vaikuttaa halukkuuteen pysyä työnantajan palveluksessa, kuten tutkimuksessakin kävi ilmi.

Haastattelujen perusteella hyvässä perehdytyksessä korostuu yhdessä tekemällä oppiminen. Tutkimuksen tulosten mukaan on tärkeää, että uudella työntekijällä on etenkin alkuun mahdollisuus tehdä työtä rinnakkain kokeneemman työntekijän tai esihenkilön kanssa, sillä käytännössä tekeminen ja työyhteisön tuki nousivat esille useita kertoja.

Perehdytysvaiheessa oleva työntekijä hyötyy avoimesta ja luottavaisesta työilmapiiristä. Tällaisessa työilmapiirissä työntekijä kokee voivansa kysyä apua työkavereiltaan ilman että tuntee olevansa rasite tai huono työkaveri. Kuten huomasimme yhden haastateltavan vastauksesta myös tällaisia tuntemuksia voi esiintyä uudella työntekijällä. Esihenkilön onkin hyvä tuoda ilmi myös vanhoille työntekijöille, kuinka tärkeää uuden henkilön perehdytys on ja kuinka kaikki voivat siihen omalta osaltaan osallistua. Kuten Luukka (2019, 17) tuo ilmi, jokainen organisaation jäsen vaikuttaa osaltaan yrityksen kulttuuriin ja sitä kautta myös siihen, kuinka helppoa uuden työntekijän on päästä sisään työyhteisöön.

Tutkimustulosten perusteella tiivistäisin asian niin, että perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen muutamalla eri tavalla. Sitoutumiseen vaikuttaa se, että perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Myös yhdessä tekemistä arvostetaan ja siitä opitaan tärkeitä taitoja. Tätä kaikkea tukee avoin organisaatiokulttuuri ja hyvä kannustava työyhteisö.

7.2 Kehitysehdotukset

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että monissa yrityksissä on tarvetta kehittää perehdytystä. Kuten haastatteluista kävi ilmi, perehdytys on toisinaan liian lyhyt ja nopea ja se koetaan riittämättömäksi. Sille kannattaakin siis varata enemmän aikaa. Kuten Luukka (2019, 287) huomauttaa ensimmäisellä päivällä on suuri merkitys hyvän yhteistyösuhteen luomisessa ja siihen kannattaa panostaa. Kun uusi työntekijä otetaan kunnolla vastaan, hänelle jää tunne, että hän on arvostettu ja tervetullut lisä työyhteisöön.

Konkreettisenä kehitysehdotuksena työnantajille on siis kiinnittää erityistä huomiota perehdytykseen. Esihenkilö voi kysyä työntekijöiltä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia perehdytysuunnitelmaan, etenkin uusimmat työntekijät ovat hyödyllisiä tässä, koska heillä perehdytys on kirkkaimpana mielessä. (Mitchell 2017, 136–137.) Tätä neuvua kannattaa mielestäni käyttää hyväksi perehdytystä kehittäessä. Uskon, että työpaikoilla yhdessä keskustellessa löytyy hyviä näkökumia sekä uusilta että vanhoilta työntekijöiltä. Monilla työpaikoilla voitaisiin varmasti hyötyä siitä, että uudelle etenkin vasta alalla aloittelevalle työntekijälle nimetään ns. kummityöntekijä, joka on vastuussa käytännön asioiden perehdytyksestä. Yhdessä tekemällä oppii hyvin ja samalla yleensä tulee parantaneeksi työkavereiden välistä suhdetta ja työilmapiiriä, jotka sitouttavat uutta työntekijää entistä tiiviimmin työhönsä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kolmen käsitteen avulla; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Nämä käsitteet ovat abstrakteja toisiinsa kietoutuneita kokonaisuuksia, joten niitä ei ole helppo määritellä erikseen yksityiskohtaisesti. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen tulokset voidaan hyväksyä todeksi, ja että tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavin perustein lukijan ammatitaidostaan. Hän on käyttänyt tutkimuksessa perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Eettisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tähän liittyy muun muassa se, että tutkimuksesta ei saa koitua haittaa sen kohteena oleville ihmisille. (Puusa & Juuti 2020 V Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Tämän tutkimuksen uskottavuuteen liittyy vahvasti aineiston keruu eli haastattelujen toteuttaminen. Tutkimuksen otanta oli erittäin pieni, minulla oli vain neljä haastateltavaa. Vaikka tutkimuksen

otanta on pieni, antaa se suuntaa antavan tuloksen siitä, miten perehdytys vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, ei haastateltavien määrä ole niin kriittinen, koska tämän kaltaisissa tutkimuksissa ei olekaan tarkoituksena luoda yleistettävää tietoa vaan tuoda esille yksilöiden kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kerätty aineisto on kuitenkin analysoitu huolella, mikä nostaa tutkimuksen uskottavuutta.

Tutkimusta voi pitää luotettavana, sillä siinä on käytetty monipuolisia ja tarkasti valittuja lähteitä, sekä kotimaasta että kansainvälisesti. Lähteistä muodostui tietoperusta, jonka pohjalta muotoilin haastattelukysymykset. Valitsin tutkimuksen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän, jotka tukevat tutkimusongelman ratkaisua. Halusin selvittää kohdehenkilöiden kokemuksia tutkittavasta aiheesta, jolloin teemahaastattelu on paras vaihtoehto menetelmäksi.

Tutkimuksen eettisyyttä tukee se, että toteutin ja raportoin haastattelut niin että sekä haastateltavat että yritykset, jossa he työskentelevät pysyvät anonyymeinä. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavat pystyvät rehellisesti ja avoimesti tuomaan esille sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksiinsa, ilman että siitä koituu haittaa heille. Eettisesti hyvä tutkimus pyrkii ei pelkästään minimoimaan haittaa kohdehenkilöille vaan myös tekemään hyvää. Siihen pyrin vastaamalla tutkimusongelmaani, miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, ja sen pohjalta antamaan käyttökelpoisia kehitysehdotuksia.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyönprosessin sujuminen oli melkoista vuoristorataa. Alkuun pääseminen ja aiheen valinta tuottivat vaikeuksia, ja halusinkin mielellään valmiin aiheen tai toimeksiannon, sillä omassa päässäni ei riittänyt ideoita opinnäytetyön aiheeksi. Valmiin aihe-ehdotuksen saaminen hankkeelta auttoi paljon, ja sen saatuani pääsin melko hyvin vauhtiin. Tietoperustan kirjoittaminen oli vähemmän haastavaa kuin aluksi oletin, vaikka siinäkin meni melkoinen tovi. Siinä auttoi aiheen mielenkiintoisuus ja se, että osa käyttämistäni materiaaleista oli tuttuja jo aiemmilta kursseilta. Tutkimuksen tekeminen taas aiheutti paljon enemmän päänvaivaa ja motivaationi meinasi jo hävitä kesken matkan.

Yksi suurista kompastuskivistä opinnäytetyöprosessin aikana oli aikatauluttaminen. Laadin suuntaa antavan aikataulun itselleni opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa keväällä 2024. Se oli haastavaa, koska oli vaikea arvioida kuinka paljon jaksan työstää opinnäytetyötä palkkatyön ohessa. Kesällä 2024 yllättävät terveysongelmat ja tutkimusta varten tarvittavien haastateltavien saamisen vaikeus romuttivat aikataulun. Haastateltavien saaminen oli todella vaikeaa, osittain omien kontaktien puutteen takia.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli ensimmäinen kerta, kun teen tämän tyyppisen haastattelututkimuksen. Minulla ei siis ollut ennakoon kokemusta haastattelukysymysten asettelusta tai sisällön analysoinnista. Kokemattomuuteni näkyy varmasti läpi koko työn. Juurikin itse tutkimuksen tekeminen oli mielestäni haastavinta opinnäytetyöprosessissa, etenkin koska en koe itse opintojen valmistelleen minua siihen juuri ollenkaan. Nämä seikan huomioon ottaen koen kuitenkin saavuttaneeni ihan kelpo lopputuloksen.

Lähteet

Castellano, W. 2014. Practices for engaging the 21st century workforce: challenges of talent management in a changing workplace. Pearson Education Inc. New Jersey.

Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys. Brik Impact. Espoo. E-kirja. Luettu 28.3.2024.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture: How to manage the eight critical elements of organisational life. Harvard Business review, 96, 1, s. 44–52.

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. s.a. Hankkeet. Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/hankkeet/veto-ja-pitovoimaa-marama-alalle>. Luettu: 22.9.2024.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.5.2024.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 4, s. 692–724.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 14.3.2024.

Mankki, M. 20.10.2022. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – teollisuuden toimihenkilöillä vaihtuvuusprosentit matalimmat. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa: <https://ek.fi/ajan-kohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-teollisuuden-toimihenkilöillä-vaihtuvuusprosentit-matalimmat/>. Luettu 14.10.2024.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 13.2.2023. Työvoiman saatavuus matkailu- ja ravintola-alan kohtalonkysymys – ”saatavuusharkinnasta tulisi luopua kokonaan”. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/tyovoiman-saatavuus-matkailu-ja-ravintola-alan-kohtalonkysymys-saatavuusharkinnasta-tulisi-luopua-kokonaan.html>. Luettu: 14.10.2024.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A-Three component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1, 1, s. 61–89.

Mitchell, D. 2017. 50 top tools for employee engagement: a complete toolkit for improving motivation and productivity. Kogan Page. Lontoo.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. V Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 28.11.2024.

Richardson, B. 9.3.2017. Are Employee Engagement and Employee Motivation the Same Thing? Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/paycom/2017/03/09/are-employee-engagement-and-employee-motivation-the-same-thing/?sh=79a43e3c2933>. Luettu: 15.3.2024.

Salo, L. 20.2.2023. "Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa joustetaan ja venytään" –Ravintola-alan haasteina osaajapula ja vetovoiman puute. Blogi. Luettavissa: <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-tehdaan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/>. Luettu: 14.10.2024.

Työterveyslaitos. s.a. Onnistunut perehdytys palvelualoilla. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelualoilla>. Luettu 14.1.2025.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.3.2024.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelurunko

Taustatiedot: työsuhteen laatu ja kesto

Teema 1: sitoutuminen

1. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa sitoutuminen työpaikalla?
2. Miten kuvailisit sitoutumistasi nykyiseen työhösi?
 - 2.1. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet sitoutumiseesi?

Teema 2: perehdytys

3. Miten kuvailisit perehdytystä nykyiseen työhösi?
 - 3.1. Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan töissä?
 - 3.2. Antoiko perehdytys sinulle tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävistä suoriutumiseen?
 - 3.3. Miten perehdytys on vaikuttanut sitoutumisen tasoosi?
 - 3.4. Perehdytyksen näkökulmasta, mitkä asiat ovat tukeneet tai estäneet sitoutumista?

Liite 2. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Perehdytyksen merkitys työntekijän sitoutumiseen

Opinnäytetyön tekijä: Hanna Palm

Ohjaava opettaja: Riitta Räisänen

Tutkimuksen aineiston keruun tavoitteena on selvittää perehdytyksen ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Haastattelun avulla on tarkoitus kartoittaa, miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen majoitus ja ravintola-alalla. Haastattelun kohderyhmää ovat MaRa-alan työntekijät, jotka ovat työskennelleet yrityksessä keskimäärin n. 6 kk-3 vuotta. Opinnäytetyö tehdään osana Haaga-Helian hanketta Veto- ja pitovoimaa majoitus- ja ravintola-alalle.

Aineiston keruu toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka mahdollistaa aiheesta keskustelun vapaamuotoisesti. Haastattelut nauhoitetaan, jotta aineistoon voi palata myöhemmin tarkempaa analyysiä varten.

Kaikkea kerättyä aineistoa käsitellään ja säilytetään vastuullisesti ja sitä käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen. Aineistoa käsitellään anonyymisti eli haastateltavien henkilöllisyys eikä työnantaja tule ilmi opinnäytetyössä. Ainoastaan haastateltavan rooli ja työsuhteen kesto tulevat ilmi opinnäytetyössä, mikäli haastateltava antaa tähän luvan. Kaikki kerätty aineisto poistetaan, kun sitä ei enää tarvita, eli viimeistään opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Lisätietoa tutkimuksesta antaa:

Hanna Palm

hanna.palm@myy.haaga-helia.fi

050 5248473