



Perehdytyskokemuksen vaikutus työnantajaan sitoutumiseen yrityksessä X

Juuli Jeskanen-Mattila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Opinnäytetyö YAMK
2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Juuli Jeskanen-Mattila
Tutkinto Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytyskokemuksen vaikutus työnantajaan sitoutumiseen yrityksessä X
Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 12
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisia perehdytyskokemuksia kohdeyrityksen esihenkilöillä on ollut ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän sitoutumiseensa työnantajaansa. Perehdytyskokemusta tarkasteltiin kokonaisuutena, kattaen organisaatioon, työtehtävään sekä esihenkilötyöhön liittyvät osa-alueet. Tavoitteena oli myös tunnistaa ne perehdytyksen osa-alueet, jotka tukevat sitoutumista ja antaa niiden perusteella kehitysehdotuksia perehdyttämisen kokonaisuuteen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekä määrällisin, että laadullisin menetelmin ja se ajoittui vuoden 2025 keväälle. Aineisto kerättiin kyselyn ja teemahaastattelujen avulla. Määrällinen aineisto analysoitiin käyttämällä summapistemallia, ristiintaulukointia, keskiarvoja, mediaaneja sekä korrelaatioita. Laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilöiden kokemukset perehdytyksestä vaihtelivat. Enemmistö vastaajista kuvasi perehdytyskokemustaan positiivisena, mikä viittaa siihen, että perehdytys onnistuu useimmiten luomaan hyvän lähtökohdan uudessa tehtävässä. Kuitenkin se, että lähes puolet vastaajista koki perehdytyksen neutraaliksi tai negatiiviseksi osoittaa merkittävää kehittämistarvetta kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että perehdytyskokemuksella on merkitystä erityisesti affektiivisen sitoutumisen eli työntekijän organisaatiota kohtaan muodostaman tunnesiteen vahvistumisessa. Tämä tarkoittaa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys voi vahvistaa halua pysyä organisaatiossa ja kokea yhteenkuuluvuutta sen tavoitteiden ja arvojen kanssa. Tulos vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia ja osoittaa, että perehdytys vaikuttaa erityisesti tunnepohjaisen sitoutumisen vahvistamiseen. Tässä tutkimuksessa perehdytyksellä ei havaittu kovin vahvaa yhteyttä normatiiviseen sitoutumiseen tai jatkuvuussitoutumiseen eikä ollenkaan yhteyttä välineelliseen sitoutumiseen.</p> <p>Kokonaisuudessaan tulokset osoittivat, että perehdytyksen osa-alueet eivät ole keskenään yhtä merkityksellisiä työntekijän sitoutumisen kannalta. Erityisesti perehdytyksen sosiaaliset ulottuvuudet, kuten tukiverkoston rakentaminen ja ihmisiin tutustuminen, ovat keskeisimpiä affektiivisen, eli tunnepohjaisen sitoutumisen vahvistamisessa. Muodollisemmat perehdytyksen sisällöt eivät yksinään riitä vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista, vaikkakin omaan rooliin liittyvien lakien ja määräysten, esihenkilörooliin liittyvien käytäntöjen ja työtehtäviin perehdyttämällä havaittiin lieviä positiivisia yhteyksiä affektiiviseen sitoutumiseen.</p> <p>Perehdytyksen suunnittelussa ja kehittämisessä tulisi huomioida erityisesti ihmissläheisyys, esihenkilöiden ja kollegoiden tuki sekä uuden roolin tavoitteiden ja työtehtävien selkeys.</p>
Asiasanat Organisaatioon sitoutuminen, perehdytyskokemus, perehdytyksen kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Keskeiset käsitteet ja raportin rakenne	2
2	Organisaatioon sitoutuminen.....	5
2.1	Organisaatioon sitoutumisen mallien kehittyminen	6
2.2	Sitoutumisen kolmen komponentin malli.....	8
2.2.1	Affektiivinen sitoutuminen.....	10
2.2.2	Normatiivinen sitoutuminen	12
2.2.3	Jatkuvuussitoutuminen & välineellinen sitoutuminen	13
3	Perehdytys	15
3.1	Perehdytyksen vaikutukset organisaatiossa	17
3.2	Perehdytyksen tasot (4C).....	18
4	Tutkimukselliset menetelmät ja tutkimuksen toteutus	24
4.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa	24
4.2	Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	25
4.2.1	Kyselytutkimus.....	26
4.2.2	Teemahaastattelu.....	27
4.2.3	Tiedonkeruuvaiheen eteneminen	28
4.3	Aineiston analysointi	29
5	Tulokset.....	33
5.1	Perehdytyskokemukset.....	34
5.2	Perehdytyksen vaikutus työnantajaan sitoutumiseen	39
5.3	Perehdytyksen osa-alueiden vaikutus sitoutumiseen	42
6	Pohdinta	45
6.1	Johtopäätökset.....	45
6.2	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	49
6.3	Tutkimuksen arviointi	51
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	52
	Lähteet.....	54
	Liitteet	57
	Liite 1. Tutkimustiedote	57
	Liite 2. Kysely	58
	Liite 3. Teemahaastattelun runko.....	66
	Liite 4. Perehdytyksen sisältö osa-alueittain	67
	Liite 5. Perehdytyksen osa-alueiden korrelaatio sitoutumisen komponentteihin	68

1 Johdanto

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä perehdytyskokemuksen yhteyttä ja vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen majoitus, ravitsemis- ja matkailupalvelualan yrityksessä Suomessa.

Viime vuosina Suomen työmarkkinoihin ovat vaikuttaneet monet tekijät, kuten pandemia, sota ja taloudellinen taantuma. Vaikka yleinen työllisyystilanne heikkeni ja työttömyys kasvoi vuonna 2024, majoitus, ravitsemis- ja matkailupalvelualalle työllistyvien määrä kasvoi hieman (Tilastokeskus 2025a). Alalla esiintyy kuitenkin alueellisia työvoimahaasteita, sillä työntekijöiden saatavuus ja yritysten tarvitsema osaaminen eivät kohtaa kaikkialla Suomessa (Tilastokeskus 2025b; Työvoimabarometri 2025). Alaan vaikuttaa lisäksi edelleen pandemia-ajan jälkeinen työvoiman poistuma, jolloin arviolta yli 10 000 henkilöä siirtyi pysyvästi töihin muille toimialoille (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a). Henkilöstön sitouttaminen ja alalla pysyminen ovat keskeisiä tekijöitä alan yritysten kilpailukyvyn säilyttämisessä.

Ammattitaitoinen henkilöstö luo yritykselle kilpailuetua ja työntekijöiden sitoutuneisuudella on yhteys parempaan työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen sekä vähäisempään haluun vaihtaa työpaikkaa (Rawashdeh & Tamini 2019, 192; Kang, Gatling & Kim 2015, 68). Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää sitä, miten organisaatiot voivat tukea työntekijöidensä sitoutumista.

Perehdytystä voidaan pitää keskeisenä ensimmäisenä askeleena työntekijän sitouttamisessa ja yrityksen pitovoimatekijänä (Davila & Pina-Ramirez 2018, johdanto). Työsuhteen ensimmäisillä kuukausilla, jotka yleisesti käsitetään perehdyttämisjaksoksi, on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen muodostumiselle (Eklund 2023, 32). Uusilla työntekijöillä on tullessaan odotuksia ja mielikuvia siitä, mitä työ, työpaikka ja työnantajaorganisaatio tarjoavat, ja jos perehdytysprosessin aikana ei onnistuta vastaamaan niihin, voi työntekijän sitoutuminen organisaatioon jäädä heikommaksi (Godinho ym. 2023, 2). Hyvin toimiva perehdytys voi myös parhaimmillaan luoda kilpailuetua ja vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti (Eklund 2023, 23).

Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on se, että perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Tällöin jokainen uusi työntekijä työnkuvastaan ja toimipisteestään riippumatta saa samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuudella mahdollistetaan myös perehdytysprosessin jatkuva kehittäminen, joka on välttämätöntä nopeasti muuttuvassa työelämässä. (Eklund 2023, 29.)

Opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä (ChatGPT-sovellusta) ideoinnin tukena, pohdinnan jäsentelyyn sekä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen laadintaan. Tekoälyn kehoitteina on käytetty esimerkiksi kysymyksiä ”Miten tämän kysymyksen voisi muotoilla selkeämmäksi” ja ”Millaisia

analysointitapoja käyttäisit”. Lopullinen teksti on opinnäytetyöntekijän itse kirjoittamaa tekstiä. Tekoälysovellusta on hyödynnetty vastuullisesti, ottaen huomioon tietosuoja ja tekijänoikeudet. Kaikkia raportissa mainittuja lähteitä on käytetty oikeaoppisesti, eivätkä ne ole tekoälyn luomia.

1.1 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia perehdytyskokemuksia kohdeyrityksen esihenkilöillä on ollut ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän sitoutumiseensa työnantajaansa. Perehdytyskokemusta tarkasteltiin kokonaisuutena, kattaen organisaation, työtehtävään sekä esihenkilötyöhön liittyvät osa-alueet. Tavoitteena oli myös tunnistaa ne perehdytyksen osa-alueet, jotka tukevat sitoutumista ja antaa niiden perusteella kehitysehdotuksia perehdyttämisen kokonaisuuteen.

Tutkimuksen kohdeyritys toimii majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelualalla ja on alallaan merkittävä työllistäjä. Yritystä käsitellään tässä työssä anonymisti. Kohdeyrityksessä on havaittu tietyn esihenkilöryhmän eli osastopäälliköiden vaihtuvuuden kasvaneen jo usean vuoden ajan. Tutkimuksen aloittamisen aikaan yrityksessä työstettiin uutta työntekijöiden perehdytysmallia ja opinnäytteen tulosten tarkoituksena on tukea perehdytyksen suunnittelua myös esihenkilöiden perehdytystä uudistettaessa sitoutumisen näkökulma huomioiden. (HR-asiantuntija 28.11.2024.)

Yrityksessä ei ole aiemmin ollut yhtenäistä esihenkilöiden perehdytysmallia tai -kokonaisuutta, vaan perehdytys on ollut pitkälti ylemmän esihenkilön, kuten hotellinjohtajan, vastuulla tämän oman harkinnan mukaan. Perehdytyksen tukena on ollut käytössä muistilista, ja lisäksi yrityksessä on järjestetty säännöllisesti muun muassa yhteisiä perehdytyspäiviä esihenkilöille. (HR-asiantuntija 28.11.2024.)

Tutkimuskysymykset, joihin tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan, ovat:

PTK 1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on perehdytyksestä?

PTK 2. Miten perehdytyskokemus on vaikuttanut työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen?

ATK 1. Mitkä perehdytyksen osa-alueet tukevat tai heikentävät yritykseen sitoutumista?

1.2 Keskeiset käsitteet ja raportin rakenne

Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat organisaatioon sitoutuminen ja perehdytys. **Organisaatioon sitoutumisella** (organizational commitment) on yleisen määritelmän mukaan tarkoitettu yksilön suhteellista halua samaistua ja osallistua tiettyyn organisaatioon sekä halua

ponnistella ja pysyä organisaatiossa (Barge & Schlueter, 1988, 116–117; Cohen 2007, 338; Mowday, Steers & Porter, 1979, 226.) Sitoutuminen kuvataan usein työntekijän asenteena ja käyttäytymisenä omaa organisaatiota kohtaan ja se sisältää uskon organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halun pysyä organisaation jäsenenä ja valmiuden panostaa organisaatioon (Mowday ym. 1979, 225).

Organisaatioon sitoutuminen on käsitteenä työtyytyväisyyttä (job satisfaction) laajempi heijastaen suhtautumista koko organisaatioon, kun taas työtyytyväisyys kuvastaa työntekijän suhtautumista itse työhön tai yksittäisiin työtehtäviin. Työtyytyväisyys on altis hetkellisiin ja nopeisiin heilahteluihin, kun taas sitoutuminen kehittyy hitaasti ja sen voidaan myös olettaa olevan ajan mittaan pysyvämpää kuin tyytyväisyyden. (Mowday ym. 1979, 226.) Tässä työssä ei käsitellä työtyytyväisyyttä juuri sen suppeamman näkökulman vuoksi, vaan keskitytään nimenomaan pysyvämpään organisaatioon sitoutumiseen.

Suomenkielisessä kirjallisuudessa **perehdyttämällä** viitataan yleisesti työntekijän työsuhteen alussa tapahtuvaan *orientaatioon* tai *työnopastukseen*, kun taas englanninkielisessä kirjallisuudessa perehdyttämisestä käytetään usein käsitettä *onboarding*. Nämä käsitteet kuvaavat sisällöllisesti toisistaan poikkeavia lähestymistapoja perehdytykseen.

Orientaatioissa painopisteinä ovat mm. yrityksen toimintamallit, tavoitteet, työmenetelmät, koneet ja järjestelmät sekä työyhteisön pelisäännöt (Luutonen & Murtomaa 2025, 138; Viitala & Jylhä 2019, henkilöstöjohtaminen-luku). Orientaatio on vain yksi osa laajempaa perehdytyskokonaisuutta, ja nämä palvelevat eri tarkoituksia työntekijän työsuhteen eri vaiheissa (Davila & Pina-Ramirez 2018, johdanto).

Työnopastuksessa varmistetaan, että työntekijä pystyy esimerkiksi suoriutumaan itse työtehtävästä ja järjestelmien käytöstä tavallisen työpäivän aikana sekä mahdollisten häiriö- tai poikkeustilanteiden aikana (Luutonen & Murtomaa 2025, 138). Orientaation ja työnopastuksen näkökulmasta katsottuna onnistuneen perehdytyksen tavoitteena onkin auttaa uutta työntekijää toimimaan tehtävässään mahdollisimman nopeasti mahdollisimman hyvin ja vähentää virheiden ja tapaturmien riskejä, kun taas huonosta perehdytyksestä voi seurata heikompaa suoriutumista ja sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon (Luutonen & Murtomaa 2025, 138; Viitala & Jylhä 2019).

Tässä opinnäytetyössä perehdytys määritellään onboarding-käsitteen kautta. Tällä tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta, perehdytysprosessia, jolla edistetään työntekijän sopeutumista työhön ja työpaikkaan sekä työssä suoriutumisen, että työn sosiaalinen näkökulma huomioituina. Perehdytysprosessin aikana työntekijä oppii työtehtävien lisäksi organisaation asenteista ja käyttäytymismalleista, jotka ovat hyvin olennaisia asioita sisäistää matkalla työyhteisön osaksi tulemistä (Godinho, Reis, Carvalho & Martinho 2023, 2.) Akateemikot käyttävät tästä prosessista myös termiä

organisaatioon sosiaalistuminen (Bauer 2010, 1). Prosessin perimmäisenä tarkoituksena on auttaa työntekijää tulemaan tuottavaksi organisaation jäseneksi mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Lauby 2016, 20).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu Meyerin ja Allenin sekä Cohenin organisaatioon sitoutumista käsitteleviin malleihin. Meyerin ja Allenin malli on vakiinnuttanut asemansa laajasti käytettynä ja edelleen ajankohtaisena viitekehyyksenä organisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa. Tarkastelu rajautuu työsuhteen aikana kehittyvään sitoutumiseen ja perustuu erityisesti Meyerin ja Allenin (1997) kolmen komponentin malliin. Sen rinnalla hyödynnetään Cohenin neljän tekijän mallia sitoutumisen ajoituksesta ja perustasta. Tässä työssä mallista sovelletaan kahta tekijää: väli-neellisen ja affektiivisen sitoutumisen komponentteja. Näin Cohenin malli täydentää Meyerin ja Allenin näkökulmaa tuomalla esiin työntekijän kokemuksen panosten ja palkkioiden tasapainosta sekä korostamalla tunnesiteen merkitystä. Mallit yhdessä mahdollistavat sitoutumisen kehittymisen tarkastelun työntekijän kokemana prosessina ja tarjoavat monipuolisen näkökulman perehdytyskokemuksen tutkimisen tueksi.

Perehdytystä käsitellään Bauerin 4C:n teorian avulla. Bauerin malli on yksi keskeisimmistä perehdytyksen teoreettisista viitekehyyksistä ja sen avulla perehdytystä voidaan tutkia kokonaisvaltaisesti eri osa-alueiden avulla. Malli ottaa huomioon yksilön kokonaisuutena ja huomioi perehdytyksessä käytännön asioiden, määräysten ja ohjeistuksien lisäksi myös perehdytyksen työyhteisöön sosiaalistamisen puolen.

Tämä raportti sisältää seitsemän päälukua. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa kerrotaan opinnäytetyön taustasta, määritellään keskeisimmät käsitteet sekä esitellään tutkimuskysymykset ja kerrotaan, mitä teoreettisia malleja työssä käsitellään. Pääluvuissa kaksi ja kolme käsitellään tutkimuksen taustalla vaikuttavaa teoreettista viitekehystä, josta ensimmäisenä keskitytään organisaatioon sitoutumisen keskeisiin teorioihin ja malleihin ja sen jälkeen perehdytykseen ja sen vaikutuksiin organisaatiossa. Pääluvun kolme lopussa tehdään myös yhteenveto teoreettisesta viitekehyyksestä.

Pääluvussa neljä esitellään tutkimuksen eteneminen, siinä käytetyt tutkimukselliset menetelmät sekä tiedonkeruun, että tutkimustulosten analysoinnin osalta. Pääluvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Pääluvussa kuusi vastataan tutkimuskysymyksiin, peilataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin sekä esitellään johtopäätökset ja kehitysideoita kohdeyrityksen perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta sekä pohdin jatkotutkimuskohteita. Lisäksi tässä viimeisessä pääluvussa pohdin opinnäyteprosessin sujumista sekä omaa oppimistani.

2 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tyytyväisempiä työhönsä, työskentelevät tehokkaammin, vaihtavat työpaikkaa epätodennäköisemmin ja suoriutuvat työssään paremmin kuin sitoutumattomat työntekijät (Eklund 2023, 33; Kang ym. 2015, 68; Mowday ym. 1979, 237; Tej, Vagaš, Taha, Škerháková & Harnicárová 2021, 3; Rawashdeh & Tamini, 2019, 192). Sitoutunut työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön, saavansa organisaatiolta tukea ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Tällainen työntekijä antaa yritykselle todennäköisimmin parhaimman työpanoksensa ja pysyy työnantajalleen uskollisena (Viitala 2021, luku 2.6). Muuttuvan globaalin kilpailun, nopeasti kehittyvän teknologian ja liike-elämän muuttumisen myötä organisaatiot käyttävät koulutukseen paljon resursseja, ja liiketoiminnan kannalta onkin entistä tärkeämpää sitouttaa työntekijöitä, jottei osaamista poistu yrityksestä lähtevän työntekijän mukana kilpaileviin yrityksiin (Meyer & Allen 1997, 17).

Työntekijöiden vaihtuvuus yhdistetään usein käsitykseen siitä, etteivät työntekijät ole sitoutuneita yritykseen (Viitala 2021, luku 2.6). Organisaatiotutkimuksessa työntekijöiden epätoivottua vaihtuvuutta on tutkittu laajasti ja havaittu, että matala organisaatioon sitoutumisen taso ennakoii vahvasti työntekijän lähtemistä yrityksestä (Kang ym. 2015, 68). Hotelli-, ravintola- ja matkailualalle suunnautunut yhdysvaltalainen tutkimus vahvisti aiempaa tietoa siitä, että korkea organisaatioon sitoutumisen taso vähentää työntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin yhteys esihenkilön tarjoaman tuen, työntekijän lähtöaikojen ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Tutkimuksen tulokset eivät viitanneet siihen, että sitoutumisella olisi vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Kang ym. 2015, 68.)

Työntekijöiden sitoutumisesta puhuttaessa on tärkeää huomioida, että työympäristössä sitoutuminen voi kohdistua moniin eri tekijöihin, kuten työyhteisöön, esihenkilöön, ammattiin tai urapolkuun. Sitoutuminen kuvaa henkilön psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioon. (Meyer & Allen 1997, 13–14.) Yleisesti voidaan ajatella, että sitoutunut työntekijä pysyy yrityksessä myös läpi huonojen aikojen, tekee työnsä hyvin, suojelee organisaatiota parhaansa mukaan ja jakaa yrityksen arvot (Meyer & Allen 1997, 13–14; Viitala 2021, luku 2.6).

Randallin (1987) mukaan niin sanottu ”sokea” organisaatioon sitoutuminen voi aiheuttaa haittoja sekä organisaatiolle, että työntekijälle. Liiallinen sopeutuminen ja sitoutuminen yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin voi heikentää muutosten läpivientejä ja innovatiivisten ratkaisujen löytämistä, jos työntekijä ei näe tarvetta kyseenalaistaa vakiintuneita käytäntöjä. Työntekijän näkökulmasta liiallinen sitoutuminen voi olla haitallista, jos vapaa-ajalle ei jää tarpeeksi aikaa ja energiaa tai se vähentää työntekijän halua kehittää osaamistaan ollakseen haluttavampi kandidaatti työnhakijana tulevaisuudessa. (Meyer & Allen, 1997, 14.)

2.1 Organisaatioon sitoutumisen mallien kehittyminen

Lähestymistavat organisaatioon sitoutumisen tutkimuksissa ovat vuosien varrella vaihdelleet suurestikin, mutta niistä löytyy kuitenkin tiettyä yhteneväisyyttä. Aiheen käsittelyssä on useimmiten keskitytty siihen, mikä vaikutus sitoutumisella on työntekijöiden käyttäytymiseen. Kirjallisuudessa sitoutuminen määritellään usein joko asenteiden tai käyttäytymisen kautta.

Asenteellinen sitoutuminen (attitudinal commitment) vahvistuu prosessissa, jossa ihmiset alkavat pohtia suhdettaan organisaatioon. Monin tavoin sitä voidaan pitää ajattelutapana, jossa yksilöt punnitsevat sitä, kuinka hyvin heidän omat arvonsa ja tavoitteensa ovat yhteneväisiä organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Cohen 2007, 342; Meyer & Allen 1997, 20.) Sheldonin (1971) mukaan asenteellista sitoutumista kehittyi, kun organisaatiosta on tullut osa henkilön identiteettiä ja Hallin ja kumppaneiden (1970) mukaan silloin, kun organisaation ja yksilön tavoitteet integroituvat keskenään. Työntekijä sitoutuu organisaatioon todennäköisemmin, jos hän kokee omien arvojensa ja asenteidensa olevan riittävän yhteneväiset organisaation kanssa. (Mowday ym. 1979, 225.)

Käyttäytymiseen perustuvan sitoutumisen (behavioral commitment) muodostuminen liittyy prosessiin, jossa yksilöt ajautuvat pysymään tietyssä organisaatiossa ja siihen, miten he suhtautuvat ja sopeutuvat tilanteeseen. (Cohen 2007, 342; Meyer & Allen 1997, 20.) Sitoutuminen voi näkyä tällöin esimerkiksi aktiivisena osallistumisena organisaation toimintaan tai työvelvoitteiden tunnollisena täyttämisenä. Tällä tavoin toimimalla, eli käyttäytymällä, työntekijä osoittaa uskollisuutta ja omistautumista organisaatiota kohtaan.

March ja Simon (1958) totesivat, että sitoutuminen sisältää usein vaihtosuhteen, jossa työntekijät sitoutuvat organisaatioon saadakseen vastineeksi palkkioita tai muita korvauksia organisaatiolta (Mowday ym. 1979, 225). Tällöin työntekijät sitoutuvat organisaatioon, kunhan työpanoksesta saadut korvaukset ja palkkiot pysyvät työntekijälle tarpeeksi houkuttelevina. Tämä kuvastaa sitoutumisen välineellistä ulottuvuutta, jossa työntekijän motivaatio ja lojaalisuus voivat heikentyä, jos palkkiot eivät vastaa odotuksia.

Organisaatioon sitoutumisen tutkimus alkoi kehittyä merkittävästi 1960-luvulla, kun Howard Becker esitteli niin sanotun Side bet-teoriansa. Tämän teorian mukaan sitoutuminen ei synny hetkessä, vaan rakentuu vähitellen yksilön huomattessa tehneensä organisaatioon liittyviä investointeja. (Cohen 2007, 338; Powell & Meyer 2004, 158). Tällaisia investointeja voivat olla esimerkiksi muutto uudelle paikkakunnalle työn vuoksi tai kouluttautuminen juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. Jos henkilö jättäisi organisaation, nämä investoinnit, eli aika, raha tai vaivannäkö menisivät hukkaan. Sitoutumista siis syntyy, koska yksilö haluaa välttää näiden investointien menettämistä, etenkin jos korvaavia vaihtoehtoja ei ole tarjolla. (Meyer & Allen 1997, 59.)

Beckerin näkökulmasta sitoutuminen ymmärretään ensisijaisesti rationaalisenä päätöksenä, jossa yksilö arvioi vaihtoehtojaan ja tekee valintansa järkeilyn tuloksena (Mercurio 2015, 395). Beckerin teoria tuo esiin selkeän yhteyden sitoutumisen ja vaihtuvuuden välillä ja jonka myötä aikoinaan heinä laajempi kiinnostus sitoutumisen tutkimukseen (Cohen 2007, 338; Meyer & Allen 1997, 23). Myöhemmät tutkimukset, jotka pohjautuvat Beckerin teoriaan (esim. Alutto, Hrebiniak & Alonso 1973; Ritzer & Trice 1969) vahvistivat tätä yhteyttä. Ne ehdottivat, että sitoutumista olisi hyödyllistä mitata erityisesti tarkastelemalla, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän päätökseen lähteä organisaatiosta (Cohen 2007, 338). Beckerin Side bet-teoria on toiminut perustana laajemmille ja moniulotteisimmille sitoutumismalleille, kuten Meyerin & Allenin (1997) kehittämälle kolmen komponentin mallille, (Powell & Meyer 2004, 158), johon palataan myöhemmin tässä luvussa.

1970-luvulla organisaatioon sitoutumista alettiin tarkastella myös psykologisen kiintymyksen näkökulmasta. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) kuvasivat sitoutumista erityisesti työntekijän asenteena ja tunnetason kiintymyksenä organisaatiota kohtaan (Cohen 2007, 338). Heidän mukaansa mitä vahvemmin työntekijä koki identifioituivansa organisaation arvoihin ja tuntevansa olevansa osa yritystä, sitä sitoutuneempi hän oli. Porterin ja kollegoiden näkökulma poikkesi Beckerin järkeilevästä lähestymistavasta painottamalla emotionaalista yhteyttä organisaatioon. Yhteistä molemmille teorioille oli kuitenkin se, että ne nostivat sitoutumisen tason keskeiseksi tekijäksi henkilöstön vaihtuvuuden selittäjänä. Itse asiassa Porterin tutkimusryhmän mukaan sitoutumisen vaikutus vaihtuvuuteen oli suurempi kuin työtyytyväisyyden. (Cohen 2007, 338.)

Porterin ja kumppaneiden näkemyksiin perustuen kehitettiin OCQ-kysely (Organizational Commitment Questionnaire), josta muodostui yksi käytetyimmistä mittareista organisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa. OCQ:n käyttö ei kuitenkaan ollut täysin kiistatonta. Vuonna 1986 O'Reilly & Chatman esittivät kritiikkiä kyselyä kohtaan väittäen, että se keskittyi liikaa työntekijän aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa, jolloin se mittasi enemmän käyttäytymistä kuin asenteita. Kyselyn puolustajat taas esittivät, että halukkuus toimia organisaation hyväksi kuvastaa nimenomaan enemmän työntekijän ajattelutapaa ja siten kyselyn kuvaavan sitoutumista asenteena eikä pelkkänä toimintana. (Cohen 2007, 339.)

O'Reillyn & Chatmanin (1986) mukaan sitoutuminen rakentuu kahden toisensa poissulkevan prosessin kautta: välineelliseen hyötyyn perustuvan myöntymisen tai syvemmän psykologisen kiintymyksen pohjalta. Heidän mukaansa välineellinen, vaihtokauppaan perustuva sitoutuminen johtaa usein heikompaan organisaatioon kiinnittymiseen, kun taas todellinen, pitkäkestoinen ja syvempi sitoutuminen syntyy emotionaalisesta samaistumisesta organisaatioon, eli siitä, että työntekijä kokee kuuluvansa osaksi organisaatiota ja sen arvomaailmaa. (Cohen 2007, 339.)

Meyer ja Allen (1991) havaitsivat, että eri tutkijoiden määritelmät organisaatioon sitoutumisesta perustuivat yhteiseen näkemykseen: sitoutuminen on työntekijän psykologinen tila, joka voidaan jakaa kolmeen laajempaan teemaan. Nämä teemat ovat: tunneperäinen kiintymys organisaatioon, organisaatiosta lähtemisen kustannusten tiedostaminen sekä velvollisuuden tunne, joka liittyy organisaatiossa pysymiseen. Tästä havainnosta syntyi organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin malli (Three-Component Model of Organizational Commitment), jonka mukaan sitoutuminen rakentuu kolmesta osa-alueesta: affektiivisestä (affective), normatiivisesta (normative) ja jatkuvuussitoutumisesta (continuance). (Meyer & Allen 1997, 21.) Tätä mallia ja sen kehitystä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

2.2 Sitoutumisen kolmen komponentin malli

Meyerin ja Allenin (1997) kolmen komponentin malli on yksi keskeisimmistä ja laajimmin tutkimuksissa käytetyistä näkökulmista organisaatioon sitoutumisen tarkastelussa. Malli jakaa sitoutumisen kolmeen osa-alueeseen: affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen (Cohen 2007, 337). Nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan yksittäisen työntekijän sitoutumisen organisaatioon voi koostua useammasta kuin yhdestä ulottuvuudesta (Meyer & Allen 1997, 23.)

Työntekijä voi samaan aikaan tuntea vahvaa kiintymystä ja halua pysyä organisaatiossa (affektiivinen sitoutuminen), mutta myös kokea velvollisuutta jatkaa työnantajan palveluksessa (normatiivinen sitoutuminen). Toisaalta jokin toinen työntekijä saattaa kokea moraalista velvoitetta pysyä organisaatiossa esimerkiksi saamansa koulutuksen vuoksi (normatiivinen sitoutuminen) ja samalla tunnistaa, että vaihtoehtojen puute tai epävarma työmarkkinatilanne tekevät organisaatiossa lähtemisestä riskialtista (jatkuvuussitoutuminen). Näin ollen yksilön sitoutumista voidaan ymmärtää tilanteeseen ja kokemuksiin sidoksissa olevana moniulotteisena ilmiönä. (Meyer & Allen 1997, 23.)

Mallia on kuitenkin myös kritisoitu. On kyseenalaistettu, lisäävätkö nämä kolme komponenttia todella ymmärrystä sitoutumisen ilmiöstä ja ovatko ne luotettavasti sovellettavissa esimerkiksi työsuhteen alkuvaiheessa, jolloin työntekijän käsitys organisaatiosta on vasta muotoutumassa (Cohen 2007, 337, 340). Vandenberg & Self (1993) tutkivatkin mallin toimivuutta tarkastelemalla affektiivisen ja jatkuvuussitoutumisen ulottuvuuksia, työntekijän samaistumista organisaatioon sekä OCQ-mittarin käyttöä työntekijän työsuhteen ensimmäisten kuuden kuukauden aikana. Heidän tutkimuksessaan havaittiin erityisesti affektiivisen ja jatkuvuussitoutumisen mittaamisessa epävakautta, mikä heikensi mallin luotettavuutta. Työsuhteen alkuvaiheen kokemukset muuttavat työntekijöiden käsityksiä nopeasti ja niin paljon, että mittarien väittämät voivat saada eri merkityksiä eri

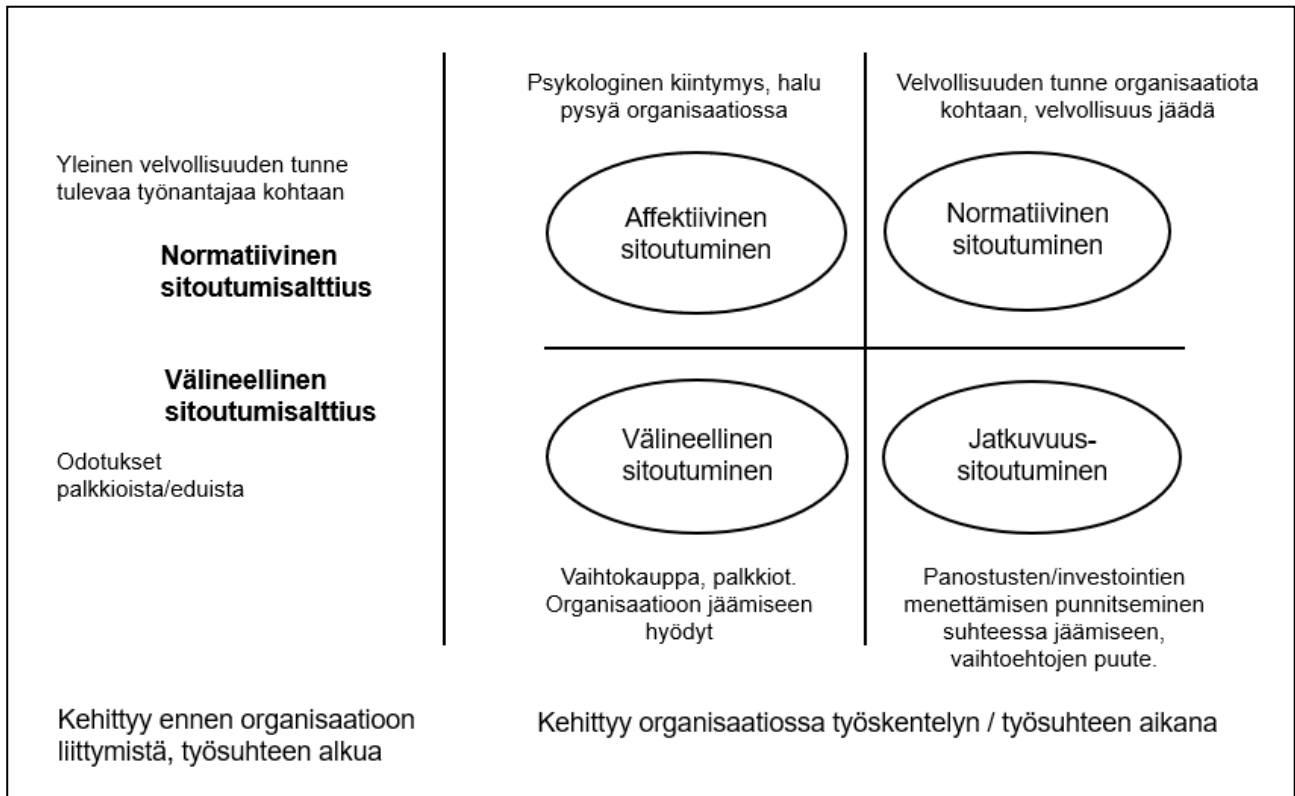
ajankohtina. Uusilla työntekijöillä ei vielä ole riittävän syvällistä ymmärrystä organisaatiosta vastatakseen kyselyn kysymyksiin johdonmukaisesti. (Cohen 2007, 340.)

Meyerin ja Allenin mallia kehitettiin edelleen, kun Cohen (2007) esitteli oman mallinsa, jossa sitoutuminen jaettiin kahteen ulottuvuuteen; sitoutumisen ajoitukseen ja sen perustaan. Cohen täydensi Meyerin ja Allenin mallia lisäämällä siihen välineellisen sitoutumisen ulottuvuuden. Tämä ulottuvuus korostaa työntekijän ja organisaation välistä työpanoksen ja palkkioiden välistä vaihtokauppaa sitoutumisen kehittymisessä. Sitoutuminen ei näin ollen synny pelkästään emotionaalisista tekijöistä tai velvollisuuden tunteesta, vaan siihen vaikuttavat yksilön kokemukset siitä, kuinka reiluksi ja kannattavaksi suhde organisaatioon koetaan. Lisäksi Cohen nosti esiin kaksi käsitettä, jotka edeltävät varsinaista sitoutumista: normatiivinen ja välineellinen sitoutumisalttius eli yksilön ennakoasenteet ja odotukset, jotka vaikuttavat yksilön halukkuuteen sitoutua organisaatioon ennen varsinaisen työsuhteen alkua. (Cohen 2007, 337.)

Cohenin mallissa esiteltiin neljä komponenttia: välineellinen sitoutumisalttius, normatiivinen sitoutumisalttius, välineellinen sitoutuminen ja affektiivinen sitoutuminen. Mallin keskeinen ajatus oli, että yksilön taipumus sitoutua kehittyy jo ennen kuin hän liittyy organisaatioon, kun taas varsinainen sitoutuminen syntyy vasta työsuhteen alettua. (Cohen 2007, 337.)

Välineellinen sitoutumisalttius liittyy yksilön yleisiin odotuksiin siitä, mitä etuja ja palkkioita organisaatio voi tarjota. Normatiivinen sitoutumisalttius puolestaan viittaa henkilön sisäiseen moraaliseen velvollisuudentuntoon tulevaa työnantajaorganisaatiota kohtaan. Välineellinen sitoutuminen alkaa kehittyä sen jälkeen, kun yksilö on liittynyt organisaatioon ja arvioi, kuinka hyvin hänen panoksensa ja saamansa palkkiot ovat tasapainossa. Affektiivinen sitoutuminen taas on psykologista kiinnittymistä organisaatioon, joka ilmenee organisaatioon samaistumisena, emotionaalisena osallistumisena ja kuulumisen tunteena. Cohenin mallissa painopiste siirtyi Meyerin ja Allenin malliin verrattuna pois lähtemiseen liittyvien kustannusten pohtimisesta kohti työntekijän kokemusta organisaatiossa pysymisen hyödyistä ja merkityksellisyydestä. (Cohen 2007, 337.)

Kuvaan 1 on koottu organisaatioon sitoutumisen keskeiset ulottuvuudet: affektiivinen, normatiivinen, välineellinen ja jatkuvuussitoutuminen. Ulottuvuuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.



Kuva 1. Organisaatioon sitoutumisen keskeiset ulottuvuudet (Cohen 2007, 337; Meyer & Allen, 1997, 21)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen teoreettinen pohja perustuu Meyerin ja Allenin sekä Cohenin organisaatioon sitoutumista käsitteleviin malleihin. Tarkastelu keskittyy työsuhteen aikana kehittyvään sitoutumiseen, jota käsitellään ensisijaisesti Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin näkökulmasta. Lisäksi hyödynnetään Cohenin neljän tekijän mallia siltä osin kuin se koskee organisaatiossa työskentelyn aikana muodostuvaa sitoutumista.

2.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen voidaan määritellä työntekijän emotionaaliseksi kiintymykseksi organisaatioon. Tämä kiintymys ilmenee samaistumisena organisaatioon ja aktiivisena osallistumisena sen toimintaan (Mercurio 2015, 397; Meyer & Allen 1997, 23). Affektiivinen sitoutuminen ei synny hetkessä, vaan kehittyy vähitellen työntekijän kokemusten ja organisaatioon liittyvän tiedon karttuessa. Se perustuu erityisesti organisaatiossa koettuihin kokemuksiin ja näkyy syvempänä sitoutumisen muotona, jonka tunnusmerkkejä ovat kuulumisen tunne, samaistuminen ja emotionaalinen yhteys organisaatioon. (Cohen 2007, 345–346.)

Jokaiselle työntekijälle muotoutuu yksilöllinen suhde organisaatioon. Tämä suhde rakentuu usein äännettömistä odotuksista työtä ja työsuhdetta kohtaan, muodostaen niin sanotun psykologisen sopimuksen työntekijän ja organisaation välillä. Psykologinen sopimus heijastaa odotuksia siitä, mitä organisaatio ja työntekijä antavat ja saavat toisiltaan. Mikäli organisaatio rikkoo tätä sopimusta, työntekijä voi alkaa kyseenalaistaa sitoutumistaan siihen. (Cohen 2007, 345–346.)

Affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Meyer ja Allen (1997) jakavat nämä tekijät kolmeen ryhmään: organisaation ominaisuudet, työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja työkokemukset. Organisaation ominaisuuksista keskeisimpiä affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen ovat oikeudenmukaiset ja tasapuoliset menettelytavat sekä läpinäkyvä viestintä (Meyer & Allen 1997, 47). Työntekijän on helpompi tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon, jos esimerkiksi päätökset ja toimenpiteet perustellaan ja ne koetaan oikeudenmukaisiksi suhteessa muihin työntekijöihin.

Työsuhteen alkuvaiheessa organisaation tuella on suuri merkitys nimenomaan affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa (Meyer & Allen 1997, 50). Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että organisaatioon sosiaalistuminen, HR-käytännöt ja ihmissuhteet vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen (Mercurio 2015, 402). Nyhanin (1999) tutkimuksen mukaan luottamus organisaatioon rakentuu työntekijöiden välisissä suhteissa ja hänen mukaansa organisaatioiden tulisi panostaa alhaalta ylöspäin suuntautuviin toimenpiteisiin affektiivista sitoutumisen vahvistamiseksi. Myös työntekijöiden osallistaminen organisaation toimintaan tukee kuulumisen tunnetta ja näin ollen vahvistaa affektiivista sitoutumista. (Mercurio 2015, 403.)

Työntekijän yksilöllisillä ominaisuuksilla on vaikutusta affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Itsevarmojen, omiin kykyihinsä ja ammattitaitoonsa luottavien työntekijöiden on todettu olevan todennäköisimmin affektiivisesti sitoutuneita. Samoin työntekijä, jolla on korkea yhteenkuuluvuuden tai hyväksytyksi tuleminen tarve, sitoutuu affektiivisesti todennäköisemmin, erityisesti silloin kun organisaatiossa arvostetaan tiimityötä. Joissain tutkimuksissa on nähty yhteys affektiivisen sitoutumisen, yksilön saavuttamisen tarpeen ja korkean työmoraaalin välillä, mutta tätä yhteyttä ei ole pystytty johdonmukaisesti todentamaan. (Meyer & Allen 1997, 48–49.)

Sen sijaan työntekijän iällä, siviilisäädyltä tai koulutustaustalla ei ole todettu olevan merkittävää vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen. Iän vaikutusta ei ole kuitenkaan voitu täysin poissulkea, koska tutkimuksen kannalta on haastavaa todentaa, että juuri ikä olisi merkittävänä tekijänä sitoutumisen kehittymisessä. Usein iäkkäämmät työntekijät ovat olleet organisaatiossa pidempään ja työsuhteen kestolla taas on havaittu yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. Tämäkään ei tosin ole täysin aukoton näkemys, koska sitoutumattomat työntekijät lähtevät usein organisaatiosta nopeammin, jolloin jäljelle jäävät työntekijät voivat olla keskimäärin sitoutuneempia. (Meyer & Allen 1997, 48.)

Affektiivisen sitoutumiseen vaikuttavat lisäksi työn luonteeseen liittyvät tekijät, kuten työn haastavuus, autonomia ja käytettävät taidot. Lisäksi työntekijän kokemus omasta roolistaan organisaatiossa, erityisesti roolin selkeys ja siihen kohdistuvien odotusten johdonmukaisuus, vaikuttavat merkittävästi affektiivisen sitoutumisen kehitykseen. Tutkimusten perusteella myös oikeudenmukainen ja harkittu johtaminen, jossa esihenkilöt jakavat päätöksentekovaltaa työntekijöille, tukee affektiivista sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 49.)

Affektiivisen sitoutumisen on todettu olevan merkittävin sitoutumisen muoto työntekijöiden vaihtuvuuden, poissaolojen ja työssä suoriutumisen kannalta (Mercurio 2015, 400, 402; Meyer & Allen 1997, 32). Lisäksi affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat taipuvaisia näkemään enemmän vaivaa organisaation hyväksi ja kokevat työssään vähemmän stressiä (Mercurio 2015, 402).

2.2.2 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän kokemaa velvollisuuden tunnetta kohtaan. Meyerin ja Allenin (1997,62) mukaan normatiivisesti sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa, koska kokee sen olevan moraalisesti oikein, ikään kuin se olisi velvollisuus. Tämä sitoutumisen muoto heijastaa työntekijän käsitystä siitä, että lojaalius organisaatiota kohtaan on luonnollista ja itsestään selvää. (Meyer & Allen 1997, 62). Normatiivinen sitoutuminen voi ilmetä kahdella tavalla, joko moraalisen velvollisuutena tai vastavuoroisuuden tunteena. Työntekijä uskoo, että hänen kuuluu pysyä organisaatiossa tai kokee velvollisuutta, koska organisaatio on investoinut häneen, esimerkiksi tarjoamalla koulutusta. (Meyer & Parfyonova 2010, 283.)

Velvollisuuden tunteen kehittyminen alkaa jo lapsuudessa perheen ja kulttuurin sisäistämällä ja jatkuu aikuisuudessa esimerkiksi organisaatioon sosiaalistumisen myötä (Cohen 2007, 342). Wienerin (1982) mukaan normatiivinen sitoutuminen alkaa muotoutumaan heti, kun työntekijä tutustuu organisaatioon. Sosiaalisten kokemusten kautta tapahtuvassa sisäistämisprosessissa työntekijä omaksuu organisaation arvoja, asenteita ja odotuksia. Tämän seurauksena hän sisäistää käsityksen siitä, että uskollisuus organisaatiota kohtaan kuuluu työntekijän rooliin, niin vain kuuluu tehdä. (Meyer & Allen 1997, 63.)

Cohen tuo omassa näkemyksessään esille, että normatiivista sitoutumista tulisi katsoa ajan näkökulmasta niin, että se kuvaa yksilön henkilökohtaista ja ennen organisaatioon liittymistä muodostuvaa taipumusta sitoutumiseen, eikä siis kuvaa sitoutumista työsuhteen aikana tapahtuvana reaktiona. Hän toteaaakin, ettei normatiivista sitoutumista synny suoraan yksittäisistä organisaatiokokemuksista tai kokemuksesta, että työn ja palkkion vaihtosuhte on oikea. Näin ollen normatiivinen

sitoutuminen ei niinkään kuvaa nykyisen työntekijän sitoutumisen tasoa, vaan ennemminkin yksilön henkilökohtaista taipumusta sitoutumiseen. (Cohen 2007, 342–343.)

Psykologinen sopimus, eli työntekijän ja organisaation välinen hiljainen ymmärrys keskinäisistä odotuksista ja velvollisuuksista toisiaan kohtaan, vahvistaa normatiivista sitoutumista. Työntekijä pysyy organisaatiossa niin kauan, kun hän kokee tämän sopimuksen olevan voimassa (Meyer & Allen, 1997, 63). Velvollisuuden tunne sopimuksen noudattamisesta voi jopa ohittaa muut tekijät, kuten tyytyväisyyden työpaikkaan (Meyer & Allen, 1997, 23). Työntekijä kokee olevansa vastuussa sopimuksesta ja jatkaa työskentelyä organisaatiossa velvollisuudentunteesta (Meyer & Allen 1997, 63).

Normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen välillä on havaittu vahva yhteys. Ne jakavat monia taustatekijöitä ja seurauksia, mikä on herättänyt kritiikkiä ja jotkut tutkijat ovat kyseenalaistaneet, onko normatiivinen sitoutuminen tarpeellinen erillinen käsite. Toisaalta yhteneväisyydet voivat selittyä sillä, että samat positiiviset kokemukset organisaatiossa vaikuttavat sekä emotionaaliseen kiintymiseen (affektiivinen sitoutuminen), että velvollisuuden tunteen (normatiivinen sitoutuminen) muodostumiseen. (Meyer & Allen 1997, 64; Meyer & Parfyonova 2010, 283.)

2.2.3 Jatkuvuussitoutuminen & välineellinen sitoutuminen

Jatkuvuussitoutuminen perustuu työntekijän arvioon siitä, mitä hän menettäisi lähtiessään organisaatiosta. Se pohjautuu osittain Beckerin 1960-luvulla esittämään Side bet-teoriaan, jonka mukaan työntekijä sitoutuu organisaatioon aiempien investointien ja työpanoksen menettämisen pelon vuoksi (Cohen 2007, 338; Meyer & Allen, 1997, 59; Powell & Meyer 2004). Tällöin organisaatiossa pysyminen ei aina perustu haluun, vaan voi johtua siitä, että organisaation ulkopuolella ei nähdä realistisia työllistymismahdollisuuksia. Näin ollen työntekijä saattaa kokea, ettei voi lähteä, vaikka haluaisikin, koska lähtemisen kustannukset tuntuvat liian suurilta. Jatkuvuussitoutumista vahvistavat yksinkertaistetusti kaikki tapahtumat tai asiat, joiden vuoksi työntekijä kokee lähtemisen kustannusten nousevan. (Meyer & Allen, 1997, 23, 59.)

Meyer & Allen (1991) esittivät, että jatkuvuussitoutumista muovaavat erityisesti työntekijän tekemät investoinnit ja hänen näkemyksensä työllistymisvaihtoehdoistaan. Investoinneiksi voidaan ajatella esimerkiksi työaika, vaivannäkö ja rahalliset panostukset, kuten kouluttautuminen työtehtävien parantamiseksi tai osaamisen kehittämiseksi suoriutuakseen organisaatiossa paremmin. Nämä kaikki edesauttavat sitoutumista, koska investoinneista syntyy työntekijälle arvoa, josta ei haluta luopua. (Meyer & Allen, 1997, 59.)

Työn vaihtaminen tarkoittaisi uusien kustannusten syntymistä ja panostamista uuteen ympäristöön, eikä työntekijä halua aloittaa prosessia alusta. Sitoutuminen organisaatioon heikkenee silloin, kun työntekijä näkee runsaasti muita työllistymisvaihtoehtoja. Jos taas vaihtoehdot ovat vähissä tai niitä ei nähdä lainkaan, sitoutuminen vahvistuu. Näkemys omista mahdollisuuksista työllistyä muualle muodostuu sekä ulkoisista olosuhteista, kuten yleisestä työmarkkinatilanteesta, että yksilön omasta arviosta omasta osaamisestaan ja potentiaalistaan. Esimerkiksi suppeaa osaamista omaava työntekijä voi kokea vaihtoehdot vähäisiksi, kun taas aktiivisesti itseään kehittänyt ja verkostoitunut henkilö voi arvioida mahdollisuuksiaan paremmiksi. (Meyer & Allen, 1997, 60.)

Jotta investoinnit ja vaihtoehdot vaikuttaisivat sitoutumiseen, työntekijän on tunnistettava niiden merkitys. Esimerkiksi organisaatiosidonnaisen, kapean osaamisen vaikutus sitoutumiseen korostuu vain silloin, kun työntekijä tiedostaa sen rajoittavan hänen tulevaisuuden työmahdollisuuksiaan (Meyer & Allen, 1997, 60). Myös työntekijän elämäntilanne vaikuttaa jatkuvuussitoutumisen kehittymiseen. Esimerkiksi Jaynen (1994) lapsiperheitä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että jatkuvuussitoutuminen oli vahvempaa niillä työntekijöillä, jotka toimivat perheessään päävastuullisena elättäjänä. (Meyer & Allen, 1997, 61.)

Tutkimuksissa on tarkasteltu myös ajan kulumisen ja työsuhteen keston vaikutusta jatkuvuussitoutumiseen. Tulokset ovat olleet osin ristiriitaisia. Joillekin työntekijöille organisaatioon ajan mittaan tehdyt investoinnit tuntuvat arvokkailta ja kasvattavat sitoutumista sekä luonnollisesti pidentävät työsuhdetta. Toisille taas kertynyt kokemus ja osaaminen avaavat uusia mahdollisuuksia ja sitoutuminen saattaa heiketä, kun työllistyminen muualle näyttää helpommalta. (Meyer & Allen, 1997, 62.)

Jatkuvuussitoutuminen keskittyy siihen, mitä työntekijä menettää lähtiessään, kun taas välineellinen sitoutuminen tarkastelee niitä etuja, joita työntekijä saa jäädessään. Molemmat perustuvat siis organisaation ja työntekijän väliseen vaihtosuhteeseen. (Cohen 2007, 343). Välineellinen sitoutuminen syntyy varhaisessa vaiheessa, kun työntekijä arvioi, ovatko hänelle tarjotut palkkiot ja edut tasapainossa hänen työpanoksensa kanssa. Jos varhaiset organisaatiokokemukset koetaan reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi, työntekijä voi sitoutua jo työsuhteen alkuvaiheessa. (Cohen 2007, 345–346.)

Cohen (2007) esittää, että välineellisen ja affektiivisen sitoutumisen mittaaminen tarjoaa parhaan kuvan nykyisten työntekijöiden sitoutumisesta (Cohen 2007, 343). Välineellinen sitoutuminen voidaan kuitenkin nähdä matalamman tason sitoutumisen muotona verrattuna normatiiviseen tai erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen, jotka ilmentävät syvempää yhteyttä organisaatioon (Cohen 2007, 344).

3 Perehdytys

Tässä pääluvussa käsitellään työntekijän perehdytystä ja esitellään Bauerin (2010) neljän C:n perehdytyksen malli. Tässä opinnäytetyössä perehdytyksellä (onboarding) tarkoitetaan perehdytyskonaisuutta, prosessia, jonka avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä, edistetään työntekijän sopeutumista työhön ja työpaikkaan sekä työyhteisöön. Hyvässä perehdytyksessä huomioidaan sekä työssä suoriutumisen mahdollistaminen, että työn sosiaalinen näkökulma eli työyhteisön merkitys perehdytyksen onnistumiseen. (Godinho, Reis, Carvalho & Martinho 2023, 2.)

Työnantajan on lain mukaan huolehdittava siitä, että työntekijä saa riittävästi ohjausta ja opetusta työhönsä liittyen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijän työmenetelmiin, käytettäviin työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki 738/2002, §14: Finlex 2025). Perehdytys nähdään osana ennakoivaa turvallisuustoimintaa, jonka tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä riskejä jo ennalta (Luutonen & Murtomaa 2025, 138).

Työturvallisuuden varmistamisen lisäksi perehdytyksellä voi nähdä olevan merkittävää vaikutusta työntekijän työssä viihtymiseen ja organisaation tavoitteiden täyttymiseen. Hyvin toteutettu perehdytys hyödyttää siis sekä työntekijää, että työnantajaa. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän vuorovaikutusta ja auttaa osapuolia ymmärtämään toisiaan paremmin (Eklund 2023, 24). Perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijän työssä suoriutumiseen ja viihtymiseen, työhyvinvointiin sekä näistä johtuvaan työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2023, 29). Onnistunut perehdytys antaa työntekijälle valmiudet suoriutua tehtävistään tehokkaasti, mutta tukee samalla hänen kasvamistaan osaksi työyhteisöä. (Godinho, Reis, Carvalho & Martinho 2023, 2; Eklund 2023, 23.)

Perehdytyksellä on todettu olevan kolme keskeistä tavoitetta: työntekijän tulisi tuntee itsensä olennaiseksi osaksi organisaatiota, oppia tuntemaan organisaation kulttuuri, kieli, tehtävä, rakenne ja historia, ja lopulta sisäistää, miten kyseisessä työpaikassa toimitaan. Perehdytys muokkaa työntekijän käsitystä siitä, kuinka paljon tukea hän kokee saavansa uudessa työpaikassaan. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, miten hän hahmottaa oman paikkansa työyhteisössä ja organisaatiossa sekä siihen, millaisen mielikuvan hän muodostaa työnantajastaan. (Viitala 2021, luku 3.3)

Perehdytys voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: muodolliseen ja epämuodolliseen. Muodollinen perehdytys tarkoittaa tarkasti suunniteltua ja rakennettua prosessia, jossa käydään järjestelmällisesti läpi työntekijän rooli, organisaation käytännöt ja kulttuuri. Epämuodollisessa perehdytyksessä taas ei ole selkeää, organisaation laatimaa suunnitelmaa. Tutkimusten mukaan muodollinen ja suunnitelmallinen perehdytys parantaa organisaation tehokkuutta verrattuna tilanteisiin, jossa perehdytys tapahtuu satunnaisesti tai ilman selkeää rakennetta. (Bauer 2010, 2.) Vaiheittain etenevä,

järjestelmällisesti toteutettu perehdytys on osoittautunut tehokkaaksi sitouttamisen näkökulmasta, sillä sen avulla voidaan lisätä työntekijän kiinnittymistä organisaatioon (Meyer & Bartels. 2017, 12).

Perinteisessä muodollisessa perehdytyksessä on kuitenkin tunnistettu puutteita. Usein organisaation arvot esitetään muuttumattomina, joihin uuden työntekijän odotetaan mukautuvan. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä joutuu toimimaan tavalla, joka ei vastaa hänen omia arvojaan ja vahvuuksiaan. Tilanne saattaa aiheuttaa pitkällä aikavälillä psykologista kuormitusta, heikentää sitoutumista ja lisätä riskiä työuupumukseen tai työtyytymättömyyteen. Tutkimuksessa, jossa kokeiltiin erilaisia perehdytysmalleja intialaisessa telecenterissä, havaittiin, että työntekijät, joiden perehdytyksessä huomioitiin yksilölliset vahvuudet, irtisanoutuivat yli 32 prosenttia harvemmin, kuin ne, jotka osallistuivat perinteiseen muodolliseen perehdytykseen. Tutkijoiden mukaan voisikin olla siksi perusteltua, että työntekijöille annettaisiin mahdollisuus jo perehdytysvaiheessa lähestyä työtehtäväänsä omien arvojen kautta hyödyntäen henkilökohtaisia vahvuuksiaan. (Cable, Gino & Staats 2013, 24–25.) Perehdytyksen onnistuminen ja siihen sitoutuminen edellyttävät, että perehtyjä ymmärtää prosessin perusasiat ja kokee voivansa vaikuttaa perehdytyksen etenemiseen. Tämä edellyttää organisaation sisäistä yhteistyötä ja tiedon jakamista. (Eklund 2023, 28.)

Esihenkilöiden perehdytykseen liittyy muutamia erityispiirteitä. Esihenkilötyötä tekevä työntekijä tarvitsee tukea ja ohjausta riippumatta siitä, tuleeko hän organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Henkilön tausta vaikuttaa voimakkaasti siihen, mikä perehdytys on oleellisinta, mutta ei toisaalta voida esimerkiksi olettaa, että yrityksen sisältä tuleva esihenkilö tietäisi tai osaisi automaattisesti kaiken liittyen esihenkilörooliin tai organisaation prosesseihin. (Lauby 2016, 17, 23.)

Esihenkilöiden tehtävä ei ole pelkästään sopeutua olemassa oleviin toimintatapoihin, vaan heidän rooliinsa liittyy usein myös liiketoiminnan kehittämiseen ja uusien ratkaisujen etsimiseen. Tämä vaatii erityisesti päätöksenteko- ja yhteistyötaitoja. Perehdytyksen tulee siksi valmistaa esihenkilöitä kohtaamaan itsenäiseen rooliinsa liittyvät haasteet ja tarjota heille mahdollisuuksia vertaistukseen, esimerkiksi muiden esihenkilöiden kanssa verkostoitumalla. (Bauer 2010, 13.) Sosiaalisten suhteiden rakentaminen on erityisen tärkeää, jotta esihenkilö ei koe jäävänsä yksin uuden roolinsa kanssa (Lauby 2016, 23). Lisäksi kollegoilta saadun palautteen, korostetun sosiaalisen tuen ja organisaatioon sosiaalistumisen roolimallien kautta, on todettu vahvistavan organisaatioon sitoutumista (Meyer & Bartels. 2017, 12). Erään arvion mukaan 60 prosenttia johtajista, joiden perehdytys on ollut puutteellista ja kokemus heikko, pitää ensisijaisena syynä sitä, ettei heille ole muodostunut tarvittavia verkostoja ja keskeisiä sosiaalisia suhteita. Kokemus siitä, että on löytänyt oman paikkansa työyhteisössä, on oleellista organisaatioon sitoutumisessa. (Bauer 2010, 5.)

Esihenkilöiden perehdytyksessä on tärkeää huomioida myös johtamisen työkalut ja esihenkilötyö (Bauer 2010, 14). Esihenkilön tulisi jo työsuhteen alussa varautua siihen, että hän joutuu

kouluttamaan seuraajansa tai valitsemaan tehtävään sijaisen. Näihin valmiuksiin, rekrytointiin, kouluttamiseen ja valmentamiseen, on syytä panostaa jo perehdytysvaiheessa. (Lauby, 2016, 19, 24.) Perehdytyksen ei tule kuitenkaan rajoittua työsuhteen alkumetreihin vaan perehdytystä tulisi olla aina uudestaan, kun työtehtäviin, järjestelmiin tai työtapoihin tulee muutosta (Luutonen & Murto-maa 2025, 141). Tällöin puhutaan kuitenkin useimmiten osaamisen kehittämisestä (Viitala 2021, luku 3.3).

3.1 Perehdytyksen vaikutukset organisaatiossa

Perehdytys on tärkeä osa työntekijän sitouttamista ja organisaation vetovoimaa. Työsuhteen ensimmäisillä kuukausilla on suuri merkitys sille, millainen suhde työntekijälle muodostuu työpaikkaansa kohtaan. Mikäli työntekijän odotukset ja kokemukset eivät kohtaa perehdytyksen aikana, voi sitoutuminen organisaatioon jäädä heikoksi (Godinho ym. 2023, 2). Hyvin toimiva perehdytys voi parhaimmillaan luoda kilpailuetua ja vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti (Eklund 2023, 23).

Perehdytyksellä on vaikutuksia paitsi työtyytyväisyyteen ja työntekijän kokemaan stressiin, myös organisaatioon sitoutumiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Bauer 2010, 6, 13). Human Capital Instituutin tutkimuksessa havaittiin, että niissä yrityksissä, jotka panostivat perehdytykseen, 61 prosenttia raportoi työntekijöiden sitoutumisen kasvaneen ja 47 prosenttia koki perehdytysjärjestelmien auttavan uusien työntekijöiden pysymisessä yrityksessä (Davila & Pina-Ramirez 2018, johdanto).

Johtamisen näkökulmasta perehdytyksellä on tärkeä rooli liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian toteuttamisen välineenä (Eklund 2023, 25). Perehdytyksellä voidaan esimerkiksi nopeuttaa työntekijän oppimista, sitouttaa organisaatioon ja varmistaa, että työntekijä toimii organisaation arvojen mukaisesti (Eklund 2023, 26). Onnistunut perehdytys näkyy myös työsuoritusten laadussa. Esihenkilöiden onnistuneen perehdytyksen on todettu vaikuttavan erityisen selkeästi organisaation tulokseen. (Bauer 2010, 6, 13.)

Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, joista neljä on tutkimuksissa nostettu erityisen tärkeiksi. Ensinnäkin työntekijän itseluottamus on keskeisessä roolissa. Mitä varmemmaksi työntekijä tuntee itsensä, sitä motivoituneempi ja todennäköisesti myös menestyvämpi hän on työssään. Siksi perehdytyksen tulisi tukea työntekijän itseluottamusta ja auttaa häntä löytämään paikkansa uudessa työympäristössä. Sekä itsevarmuuden, että onnistuneen perehdytyksen on todettu vaikuttavan pitkällä aikavälillä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen. (Bauer 2010, 4,6.)

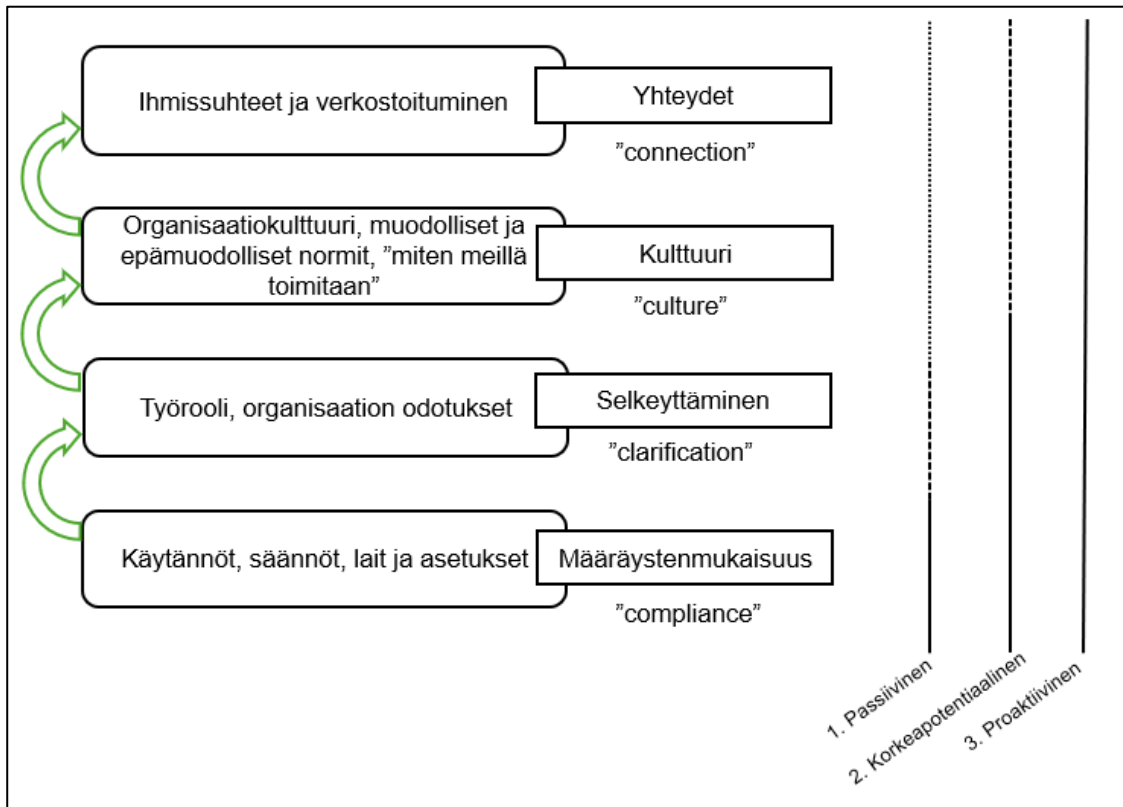
Toinen tärkeä tekijä on työroolin selkeys. Työntekijän on tiedettävä, mitä häneltä odotetaan ja mikä hänen vastuunsa on. Jos odotukset jäävät epäselviksi, se voi johtaa suoriutumisongelmiin. Perehdytyksessä tämän riskin voi ehkäistä selkeällä ohjeistuksella ja jakamalla tavoitteet heti työsuhteen alussa. (Bauer 2010, 5.)

Kolmanneksi perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa se, miten hyvin työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä. Sosiaalisilla suhteilla on tässä keskeinen merkitys. Työntekijän kokemus siitä, että kollegat hyväksyvät hänet ja ottavat mukaan työyhteisöön, lisää sitoutumista ja helpottaa uuden roolin omaksumista. (Bauer 2010, 5.)

Neljäs tärkeä osa-alue on työntekijän ymmärrys organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Jokaisessa organisaatiossa on omat käytäntönsä, arvonsa ja tapansa toimia. Mitä nopeammin työntekijä oppii nämä, sitä helpommin hän sopeutuu uuteen työpaikkaan ja pystyy toimimaan sen odotusten mukaisesti. (Bauer 2010, 6.)

3.2 Perehdytyksen tasot (4C)

Bauerin näkemyksen mukaan perehdytykseen kuuluu neljä erillistä tasoa: määräystenmukaisuus (compliance), selkeyttäminen (clarification), kulttuuri (culture) ja yhteydet (connection). Näitä tasoja kutsutaan neljän C:n teoriaksi ja niiden sisältö on esitelty kuvassa 2. Bauerin teorian mukaan perehdytys etenee tasolta toiselle edellyttäen, että myös aiemmat tasot ovat toteutuneet (Meyer & Bartels 2017, 14). Vähäisimmillään perehdytyksessä toteutuu määräystenmukaisuuden taso ja parhaimmillaan kaikki tasot yhteyksiin asti. Tässä tutkimuksessa tasojen järjestystä ei kuitenkaan selvitetty, koska haluttiin selvittää perehdytyskokonaisuuden merkitystä sitoutumiseen, eikä perehdytysosioiden toteutunutta järjestystä nähty tässä merkityksellisenä asiana.



Kuva 2. Perehdytyksen neljä tasoa ja niiden jakautuminen perehdytyksen kolmelle strategiatasolle (Bauer 2010, 2–4)

Perehdyttämisen prosessin perustana ja ensimmäisenä tasona on määräystenmukaisuus, eli työntekijän opastaminen organisaation sääntöihin ja ohjeistuksiin (Bauer 2010, 2). Tämä vaihe varmistaa, että työntekijä tuntee työn kannalta keskeiset säännöt, toimintatavat sekä mahdolliset lait ja asetukset, jotka on syytä käydä läpi heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijän käsikirjan lukemista ja perehtymistä yrityskohtaisiin käytäntöihin, kuten pukeutumiseen tai poissaoloihin liittyviin ohjeisiin. (Meyer & Bartels. 2017, 11.)

Seuraavassa vaiheessa keskitytään työntekijän oman roolin hahmottamiseen. Työntekijälle selvennetään hänen työtehtävänsä, vastuunsa ja se mitä häneltä odotetaan (Bauer 2010, 2). Tämä pitää sisällään opastuksen työn suorittamiseen liittyviin järjestelmiin ja suoriutumisen mittareihin (Meyer & Bartels. 2017, 11). Uudelle työntekijälle on tärkeää muodostaa selkeä käsitys kaikista tehtävään ja rooliin olennaisesti liittyvistä asioista. Tässä perehdytyksen vaiheessa pyritään tuomaan esille se, mitä työntekijältä odotetaan ja mitä hän on yrityksessä tekemässä.

Kolmannella tasolla perehdytyksen tavoitteena on tutustuttaa työntekijä organisaation kulttuuriin (Bauer 2010, 2). Tässä vaiheessa esitellään yrityksen historia, perinteet, arvot sekä epämuodolliset toimintatavat (Meyer & Bartels. 2017, 11.) Näin autetaan ymmärtämään, millainen

käyttäytyminen ja asennoituminen työyhteisössä on toivottua (Bauer 2010, 2). Organisaatiokulttuurin omaksumisessa olennaista on kokea itse, miten esimerkiksi yrityksen arvot tuodaan käytäntöön, miten päätöksiä käytännössä tehdään ja millaista johtajuutta työntekijä arjessaan kohtaa. Perehdyttäjän kannalta on oleellisesta tunnistaa, miten esimerkiksi virheisiin reagoidaan ja millaisia epävirallisia hierarkioita työyhteisössä esiintyy.

Neljäs taso keskittyy työympäristössä hyödyllisten yhteyksien luomiseen eli ihmissuhteiden rakentamiseen ja verkostoitumiseen (Bauer 2010, 2). Tässä vaiheessa työntekijää tutustutetaan olennaisiin työyhteisön jäseniin, kuten omaan esihenkilöön, kollegoihin ja muihin avainhenkilöihin (Meyer & Bartels. 2017, 11). Käytännössä tämä perehdytyksen taso toteutetaan tapaamalla kollegoita esimerkiksi yhteisen kahvihetken merkeissä, osallistamalla yhteisiin palavereihin ja luomalla yhteistyötä rakentavia tilaisuuksia esimerkiksi erilaisten projektien parissa.

Organisaation perehdytysstrategian kokonaisvaltaisuutta kuvastaa se, kuinka kattavasti se toteuttaa näitä neljää perehdytyksen tasoa. Usein perehdytys kuitenkin rajoittuu pääasiassa kolmeen ensimmäiseen tasoon. (Bauer 2010, 2.) Tutkimusten mukaan työyhteisöön sosiaalistuminen perehdytysvaiheessa liittyy organisaatioon sitoutumiseen (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 780). Lisäksi on havaittu, että perehdytys, jossa uusi työntekijä pääsee osaksi ryhmää, vahvistaa sitoutumista enemmän kuin itsenäinen perehdytys (Meyer & Bartels. 2017, 12).

Perehdytyksen onnistumista, kokonaisvaltaisuutta ja kattavuutta voidaan arvioida Bauerin strategiatasomallin avulla. Mallin avulla perehdytystä tarkastellaan eri osa-alueiden kautta, mikä auttaa selvittämään, mitä perehdytys sisältää ja kuinka kattavaa perehdytystä yrityksessä toteutetaan. Bauer jakaa neljän tason perehdytysmallinsa toteutumisen kolmeen eri strategiatasoon: passiiviseen, korkeapotentiaaliseen ja proaktiiviseen tasoon (Bauer 2010, 2). Strategiatasojen sisältöä havainnollistetaan kuvassa 2.

Lähes kaikissa organisaatioissa työntekijöiden perehdytys sisältää määräystenmukaisuuden tason eli työhön ja työpaikkaan liittyvien sääntöjen ja määräysten perehdytystä. Ensimmäisellä eli passiivisella strategiatasolla perehdytyksessä huomioidaan määräystenmukaisuuden lisäksi osa-alueita selkeyttämisen tasosta, kuten esimerkiksi työroolin tai tavoitteiden läpikäymistä. Organisaatiokulttuurilliset asiat ja verkostoitumisen merkitys jäävät kuitenkin huomioimatta perehdytyksessä. Passiivisella strategiatasolla perehdytyskokonaisuudesta ei huolehdita keskitetysti, vaan käytännön suunnittelu ja toteutus on organisaation sisällä irrallista ja epätasalaatuista. Tällä tasolla toimii tutkimusten mukaan noin 30 prosenttia organisaatioista (Bauer 2010, 2–3.)

Korkeapotentiaalisella strategiatasolla, johon kuuluu noin puolet organisaatioista, perehdytykseen kuuluu työhön liittyvien sääntöjen ja määräysten sekä työroolin ja sen odotusten lisäksi myös

organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita sekä mahdollisesti myös hajanaisia verkostoitumismahdollisuuksia. Perehdytys ei kuitenkaan ole vielä johdonmukaista tai tasalaatuista koko organisaatiossa, vaan se toteutuu usein osin sattumanvaraisesti. (Bauer 2010, 3.)

Proaktiivisella strategiatasolla perehdytys kaikki kaikki neljä tasoa. Tällä tasolla perehdytys sisältää säännöt ja määräykset, työtehtävän ja roolin selkeyttämisen ja tavoitteiden läpikäynnin, mahdollisuuden tutustua organisaatiokulttuuriin sekä rakentaa verkostoja ja muita sosiaalisia suhteita. Tällä strategiatasolla toimivissa organisaatioissa perehdytys nähdään liiketoiminnan kannalta merkittävänä prosessina, johon panostaminen vaikuttaa henkilöstöön ja sitä kautta yritykseen positiivisesti. Vain noin 20 prosenttia yrityksistä toimii tällä tasolla. (Bauer 2010, 4.)

Bauerin 4C:n mallin oletuksia on tutkittu useassa tutkimuksessa. Meyerin ja Bartelsin tutkimuksen (2017) tulokset osoittivat, että erityisesti kaikkien neljän taso toteutuminen perehdytyksessä takasi todennäköisemmin onnistuneen perehdytyksen. Ne tutkimukseen osallistujat, joiden perehdytys kattoi kaikki tasot, kokivat perehdytyksen mielekkäämpänä, sitoutuivat vahvemmin organisaatioon ja kokivat suurempaa työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemukset muodostuvat ensisijaisesti perehdytyksen sisällön ja laadun perusteella, erityisesti silloin, kun perehdytys kattaa kaikki neljä tasoa. Sen sijaan muilla tekijöillä, kuten työsuhteen kestolla tai työn vaativuudella ei ollut merkittävää vaikutusta kokemuksiin. (Meyer & Bartels. 2017, 22.) Erityisen mielenkiintoista tutkimuksessa oli se, että perehdytyksen kiinteällä aikataulutuksella ja järjestelmällisyydellä havaittiin olevan yhteys vahvempaan sitoutumiseen (Meyer & Bartels. 2017, 12).

Bowersin (2019) tutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen jaettiin Meyerin ja Allenin (1997) mallin mukaan kolmeen komponenttiin: affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Hypoteesina oli, että Bauerin (2010) perehdytyksen tasomallin korkeimmalla tasolla perehdytetyt henkilöt kokevat vahvempaa organisaatioon sitoutumista. Tulokset tukivat tätä hypoteesia ja todettiin, että erityisesti perehdytyksen toteutuminen kaikilla neljällä tasolla oli merkittävä yhteys organisaatioon sitoutumiseen, muilla kolmella perehdytystasolla ei nähty yhteyttä. Kaikki neljä tasoa sisältävällä perehdytyksellä nähtiin yhteys yleiseen organisaatioon sitoutumiseen, mutta myös tarkemmin normatiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. (Bowers 2019, 39.)

Edellä kuvatun teoreettisen viitekehyksen yhteenvedona todetaan, että organisaatiotutkimuksessa on käsitelty organisaatioon sitoutumista useasta näkökulmasta. Tutkimus on kulkenut matkan kustannusten ja etujen suhteen järkeilyyn perustuvasta Beckerin (1960) Side bet-teoriasta kohti moniulotteisempaa käsitystä, jossa huomioidaan sekä työntekijän tunneside, velvollisuudentunne, että hyötyjen ja kustannusten arviointi osana sitoutumisen muotoutumista. Siinä missä Porter ja kollegat (1974) painottavat psykologista kiintymystä ja organisaatioon samaistumista sitoutumisen keskeisinä tekijöinä, Meyerin ja Allenin malli jakaa kiintymyksen lisäksi myös velvollisuuden tunteen ja

kustannustietoisuuden omiksi sitoutumisen muodoikseen. Cohenin (2007) malli tuo uutta näkökulmaa aiempiin teorioihin erottelemalla sitoutumisen ajallisen ulottuvuuden sekä lisäämällä välineellisen ja normatiivisen sitoutumisalttiuden, joita aiemmissa malleissa ei selkeästi huomioitu.

Meyerin ja Allenin (1997) kolmen komponentin malli jakaa sitoutumisen kolmeen osa-alueeseen: affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen (Cohen 2007, 337). Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen, samaistumiseen ja haluun pysyä organisaatiossa (Mercurio 2015, 397; Meyer & Allen 1997, 23). Tämä ulottuvuus kehittyy myönteisten työkokemusten, oikeudenmukaisen kohtelun ja organisaation arvojen jakamisen kautta (Cohen 2007, 345–346). Sitoutuminen on tässä tapauksessa vahvasti tunnepohjaista, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi työtyytyväisyys, esimiehen tuki sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (Meyer & Allen 1997, 49).

Normatiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän kokemaan velvollisuudentunteeseen pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen 1997, 62). Sen taustalla voivat olla kulttuuriset arvot, organisaatioon sosiaalistumisen kautta syntyneet normit sekä työnantajan investoinnit, jotka herättävät työntekijässä halun vastavuoroisuuteen. Työntekijä saattaa kokea, että sitoutuminen on oikea toimintamalli, riippumatta siitä kuinka tyytyväinen työhönsä on. (Meyer & Allen 1997, 63.)

Jatkuvuussitoutuminen liittyy työntekijän arvioon siitä, kuinka paljon hän menettäisi, mikäli jättäisi organisaation (Cohen 2007, 338; Meyer & Allen, 1997, 59; Powell & Meyer 2004). Tähän vaikuttavat esimerkiksi uralla tehdyt investoinnit, vähäiset työllistymisvaihtoehdot tai elämäntilanteeseen liittyvät asiat (Meyer & Allen, 1997, 59). Välineellinen sitoutuminen perustuu työntekijän kokemukseen saamien etujen ja oman panoksen tasapainosta, painottuen hyötyihin (Cohen 2007, 343).

Perehdytys on keskeinen osa työntekijän työsuhteen alkua ja sillä on merkittävä rooli sekä työntekijän suoriutumisessa, että organisaation menestyksessä. Onnistunut perehdytys tukee työntekijän itseluottamuksen kasvua, työroolin selkeytymistä, sosiaalisten suhteiden rakentumista ja organisaatiokulttuurin omaksumista (Bauer 2010, 4, 6). Nämä tekijät vaikuttavat pitkällä aikavälillä työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen (Bauer 2010, 6, 13).

Bauerin (2010, 2–4) mukaan perehdytyksessä on neljä tasoa: määräystenmukaisuus, työroolin selkeyttäminen, organisaatiokulttuurin välittäminen ja sosiaalisten verkostojen luominen. Näiden tasojen toteutuminen vaihtelee organisaatioiden välillä. Organisaatioissa, joissa toteutuvat kaikki perehdytyksen tasot, perehdytys nähdään strategisena prosessina, joka tukee organisaation liiketoimintaa.

Perehdytyksellä on yhteys työntekijän sitoutumiseen. Onnistunut perehdytys lisää työntekijän tunnetta siitä, että hän kuuluu organisaatioon ja saa tarvittavat valmiudet suoriutua työssään. Kun

työntekijä kokee saavansa tukea uuden roolinsa omaksumisessa ja oppii ymmärtämään organisaation toimintatavat ja kulttuurin, hän sitoutuu vahvemmin sekä työhönsä, että työnantajaan. (Bauer 2010, 4, 6.) Tutkimuksissa on todettu, että erityisesti Bauerin mallin (2010) kaikkien neljän taso toteutuminen perehdytyksessä lisää organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Meyer & Bartels 2017, 12; Bowers 2019, 39).

Sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti työntekijän kokema itsevarmuus ja tunne siitä, että oma osaaminen riittää tehtävässä onnistumiseen. Lisäksi selkeä käsitys odotuksista, työyhteisön hyväksyntä ja ymmärrys organisaatiokulttuurista tukevat sopeutumista ja vahvistavat sitoutumista (Bauer 2010, 5; Meyer & Bartels 2017, 22). Tutkimukset osoittavat, että mitä monipuolisempaa ja kattavampaa perehdytys on, sitä todennäköisemmin työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi organisaatiota ja haluavat jatkaa siinä työskentelyä (Bauer 2010, 4; Eklund 2023, 28).

Perehdytyksen ja sitoutumisen välinen yhteys ei ole riippuvainen esimerkiksi työn vaativuudesta, työsuhteen kestosta tai toimialasta, vaan ensisijaisesti siitä, miten perehdytys toteutetaan. Tämä korostaa systemaattisen ja huolellisesti suunnitellun perehdytyksen merkitystä organisaatioiden menestykselle ja työntekijöiden pysyvyydelle. (Meyer & Bartels 2017, 22.)

4 Tutkimukselliset menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa esittelen tutkimukseni lähestymistavan sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät. Lisäksi kuvaan, miten tutkimus toteutettiin ja miten tulokset analysoitiin.

Tutkimuksellinen lähestymistapa viittaa laajempaan näkökulmaan, josta tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 25). Se ei ole yksittäinen menetelmä tai tekniikka, vaan liittyy kokonaisvaltaisesti tutkimuksen tavoitteisiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36). Tutkimusmenetelmät puolestaan kattavat sekä aineiston hankinnan, että erilaiset aineiston analyysitavat (Puusa & Juuti 2020, johdanto).

4.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Opinnäytteeni lähestymistapa on tapaustutkimus. Sen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, ja se soveltuu erityisen hyvin kehittämistyön välineeksi silloin, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi ja keskittyä esimerkiksi yksilöön, ihmisryhmään tai tapahtumaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.) Tapaustutkimukselle oleellista on se, että tutkimuksen kohdetta tutkitaan syvällisestä sen omassa ympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37).

Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan paljon tietoa rajatusta kohteesta mieluummin kuin vähän tietoa laajasta joukosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52). Se vastaa usein kysymyksiin, *miten* ja *miksi* eikä tähtää tilastolliseen yleistämiseen vaan huomioi paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset olosuhteet. Tapaustutkimus sopii hyvin esimerkiksi huonosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.)

Tapaustutkimus perustuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempaan tutkimukseen. Keskeistä on löytää juuri oman tutkimuksen kannalta olennaisin tieto. Sille on tyypillistä hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä, kuten kyselyitä, raporttien analysointia, aivoriihiyöskentelyä tai haastatteluita, jolloin tutkittavasti ilmiöstä saadaan mahdollisimman kattava ja syvä kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)

Tämä lähestymistapa soveltui hyvin myös tähän opinnäytetyöhön, sillä tarkoituksena oli tutkia tietyn prosessin vaikutusta rajattuun kohderyhmään eli sitä, miten esihenkilöt ovat kokeneet perehdytyksensä ja sen merkityksen sitoutumisessa työnantajaansa.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä sekä määrällistä, että laadullista menetelmää aineiston keruussa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä niiden henkilöiden näkökulmasta, joita se koskee. Kiinnostuksen kohteena ovat heidän kokemuksensa, ajatuksensa, tunteensa sekä ne merkitykset, joita he liittävät tutkittavaan asiaan. (Puusa & Juuti 2020, johdanto.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tiedostaa, että tutkijan omat näkemykset ja esiymmärrys vaikuttavat havaintojen tulkintaan ja johtopäätösten muodostumiseen. (Puusa & Juuti 2020, osa II johdanto.)

Tyypillisesti määrällinen tutkimus toteutetaan kyselyllä, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Määrälliset menetelmät sopivat hyvin tilanteeseen, jossa halutaan testata pitääkö jokin teoria paikkansa tai millainen on tutkittavan asian tai ilmiön tilanne tällä hetkellä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40, 104.) Niitä käytettäessä tutkija ei yleensä vaikuta tutkimuskohteeseen eikä useinkaan tapaa tutkittavia henkilökohtaisesti, mikä mahdollistaa objektiivisen tiedonkeruun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.) Kysely on menetelmänä edullinen, nopea ja helppo toteuttaa ja sen avulla voi potentiaalisesti kerätä tehokkaasti suuri määrä aineistoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 129).

Määrällinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella ja laadullinen yksilöteemahaastatteluilla. Laadullinen menetelmä lisättiin aineistonkeruuvaiheessa, koska kyselyn vastaajamäärä jäi alhaiseksi. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä kutsutaan Mixed Method-lähestymistavaksi. Lähestymistavan etuna on se, että metodilla voidaan saavuttaa parempaa ja laajempaa ymmärrystä tutkimusongelmaan ja paikata yksittäisen tutkimusmetodin, kuten tässä tapauksessa kyselytutkimuksen, heikkouksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018. luku 2.5.) Haastatteluiden avulla voitiin täydentää aineistoa ja varmistaa, että käytetyt menetelmät tukivat toisiaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Haastattelun teemat ja apukysymykset muotoiltiin niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin kyselyn kysymyksiä, jotta molemmat tiedonkeruumenetelmät selvittäisivät mahdollisimman hyvin tutkimuksen kohteena olevia asioita ja aineistot olisivat osin yhdistettävissä analyysivaiheessa.

4.2.1 Kyselytutkimus

Kysely valittiin tutkimuksen ensisijaiseksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska se soveltuu hyvin arkaluonteisen aiheen käsittelyyn tarjoamalla vastaajille mahdollisuuden osallistua tutkimukseen anonyymisti ja kasvottomasti. Omasta kokemuksesta ja työnantajaan sitoutumisesta voi olla haastavaa keskustella vieraan henkilön kanssa, kun taas kysely tarjoaa vastaajalle mahdollisuuden vastata anonyymisti, mikä saattaa madaltaa kynnystä osallistua tutkimukseen. Lisäksi kyselyllä mahdollistetaan suuren ja monipuolisen vastaajajoukon tavoittamisen, mikä parantaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

Kysely soveltui tähän tutkimukseen erityisen hyvin, koska sen lisäksi, että kysely oli toimeksiantajan toivoma tutkimusmenetelmä, sen avulla oli mahdollista eritellä kysymyksiin yksityiskohtaisesti perehdytyksen osa-alueet ja selvittää, miten perehdytys koettiin ja miten kokemus vaikutti sitoutumisen eri ulottuvuuksiin. Lisäksi tällä tutkimustavalla oli teoriassa mahdollista saada kaikkien osastopäälliköiden ääni kuuluviin. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joiden kautta tuotettiin laadullista aineistoa tarkentamaan ja täydentämään määrällistä aineistoa.

Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään usein se tuottaman tiedon pinnallisuutta. Lisäksi voi olla vaikeaa arvioida, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai kuinka tietoisia vastaajat ylipäänsä ovat tutkitusta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121.) Lisäksi mahdollisena riskinä tutkimuksen onnistumiselle koettiin se, että kyselyjen yleistymisen vuoksi kyselyihin saatetaan suhtautua negatiivisesti tai piittaamattomasti, ja se saattaa pienentää vastausprosenttia.

Kyselyn kysymysten (liite 2) tarkoituksena oli saada tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattava vastaus. Kysymykset pohjautuivat vahvasti teoreettiseen viitekehykseen ja toimeksiantajan näkemykseen siitä, mistä asioista haluttiin erityisesti kerätä tietoa.

Perehdytyksen osalta kyselyn väittämät ja vastausvaihtoehdot perustuivat Bauerin (2010) perehdytysmalliin ja kohdeyrityksen perehdytyksen muistilistaan. Sitoutumisen osalta kysymykset muotoiltiin Meyerin ja Allenin (1991) organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin mallia sekä Coheinin (2007) mallia täydentävien näkemyksiä hyödyntäen. Kyselyssä perehdytyksen sisältöä mitattiin neljällä perehdytyksen tasoa havainnollistamalla väittämällä, esimerkiksi: ”Valitse yksi tai useampi vaihtoehto. Perehdytykseeni kuuluivat seuraavat organisaationi yleiset ja lakisäätteiset käytännöt, säännöt ja määräykset”. Vastausvaihtoehtoina oli 5 kyseiseen tasoon liittyvää sisältövaihtoehtoa sekä vaihtoehdot ”Muu mikä?” ja ”En saanut perehdytystä”. Lisäksi vastaajien kokemuksia perehdytyksen neljännessä, työyhteisöön verkostoitumisen tasosta, mitattiin erilaisilla väittämillä, kuten: ”Sain perehdytyksen aikana tutustua minulle olennaisiin ihmisiin organisaatiossani

(esihenkilökollegat, alaiset ja muut työkaverit) ja sidosryhmissä (esim. yhteistyö, tavarantoimittajat).” Vastausvaihtoehdot noudattivat 5-portaista Likertin vastausasteikkoa (täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä) sekä vaihtoehdon ”En saanut perehdytystä”.

Organisaatioon sitoutumista mitattiin kolmella Meyerin ja Allenin (1997) sitoutumisen kolmen komponentin teoriaan sekä Cohenin (2007) malliin tekemiin täydennyksiin pohjautuvilla väittämillä, esimerkiksi: ”Vaikka saisin työn muualta, tuntisin silti velvollisuutta jäädä organisaatioon” ja ”Saamani palkkiot ja edut vastaavat työpanostani, enkä koe niiden vuoksi tarvetta lähteä organisaatiosta”. Lisäksi perehdytyksen ja sitoutumisen välistä yhteyttä mitattiin väittämillä, kuten: ”Perehdytysaikaa tunsin esihenkilöni olevan riittävästi läsnä tarjoten juuri minulle tarpeellista tukea.”. Vastausvaihtoehdot noudattivat 5-portaista Likertin vastausasteikkoa (täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä) sekä vaihtoehdon ”En saanut perehdytystä”.

4.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisista tiedonkeruumenetelmistä. Se voidaan nähdä keskusteluna, jolla on etukäteen määritelty tavoite, ja jota haastattelija ohjaa keskustelun edetessä. Haastattelussa tutkija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksesta, mikä tarkoittaa, että molemmat vaikuttavat toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista saada laadukasta kyselytutkimusta täydentävää aineistoa. Haastatteleamalla esihenkilöitä saatiin syvällisempää ja henkilökohtaisempaa tietoa heidän yksilöllisistä perehdytyskokemuksistaan.

Haastattelun vahvuus on siinä, että tutkija voi tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä ja pyytää haastateltavaa selventämään vastauksiaan ja selittämään kokemuksiaan (Puusa & Juuti 2020, luku 6; Hirsjärvi & Hurme 2022, 3.1; Tuomi & Sarajärvi, 2018. luku 3.1.1). Tämä tekee menetelmästä hyvin sopivan ihmisten toiminnan ja kokemusten tutkimiseen erilaisissa tilanteissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55). Lisäksi kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on mahdollista nähdä myös ei-kielellisiä vihjeitä, kuten eleitä ja ilmeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia paremmin (Hirsjärvi & Hurme 2022, 3.1).

Haastattelun onnistumiseen vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten haastateltavan ja tutkijan ominaisuudet sekä haastattelutilanteen olosuhteet. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi käsitteiden selkeyttämiseen ja kysymysten muotoiluun, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Tutkijan tehtävänä on myös luoda haastattelutilanteeseen luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltava voi avoimesti ja rehellisesti jakaa kokemuksiaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Tutkimukseen valittiin haastattelumuodoksi yksilöteemahaastattelut, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman helppoa tuoda esiin omia kokemuksiaan. Ryhmähaastattelutilanteessa kynnyks jakaa arkaluonteisia kokemuksia olisi saattanut nousta liian korkealle ja vaikuttaa tutkimukseen negatiivisesti.

Teemahaastattelun lähtökohtana on oletamus, että tutkittavat ovat käyneet läpi tietyn asian tai prosessin ja tutkija on selvittänyt tutkimuskohteesta olennaiset asiat tutustumalla huolellisesti aiempiin tutkimustietoon ja kirjallisuuteen aiheesta. Haastattelu etenee etukäteen määriteltyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla, mutta on samalla joustava ja kannustaa avoimeen keskusteluun. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Teemahaastattelussa haastatteluteemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja teemojen painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41). Teemahaastattelu korostaa ihmisten omia tulkintoja ja merkityksiä, joita he antavat kokemuksilleen vuorovaikutuksen kautta (Hirsjärvi & Hurme, luku 4.2.3.) Teemahaastattelussa haastatteluja voidaan myös muokata edellisten haastattelujen perusteella, mikäli niissä tulee esille sellaisia oleellisia asioita, joita ei etukäteen ole osattu ajatella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.)

Teemahaastattelun runko muotoutuu tutkijan kirjallisuudesta opitun ja oman ymmärryksen kombinaatiosta ja luo pohjan keskustelulle. Tutkijalla tulee olla riittävän kattava ymmärrys aiheesta, jotta teemahaastattelu onnistuisi. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Tutkimuksessa hyödynnetty haastattelu-runko laadittiin aiemmin tehdyn kyselyn pohjalta. Teemojen lisäksi haastattelun eteneminen ja kaikkien aihealueiden läpikäyminen varmistettiin muotoilemalla muutamia apukysymyksiä, jotka toimivat muistutuksena haastattelutilanteessa. Apukysymyksillä pyrittiin laajentamaan keskustelua ja tarkentamaan saatuja vastauksia.

Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset muotoiltiin niin, että ne täydentäisivät mahdollisimman hyvin kyselyn kysymyksiä ja mittaisivat samaa asiaa. Tavoitteena oli, että aineistot olisivat mahdollisimman hyvin yhdistettävissä analysointivaiheessa. Haastattelun teemat ja apukysymykset esitellään liitteessä 3.

4.2.3 Tiedonkeruuvaiheen eteneminen

Tutkimuksen tiedonkeruuvaihe toteutettiin huhti-toukokuussa 2025. Tutkimukseen päätettiin aluksi valita mukaan kaikki organisaation osastopäälliköt (N=65), jotka toimivat tulosvastuullisina esihenkilöinä vastaten omien osastojensa toiminnasta. He työskentelevät tehtävänimikkeillä

hotellipäällikkö, keittiöpäällikkö, ravintolapäällikkö ja operatiivinen päällikkö. Ottamalla tutkimukseen mukaan kaikki osastopäälliköt pyrittiin varmistamaan, että tutkimukseen saadaan kattavasti eri osastojen edustajien näkemyksiä.

Webropol-kyselyn vastaamispyyntö lähetettiin kohdeyrityksen HR:n edustajan toimesta sähköpostilla kohderyhmälle huhtikuun alussa 2025 ja vastausaika oli 8.-17.4.2025. Kysely päätettiin jakaa julkisena linkkinä, jotta se voitiin helposti lähettää sähköpostilla koko ryhmälle kerralla ilman, että osallistujien nimet tulisivat julki. Tutkimustiedote (liite 1) annettiin tiedoksi sekä sähköpostiviestissä, että kyselylomakkeella. Kysely oli tarkoitus jakaa sekä yrityksen intranetissä, että sähköpostilla, mutta järjestelmävaihdoksen vuoksi intranetissä jakaminen ei lopulta onnistunut. Näin ollen vastaamispyyntö ja kyselylinkki toimitettiin vastaajille ainoastaan sähköpostin kautta.

Kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä havaittiin, ettei otos ole riittävä. Tämän vuoksi tutkimusaineistoa päätettiin täydentää yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Haastatteluja suunniteltaessa arvioitiin uudelleen, mikä tieto on tutkimuksen ja kehitystyön kannalta tärkeintä. Yhdessä kohdeyrityksen kanssa todettiin, että olennaisinta on saada mahdollisimman tuoreita kokemuksia perehdytyksestä ja päädyttiin rajaamaan haastateltavat niin, että työsuhteen aloituksesta olisi kulunut enintään 3 vuotta. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti niin, että kutsutut edustivat mahdollisimman montaa maantieteellistä sijaintia, erilaisia hotelleja ja mahdollisimman montaa eri osastoa hotelleissa. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse kahdessa erässä yhteensä 12 henkilölle. Tutkimustiedote annettiin tiedoksi tässä sähköpostissa. Haastatteluja sovittiin 6 kpl ja niissä oli edustettuina osallistujia kaikilta osastoilta. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ajanjaksolla 12.-23.5.2025 ja niiden kesto vaihteli 30 ja 55 minuutin välillä.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Aloitin analyysin tutustumalla sekä kyselyjen vastauksiin, että haastattelujen litterointeihin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa käsitelin kyselyaineiston, jonka pohjalta sain alustavaa ymmärrystä tutkimuksen teemoista. Määrällisen aineiston analyysissä käytin summapistemallia, ristiintaulukointia, mediaanilukuja, keskiarvoja sekä Spearmanin korrelaatiota. Summapistemalli sopi tämän tutkimuksen määrällisen aineiston analysointiin hyvin, koska pisteytyksen avulla minun oli mahdollista tarkastella aineistosta sellaista tietoa, jota tulokset eivät suoraan kertoneet (perehdytyksen strategiatasot ja perehdytyskokemukset). Ristiintaulukoimalla pystyin helposti vertailemaan ryhmiä keskenään ja muodostamaan parempaa kokonaiskuvaa aineistosta. Mediaaniluvut ja keskiarvot sopivat hyvin, koska aineistossa oli myös numeerisia arvoja,

joiden analyysiin nämä menetelmät sopivat mainiosti. Lisäksi halusin selvittää perehdytyksen ja sitoutumisen muuttujien välisen yhteyden eli riippuvuuden voimakkuuden ja siihen valitsin menetelmäksi korrelaatiolaskennan selvittämisen.

Perehdytyskokemusten ja perehdytysstrategiatasojen analysointiin käytin siis summapistemallia, jossa vastausvaihtoehdot pisteytettiin. Mallissa vastaajat luokiteltiin ennalta määritettyjen pisterajojen perusteella kolmeen tasoon: perehdytyskokemusten osalta positiiviseen, neutraaliin ja negatiiviseen ja perehdytystasojen osalta Bauerin perehdytyksen 4C-mallin strategiatasojen mukaisesti passiiviseen, korkeapotentiaaliseen ja proaktiiviseen. Mallin tavoitteena oli kuvata perehdytyksen sisältöä ja toteutuneita strategiatasoja mahdollisimman tarkkaan ja pystyä vertailemaan vastaajien kokemuksia keskenään.

Perehdytyksen strategiatasojen summapistemallissa otin huomioon perehdytyksen sisältöön liittyvät kysymykset, joita oli 4 kpl (kysymykset 5, 7, 9, 12). Tässä oli mukana vain kyselyjen aineisto, koska haastattelujen aineisto ei näissä ollut vertailukelpoinen. Summapistemallissa monivalintakysymysten jokaisesta valitusta kohdasta annettiin 1 piste, valinnasta ”En saanut perehdytystä” ei saanut pisteitä. Pisteytyksen perusteella vastaajat luokiteltiin kolmeen perehdytyksen strategia-tasoon. Korkeimman tason, eli proaktiivisen perehdytyksen, saavuttivat ne vastaajat, jotka saivat kustakin osa-alueesta vähintään 2 pistettä ja verkostojen ja yhteyksien osa-alueesta 4 pistettä. Korkeapotentiaalinen taso saavutettiin, jos vastaaja sai kahdesta ensimmäisestä osa-alueesta vähintään 2 pistettä, ja joko/tai kolmannelta osa-alueesta 2 pistettä ja neljännestä osa-alueesta 4 pistettä. Passiiviseksi perehdytykseksi määriteltiin kaikki muut tapaukset, joissa pistemäärä jäi alhaisemmaksi.

Perehdytyskokemusten analysoinnissa otin huomioon kyselyn kysymykset perehdytyksen sisällön riittävydestä, joita oli 4 kpl (kysymykset 6, 8, 10, 13) ja sekä muista perehdytyksen onnistumista arvioivista kysymyksistä, joita oli 3 kpl (kysymykset 11, 14, 15) Haastattelujen osalta arvio perustui haastateltavan suoriin vastauksiin. Kysymysten vastaukset mukailivat 5-portaista Likert-asteikkoa ja asteikko pisteytettiin (5=täysin samaa mieltä, 1=täysin eri mieltä, 0=en saanut perehdytystä). Saatujen pisteiden keskiarvo laskettiin jokaisen vastaajan kohdalla erikseen ja näin saatiin perehdytyskokemusten arviot selville. Vastaajat, joiden vastausten keskiarvo oli vähintään 3,75 arvioitiin positiiviseksi ja enintään 2,50 negatiiviseksi. Arvojen välille jäivät arvioitiin neutraaleiksi.

Laadullisen aineiston eli haastattelujen sekä kyselyn sanallisten vastausten analyysimenetelmäksi valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Laadullinen analyysi ei ole pelkkää aineiston luokittelua, vaan prosessi, jossa yksittäiset havainnot ja yksityiskohdat yhdistyvät tutkijan mielessä laajemmaksi kokonaisuudeksi (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Tavoitteena on rakentaa aineistosta looginen

ja mielekäs kertomus tai kuvaus, joka selittää syvällisesti ja perustellusti, mitä tutkimuksesta on saatu selville (Puusa & Juuti 2020, luku 9).

Laadullinen analyysi jaetaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Jako perustuu päätelyn järjestykseen, edetäänkö induktiivisesti yksittäisestä yleiseen, kuten aineistolähtöisessä analyysissä, vai deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen, kuten teorialähtöisessä analyysissä. Tämän jaon käyttöä voi kuvailla puutteelliseksi ja näiden mallien rinnalle on tullut kolmas, abduktiivinen eli teoriaohjaava analyysi, jota hyödynnän tässä työssä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta se ei pohjaudu suoraan teoriaan. Tässä analyysi alkaa aineistolähtöisesti määrittelemällä analyysiyksiköt aineiston perusteella ja vasta analyysin loppupuolella otetaan teoreettisen viitekehyksen näkökulma mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Tutkijan ajattelussa vuorottelevat aineistosta löytyvät teemat ja teoreettiset mallit (Puusa & Juuti 2020, luku 9).

Sisällönanalyysi on yksi yleisemmin käytetyistä menetelmistä laadullisen aineiston tarkastelussa, sillä se soveltuu monenlaisiin tutkimuksiin ja aineistoihin. Menetelmän tavoitteena on jäsentää ja tiivistää laaja ja monimuotoinen aineisto selkeään muotoon, mutta samalla säilyttää siinä oleva keskeinen tieto. Sisällönanalyysi tapahtuu vaiheittain, mutta käytännössä eri vaiheet limittyvät ja etenevät usein rinnakkain. Tyypillisesti tutkija aloittaa analyysiyksiköiden eli yksittäisiä lausahduksia, sanoja tai lauseita, valitsemalla ja perehtymällä aineistoon huolellisesti. Seuraavaksi aineisto jaetaan osiin, esimerkiksi teemoihin tai luokkiin, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella ja jäsentää. Sisällönanalyysi ei ole pelkkää luokittelua, vaan siihen liittyy olennaisesti tutkijan tekemä tulkinta ja päättely. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

Aloitin laadullisen aineiston analyysin kuuntelemalla uudestaan kaikki tallenteet ja korjaamalla litte-roinnit vastaamaan puhetta. Tämän jälkeen aloin kokoamaan jokaisesta haastattelusta yhteenvetoa ja kirjaamaan yksityiskohtia analyysiä varten. Tässä vaiheessa tein päätöksen jättää analysoimatta kunkin haastattelun yksittäisiä perehdytyksen sisältöjä. Päätöksen tein siksi, koska huomasin, ettei haastateltujen välille syntynyt vertailtavia vastauksia niiden vähyyden vuoksi. Vastauksien puute johtui siitä, että useampi haastateltava kertoi keskustelun aikana, etteivät muistaneet tarkkaan perehdytyksen sisältöä, vaan mieleen olivat jääneet ennemminkin tuntemukset kokonaisuudesta, siitä mikä meni hyvin ja missä olisi kehittämisen varaa. Päätin perehdytyksen osalta keskittyä perehdytyskokemusten analysointiin ja esille tulleisiin kehitysehdotuksiin perehdytyksen sisällöstä, joiden koin täydentävän kyselyaineiston antia.

Seuraavaksi muodostin haastattelujen aineistosta analyysiyksiköt, jonka jälkeen jaoin ne perehdytyskokemuksen ja organisaatioon sitoutumisen kategorioihin. Näiden pohjalta hahmottelin keskeiset yläluokat ja alaluokat sekä lopuksi pohdin yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen, josta muotoutui vielä pääluokka aineistolle. Prosessi on havainnollistettu esimerkillä taulukossa 1. Teemoittelu

on sisällönanalyysin keskeinen osa. Teemoittelussa tarkastellaan, millaisia yhtenäisiä piirteitä aineistosta nousee esiin usean haastateltavan kokemuksissa tai kertomuksissa. Teemat syntyvät tutkijan tekemien tulkintojen pohjalta, kun aineistosta poimitaan keskeisiä merkityksiä ja niitä ryhmitellään tutkimuksen kannalta olennaisiin kokonaisuuksiin (Hirsjärvi & Hurme, luku 7.5.3). Haastatelluaineistoon perustuvan tutkimuksen analyysissä tutkijan tavoitteena on muodostaa aineistosta onnistuneita tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme, luku 7.4.4). Huomasin jo haastattelujen aikana, että tietyt teemat toistuvat haastattelusta toiseen, vaikka kokemukset vaihtelivatkin.

Taulukko 1. Laadullisen aineiston sisällönanalyysin prosessi ja esimerkki

Vaihe	Esimerkki
1. Analyysiyksikköjen valinta	"Jos mä olisin vaikka ollut vähän ujompi tai hiljaisempi tai arempi tai muuta, niin olisi voinut olla kyllä aika haastavaa, mutta mä nyt oon luonteeltani aika sellainen omatoiminen"
2. Kategorioihin jako	Perehdytyskokemus
3. Jako yläluokkiin	Perehdytystavat
4. Jako alaluokkiin	Itsenäinen perehtyminen, tavoitteiden selkeys, tuki
5. Yhteys teoreettiseen viitekehykseen, pohdinta	Organisaation tuki, tunnesiteen muodostuminen, affektiivinen sitoutuminen = perehdytyksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen (pääluokka)

Tulokset esitellään seuraavassa luvussa ja ne käsitellään sekä kyselyn, että haastattelujen osalta rinnakkain. Suorista lainauksista on jätetty pois ne vastaukset, joista vastaaja olisi ollut mahdollisesti tunnistettavissa. Aineisto poistetaan kaikista tallennuspaikoista opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on perehdytyksestä, perehdytyskokemusten vaikutusta työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen sekä tunnistaa ne perehdytyksen osa-alueet, jotka tukevat tai heikentävät yritykseen sitoutumista. Tulokset on jäsennelty tutkimuskysymysten mukaisesti omiin alalukuihinsa. Aluksi esitellään vastaajien taustatiedot (kts. taulukko 2). Vastaajaryhmiä on yhdistelty anonymiteetin takaamiseksi.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 21 henkilöä (n=21). Heistä 15 vastasi kyselyyn ja 6 osallistui yksilöhaastatteluihin. Vastaajat edustivat kaikkia hotellin osastoja, joten esihenkilöt olivat tutkimuksessa edustettuina kattavasti. Eniten vastaajia oli majoitusosastolta (38 %, n=8), ruokaravintolasta ja keittiöstä. Muilta osastoilta vastaajia oli 24 % (n=5) sisältäen F&B-, baari tai publi- ja kokousosastolta sekä koko hotellista vastaavat osallistujat.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot (n=21)

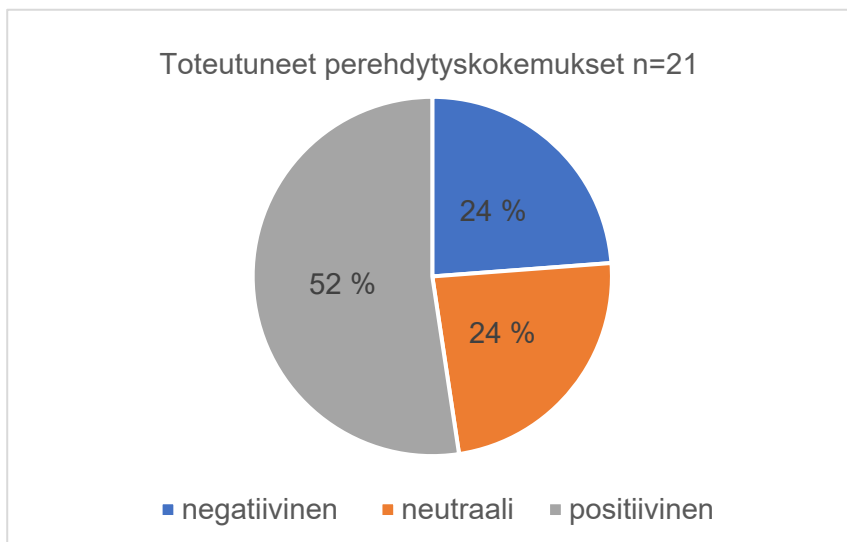
Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot n=21		
Osasto	n (kysely/haastattelu)	%
Majoitus	8 (6/2)	38
Ruokaravintola	4 (3/1)	19
Keittiö	4 (2/2)	19
Muut	5 (4/1)	24
(muut = F&B, baari/pubi, kokous, koko hotelli)		
Esihenkilökokemus nykyisessä organisaatiossa		
	n (kysely/haastattelu)	%
alle 4 vuotta	17 (11/6)	81
yli 4 vuotta	4 (4/0)	19
Esihenkilökokemus ennen nykyiseen organisaatioon siirtymistä		
	n (kysely/haastattelu)	%
Ei lainkaan	8 (7/1)	38
1–10 vuotta	7 (5/2)	33
yli 11 vuotta	6 (3/1)	29

Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilötyökokemus vaihteli merkittävästi. Hieman yli puolet vastaajista (38 %, n=8) ei ollut toiminut esihenkilötehtävissä lainkaan ennen nykyiseen organisaatioon siirtymistä, kun taas kokeneimmilla taustaa oli yli 11 vuotta (29 %, n=6). Nykyisessä organisaatiossa kartutettu esihenkilökokemus oli useimmilla (81 %, n=17) alle neljä vuotta. Lisäksi neljä vastaajaa oli toiminut esihenkilönä nykyisessä organisaatiossa yli 4 vuotta.

5.1 Perehdytyskokemukset

Perehdytyskokemukset arvioitiin positiivisiksi, neutraaleiksi tai negatiivisiksi (kts. kuva 3). Suurimmalla osalla (52 %, n=11) osallistujista perehdytyskokemus oli positiivinen. Neutraali tai negatiivinen kokemus oli 24 %:lla (n=5) vastanneista. Näissä luvuissa ovat mukana sekä kyselyyn osallistuneet, että haastatellut esihenkilöt.

”Hyvä perehdytys luo tietynlaisen turvallisuuden tunteen ja semmoista, että ihan semmoista hyvää oloa ja vie paineita pois työnteosta. Jättää voimavaroja muihin juttuihin, kun ei ole semmoista epätietoisuutta.” (Haastattelu 2)



Kuva 3. Toteutuneet perehdytyskokemukset (n=21)

Positiiviset, neutraalit ja negatiiviset perehdytyskokemukset jakautuivat osastoittain suhteellisen tasaisesti (kts. taulukko 3). Majoitus-osaston vastaajista suurimmalla osalla (75 %) kokemus oli positiivinen. Ruokaravintolan esihenkilöillä kokemukset jakautuivat kaikkiin vaihtoehtoihin, mutta neutraaleja kokemuksia oli puolet (50 %) kokemuksista. Keittiön esihenkilöiden kokemukset vaihtelivat myös kaikkien vaihtoehtojen välillä, mutta positiivisia oli kuitenkin puolet (50 %) kokemuksista.

Muiden osastojen (sisältäen F&B-, baari tai pubi- ja kokousosastolta sekä koko hotellista vastaavat osallistajat) kokemukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen kesken, niin että positiivisia ja negatiivisia oli 40 % ja neutraaleja 20 %.

Taulukko 3. Perehdytyskokemukset osastoittain (n=21)

Perehdytyskokemukset osastoittain (n=21)			
Osasto	Positiivinen %	Neutraali %	Negatiivinen %
Majoitus (n=8)	75	12.5	12.5
Ruokaravintola (n=4)	25	50	25
Keittiö (n=4)	50	25	25
Muut (n=5) (muut = F&B, baari/pubi, kokous, koko hotelli)	40	20	40

Vastaajien aiemmalla, ennen nykyiseen organisaatioon liittymistä kerrytetyllä esihenkilökokemuksella oli vaikutusta myös siihen, miten riittäväksi ja onnistuneeksi perehdytys koettiin.

Perehdytyskokemus oli useammin myönteinen esihenkilöillä, joilla oli organisaatioon tullessaan alle 10 vuotta tai ei lainkaan esihenkilökokemusta. Ryhmässä, jossa esihenkilöillä ei ollut lainkaan kokemusta suurimmalla osalla (75 %) kokemus oli positiivinen, kun taas yli 11 vuotta esihenkilönä toimineista henkilöistä suurimmalla osalla (67 %) kokemus jäi negatiiviseksi.

Perehdytyskokemuksesta kerrottiin muun muassa seuraavaa:

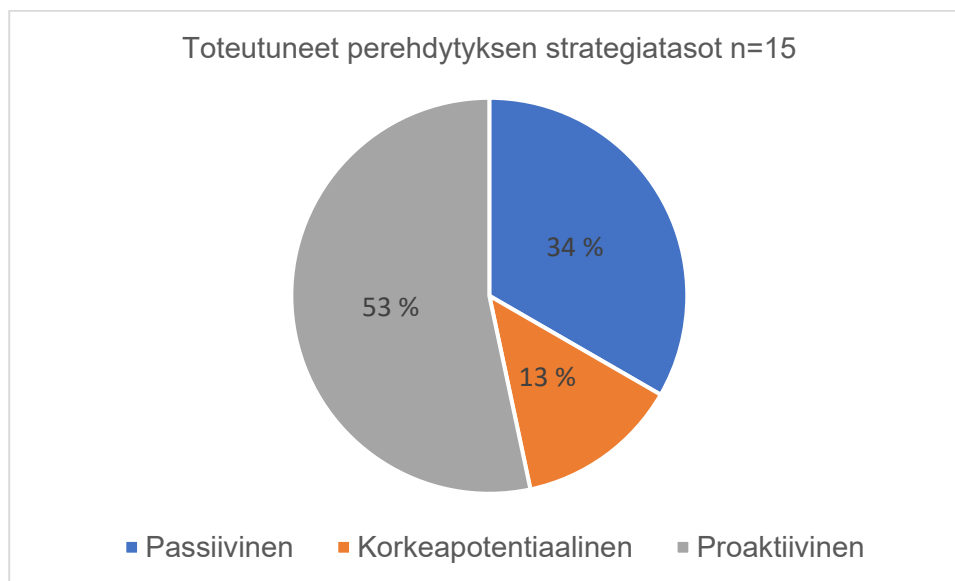
Ehkä unohtui mun kohdalla välillä se, että tää kaikki oli mulle uutta. Mä tulin aivan tyystin erilaisesta toimipaikasta ja organisaatiosta, niin ehkä siinä tietyllä tavalla niinku olisi voinut pitää sen ehkä vähän paremmin mielessä, että kaikki on tosiaan ihan uutta mulle. (Haastattelu 5)

Seuraavissa tuloksissa käsitellään vain kyselyyn osallistuneita esihenkilöitä (n=15). Lähes kaikki vastaajat, joilla ei ollut lainkaan esihenkilökokemusta ennen organisaatioon siirtymistään (n=7), kokivat perehdytyksen riittäväksi tai neutraaliksi kaikilla perehdytyksen osa-alueilla. Poikkeuksena oli yksi vastaaja, joki koki määräystenmukaisuuden, ja toinen, joka koki selkeyttämisen osa-alueen puutteelliseksi. Lisäksi suurin osa näistä vastaajista (71 %) piti perehdytystä oikea-aikaisena ja esihenkilöroolia tukevana.

Hieman kokeneemmat (1–10 vuoden kokemus, n=7) arvioivat perehdytyksen riittäväksi kaikilla osa-alueilla. Tässä ryhmässä vastaukset painottuivat selvästi erittäin riittävänä koettuun perehdytykseen. Neutraaleja vastauksia oli vain yksi, ja se koski tukiverkoston riittävyyttä, josta vastaajalle ei noussut selkeää mielipidettä. Tässä ryhmässä kaikki vastaajat pitivät perehdytystä oikea-aikaisena ja esihenkilöroolia tukevana.

Kokeneimmat esihenkilöt (yli 11 vuotta kokemusta, n=3) kokivat perehdytyksessä eniten puutteita. Tässä ryhmässä 67 % arvioi, ettei määräystenmukaisuuden osa-alueesta saatu riittävästi perehdytystä. Suurimmat puutteet liittyivät kuitenkin verkostoitumiseen ja yhteyksien luomiseen: 67 % vastaajista koki, ettei perehdytyksen aikana muodostunut riittävää tukiverkostoa, eikä pääasiallisena perehdyttäjänä toiminut oikea henkilö. Lisäksi 67 % oli sitä mieltä, ettei perehdytys tukenut heitä esihenkilönä toimimisessa, ja 33 % kertoi, ettei perehdytykseen sisällynyt lainkaan verkostoitumista.

Perehdytyksen neljän eri osa-alueen yksityiskohtaista toteutumista eli perehdytyksen sisältöä analysoitiin kyselyaineiston osalta ja perehdytyksen strategiatasoja määriteltiin summapistemallin ja sen tulosten luokittelun avulla. Esihenkilöiden perehdytystä oli toteutunut kaikilla kolmella perehdytyksen strategiatasolla eli passiivisella (34 %), korkeapotentiaalisella (13 %) ja proaktiivisella (53 %) tasolla (kts. kuva 4). Suurimmassa osassa perehdytyskokemuksia perehdytys oli ollut erittäin kattavaa ja sisälsi perehdytystä kaikilla neljällä tasolla. Samaan aikaan noin yksi kolmesta perehdytyksestä toteutui täysin vain yhdellä tasolla ja sisälsi yksittäisen osan tai osia jostain toisesta perehdytyksen tasosta.



Kuva 4. Toteutuneet perehdytyksen strategiatasot (n=15)

Perehdytyksen strategiatasolla eli perehdytyksen sisällön kattavuudella oli merkitystä siihen, koettiinko perehdytyskokemus positiiviseksi, neutraaliksi vai negatiiviseksi. Positiiviset perehdytyskokemukset olivat lähes kaikki proaktiivisella strategiatasolla, kun taas passiivisella tasolla toteutuneet perehdytyskokemukset olivat joko neutraaleja tai negatiivisia. Huomattavaa on kuitenkin se, että korkeapotentiaalinen tai proaktiivinen perehdytyksen taso ei automaattisesti taannut positiivista perehdytyskokemusta, vaan kokemus saattoi silti olla neutraali tai negatiivinen. Näille tapauksille ei kuitenkaan löytynyt yhtenäistä tekijää, joka selittäisi ilmiön.

Majoitusosastolla perehdytyksen strategiatasot jakoutuivat niin, että 67 % oli proaktiivisia ja 33 % passiivisia. Ruokaravintolan esihenkilöistä 67 % sai perehdytystä passiivisella tasolla ja 33 % proaktiivisella tasolla. Keittiön kokemukset jakoutuivat tasan proaktiivisen (50 %) ja korkeapotentiaalisen (50 %) perehdytyksen välillä. Muiden osastojen (sisältäen F&B-, baari tai publi- ja kokousosastolta sekä koko hotellista vastaavat osallistujat) kokemukset jakoutuivat kaikille tasoille: passiivisia ja korkeapotentiaalisia molempia 25 % ja proaktiivisia 50 %.

Kokemattomimpien esihenkilöiden (ei lainkaan kokemusta, n=7) perehdytys toteutui pääosin proaktiivisella tasolla (86 %). Sen sijaan kokeneempien esihenkilöiden (kokemusta yli 11 vuotta, n=3) perehdytys sijoittui joko passiiviselle (67 %) tai korkeapotentiaaliselle (33 %) tasolle. Vastaa- jien, joille esihenkilökokemusta oli kertynyt 1–10 vuotta (n=5), perehdytystä oli ollut kaikilla kolmella strategiatasolla: 40 % oli ollut passiivisella tai proaktiivisella tasolla ja 20 % korkeapotentiaalisella tasolla.

Kyselyyn vastanneista 29 % (n=6) koki saaneensa selkeän ja riittävän perehdytyksen onnistuakseen työssään kaikilla neljällä perehdytyksen osa-alueella: määräykset ja asetukset, roolin odotusten, organisaatiokulttuuri sekä verkostot. Perehdytyksen sisällön toteutuminen on koottu liitteeseen 4.

Määräystenmukaisuus toteutui kyselyyn vastanneiden kokemuksissa hyvin. Noin 70 % vastaajista ilmoitti saaneensa perehdytystä työsuhteasioihin (73 %), turvallisuuteen (73 %), työhön liittyviin lakeihin ja määräyksiin (73 %) sekä esihenkilöroolin sääntöihin (67 %). Kokonaisuutena työtehtävään vaikuttavien lakien ja määräysten perehdyttäminen jäi puuttumaan yli puolesta (53 %) perehdytyskokemuksia. Vastaajista 13 % totesivat, etteivät ole saaneet määräystenmukaisuuden osa-alueelta perehdytystä lainkaan.

Selkeyttämisen osa-alue toteutui kyselyyn vastaajien kokemuksissa hyvin. Suurin osa vastaajista koki saaneensa tietoa työtehtävistä (80 %), osastopäällikön tavoitteista (73 %), roolin merkityksestä omalla osastolla (67 %) sekä esihenkilöroolin tavoitteista (60 %). Roolin merkityksestä organisaatiossa (40 %) saatu perehdytys jäi heikommaksi. Vastaajista 13 % totesivat, etteivät ole saaneet selkeyttämisen osa-alueelta perehdytystä lainkaan.

Organisaatiokulttuurin perehdyttäminen oli kokonaisuutena hyvällä tasolla. Enemmistö (73 %) mainitsi saaneensa perehdytystä arvoista ja asenteista, sekä normeista ja käyttäytymisestä. Hieman pienempi osa kertoi saaneensa perehdytystä johtamisesta ja päätöksenteosta organisaatiosta, 60 % työnteon käytännöistä.

Yhteyksien ja verkostoitumisen osa-alue toteutui kyselyyn vastaajien kokemuksissa vaihtelevasti. Yli puolet vastaajista (59 %) koko saaneensa tutustua perehdytyksen aikana heille olennaisiin ihmisiin organisaatiossa, mutta joka viides (20 %) koki tilanteen päinvastoin. Vastaajista 1 totesi, ettei perehdytykseen ole kuulunut lainkaan olennaisiin ihmisiin tutustumista.

Hieman alle puolet (46 %) arvioi pääasiallisen perehdyttäjensä parhaiten sopivaksi henkilöksi perehdyttämään, kun taas melkein joka kolmas (28 %) oli eri mieltä. Haastattelujen ja kohdeorganisaatiosta saatujen ennakkotietojen perusteella pääasiallisena perehdyttäjänä toimii useimmiten oma esihenkilö. Tuloksissa tuli kuitenkin esille se, ettei esihenkilön tuen puuttuminen välttämättä tarkoita sitä, ettei tukiverkostoa ole muodostunut lainkaan: 67 % arvioi saaneensa luotua perehdytyksen aikana itselleen riittävän tukiverkoston, kuten eräs esihenkilö kommentoi:

Se on tässä niin kuin yrityksessä kaikista onnekkainta, että vaikea on jäädä yksin, että jos yhtään osaa avata suuta niin jostakin apu tulee. (Haastattelu 1)

Vastaajilta kysyttiin myös yleisesti perehdytyksen ajoituksesta ja hyödyllisyydestä esihenkilöroolissa kehittymisen kannalta. Kyselyyn vastanneista 60 % koki perehdytyksen toteutuneen oikeaan aikaan, kun taas joka kolmas (33 %) oli eri mieltä. Vastaajista 60 % piti perehdytystä hyödyllisenä esihenkilötyössä kehittymisen kannalta ja 27 % ei.

Laadullisessa aineistossa nousi esille muutamia mielipiteitä siitä, mikä perehdytyksessä on ollut erityisen onnistunutta ja missä olisi vielä parannettavaa. Perehdytyksessä kiitosta sai erityisesti tapa perehdyttää kasvokkain, yhteiset esihenkilöiden perehdytyspäivät sekä kollegoilta saatu tuki perehdytyksen aikana. Lisäksi monet kokivat, että perehdyttäjiksi on onnistuttu valitsemaan oikeat ihmiset.

Perehdytyksen kehittämiseen liittyviä toiveita esitettiin erityisesti selkeyttämisen osa-alueelta. Useassa kommentissa tuli esille se, että perehdytyksen sisältö ja aikataulu jäävät usein esihenkilöltä piiloon, eikä näin ollen ole mahdollista suunnitella omaa perehtymistä eikä varmentua siitä, että kaikki oleellinen tulee opittua. Lisäksi kävi ilmi, että mikäli perehdytys alkoi jollain tavalla poikkeuksellisessa tilanteessa (esimerkiksi hotellinjohtajan vaihtuessa omassa hotellissa, avatessa uutta yksikköä tai lomakauden keskellä), perehdytykseen kaivattiin systemaattisempaa otetta ja selkeyttä perehdytyksen etenemiseen ja toteutukseen. Perehdytyksen toivottiin olevan sisällöltään tarkemmin kohdistettu riippuen siitä, onko uusi esihenkilö työskennellyt samassa organisaatiossa jo aiemmin vai tuleeko hän toisesta organisaatiosta.

5.2 Perehdytyksen vaikutus työnantajaan sitoutumiseen

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden tämänhetkinen organisaatioon sitoutumisen taso oli erittäin hyvällä tasolla. Itsearvion mukainen sitoutumisen mediaani kouluarvosanoin oli 9. Vastaajista 33 % (n=7) valitsivat arvosanaksi 10, 38 % (n=8) numeron 9, 24 % (n=5) numeron 8 ja 5 % (n=1) numeron 5.

Osastoittain sitoutumisen taso vaihteli hyvin vähän, poikkeuksen teki ruokaravintola, jossa todettiin 1 erittäin huono sitoutumisen kokemus. Esihenkilökokemuksella tai työsuhteen kestolla ei nähty merkittävää vaikutusta sitoutumiseen.

Enemmistö (67 %, n=14) kaikista tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että perehdytyksellä voi olla vaikutusta omaan organisaatioon sitoutumiseen. Vastaajien joukossa oli 6 henkilöä, jotka eivät kokeneet, että perehdytyksellä ja sitoutumisella olisi yhteyttä heidän omaan sitoutumiseensa. Eräät vastaajat kertoivat perehdytyksen ja sitoutumisen yhteydestä seuraavia:

Kyllä mä pidän tästä työnantajana tosi paljon, ja tää on niinku tosi vakaa ja hyvä työnantaja, mutta tota en mä nyt sanoisi, että perehtyminen on välttämättä se syy mikä mua tänne sitouttaa, että siinä on kyllä varmasti petrattavaa siinä perehdytyksessä, mutta muita vahvuuksia kyllä on tosi paljon." (Haastattelu 5)

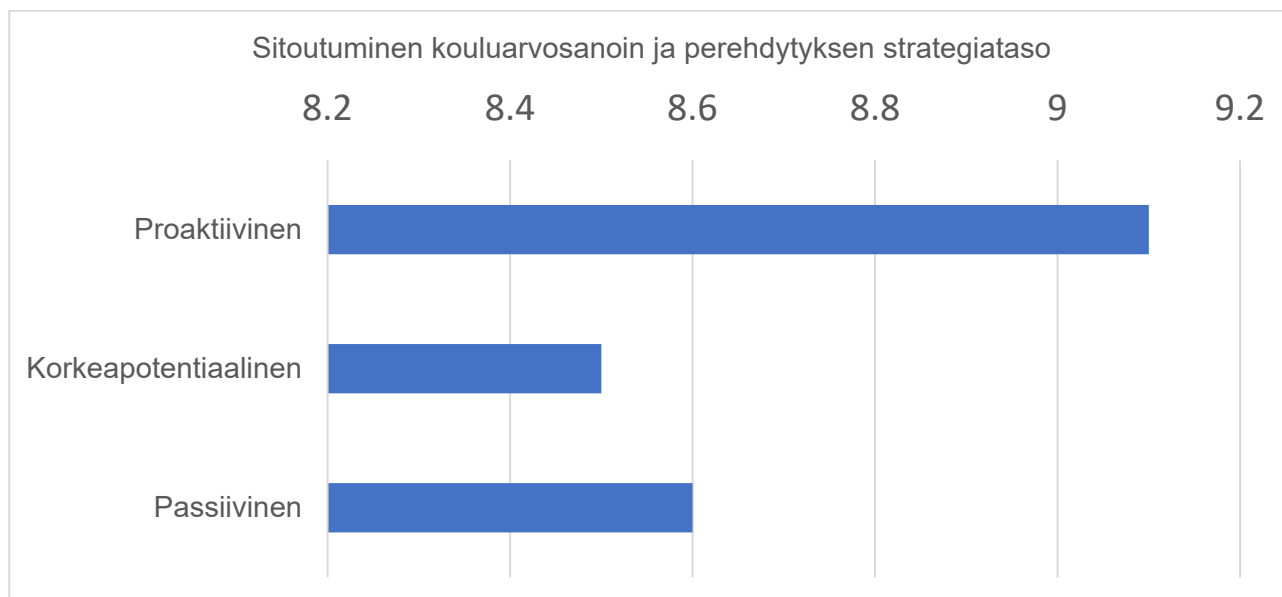
Ihmiset eli työryhmämme on syy jäädä. Perehdytys ei edesauttanut tätä yhtään. (Kyselyyn vastaaja 3)

Tutkimuksessa tuli esille, että perehdytyksellä näyttää olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Perehdytys vahvisti erityisesti affektiivista sitoutumista, eli työntekijän tunnesidettä organisaatioon. Sen sijaan perehdytyksellä ei havaittu kovin vahvaa yhteyttä normatiiviseen sitoutumiseen tai jatkuvuussitoutumiseen eikä ollenkaan yhteyttä välineelliseen sitoutumiseen.

Vastaajista 53 % (n=8) koki, että perehdytysaika vaikutti myönteisesti siihen, että he haluavat työskennellä juuri nykyisessä organisaatiossa, mikä vahvistaa affektiivista sitoutumista. Suuri osa (40 %) puolestaan ei kokenut perehdytyksen lisäävän velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan, kun taas viidennes (20 %) kertoi perehdytyksen lisänneen tätä tunnetta organisaatiota kohtaan eli vahvistaneen normatiivista sitoutumista.

Suurin osa vastaajista (59 %) arvioi, ettei perehdytysaika sido heitä organisaatioon, vaan sen koettiin hyödyttävän heitä myös työelämässä organisaation ulkopuolella. Näin ollen perehdytyksellä ei nähty olevan vahvistavaa vaikutusta jatkuvuussitoutumisen muodostumiseen.

Proaktiivisella tasolla perehdytettyjen esihenkilöiden sitoutumisen keskiarvo oli selkeästi korkeampi kuin korkeapotentiaalisesti ja passiivisesti perehdytettyjen. Proaktiivisella tasolla perehdytettyjen esihenkilöiden sitoutumisen keskiarvo oli 9,1, korkeapotentiaalisella tasolla 8,5 ja passiivisella tasolla 8,6 (kts. kuva 5).



Kuva 5. Perehdytyksen strategiatasojen jakautuminen sitoutumisen kokemukseen verrattuna (n=15)

Proaktiivisella perehdytyksellä oli selkeästi vahvin positiivinen yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. Tällä tasolla perehdytetyt esihenkilöt tunsivat useammin, että oma esihenkilö oli riittävästi läsnä perehdytyksen aikana, organisaatio tarjosi tukea ja vastaajalle syntyi tunne halusta jäädä organisaatioon. Haastattelussa ja avoimissa vastauksissa korostui sitoutumista vahvistavana tekijänä ihmisten läsnäolon sekä verkostojen ja kollegoiden tuen merkitys perehdytysvaiheessa. Eräs vastaaja totesi perehtymisen ja sitoutumisen yhteydestä seuraavaa:

Niin se varmasti auttaisi perehtymisessä ja sitoutumisessa, kun näkisi niitä kollegoita. Ja pääsisi semmoiseen niinku keskusteluyhteyteen. (Haastattelu 3)

Korkeapotentiaalisella perehdytyksellä oli lievästi positiivinen vaikutus affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Tällä strategiatasolla esihenkilön tai organisaation tarjoama tuki vaikutti affektiiviseen sitoutumiseen vähemmän kuin perehdytyksen aikana syntynyt tunne siitä, että on oikeassa organisaatiossa.

Passiivisella perehdytystasolla ja affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa ei ollut selvää yhteyttä. Niille vastaajille, jotka saivat perehdytystä passiivisella tasolla, ei näyttänyt tulosten perusteella muodostuvan perehdytyksen aikana affektiivista sitoutumista.

Vastaajista 13 % (n=2) kertoivat kokevansa velvollisuutta (normatiivinen sitoutuminen) työnantajansa kohtaan, koska perehdytys tarjosi niin paljon tietoa, taitoa, kokemusta ja koulutusta sekä tunsivat velvollisuutta jäädä organisaatioon, vaikka työllistyisivät muualle.

Perehdytys oli onnistunut monilla luomaan emotionaalista yhteyttä organisaatioon. Perehdytyskokemus ei ole ollut kuitenkaan kaikille samantasoisesti sitouttava ja osalla tunneside organisaatiota kohtaan on jäänyt heikommaksi.

5.3 Perehdytyksen osa-alueiden vaikutus sitoutumiseen

Kyselyyn vastaajista 48 % uskoi, että mikäli työrooliin ja organisaation odotuksiin sekä työpaikan verkostojen perehdyttämiseen olisi panostettu enemmän, olisi organisaatioon sitoutuminen ollut jo perehdyttämisen aikana vahvempaa. Joka kolmas uskoi, että organisaatiokulttuurin kattavampi perehdytys olisi vaikuttanut sitoutumiseen vahvemmin. Lisäksi 24 % oli sitä mieltä, että organisaation käytäntöjen ja sääntöjen tarkempi läpikäynti olisi nostanut sitoutumisen tasoa jo perehdytysvaiheessa.

Kyselyssä nousseet teemat toistuivat myös laadullisessa aineistossa. Haastatteluissa ja kyselyn avoimissa vastauksissa korostui vahvasti ihmisten merkitys perehdytyksessä ja sen vaikutuksessa sitoutumiseen. Taulukkoon 4 on koottu laadullisen aineiston analyysissä esille nousseet aiheet, jotka liittyvät perehdytyksen vaikutukseen organisaatioon sitoutumisessa. Aiheet on luokiteltu ylä- ja alaluokkiin sekä pohdittu niiden taustalla vaikuttavaa sitoutumisen komponenttia.

Perehdytyksen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen tarkasteltiin neljän yläluokan kautta, jotka perustuvat osittain perehdytyksen 4C-malliin: selkeyttäminen, kulttuuri, yhteydet ja perehdytystapojen vaikutus.

Ensimmäisenä yläluokkana selkeyttäminen korostui haastatteluissa ja avoimissa vastauksissa useaan otteeseen. Selkeyttämiseen liittyvät tekijät jaettiin alaluokiksi, joita olivat motivointi, tavoitteellisuus, merkityksellisyys, tietoisuus ja turvallisuuden tunne. Haastateltavat korostivat selkeyden merkitystä perehdytyksen onnistumisessa kokonaisuutena.

Toisena yläluokkana nousi esiin kulttuuri. Vastauksissa mainittiin organisaation arvojen merkitystä perehdytyksessä, sillä ne ohjaavat sitä, miten organisaatiossa toimitaan ja mihin asioihin panostetaan.

Kolmantena yläluokkana on yhteydet. Tässä korostuivat esihenkilön tuki, kollegoiden läsnäolo, tukitoiminnot ja yhteistyö.

Neljäs yläluokka liittyy perehdytystapojen vaikutukseen. Vastauksissa painotettiin erityisesti oikeiden henkilöiden valinnan tärkeyttä perehdytystiimiin, sillä se vaikuttaa uuden työntekijän

tunteeseen organisaatiosta. Lisäksi mainittiin kiireen tuntu ja puutteellinen perehdytys negatiivisina tekijöinä.

Kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat työntekijän ja organisaation välisen tunnesiteen, eli affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen.

Taulukko 4. Laadullisessa aineistossa esille nousseet teemat jaettuina pääluokkiin, yläluokkiin ja alaluokkiin.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Sitoutuminen
Perehdytyksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen	Selkeyttäminen	Motivointi	Affektiivinen sitoutuminen
		Tavoitteellisuus	
		Merkityksellisyys	
		Tietoisuus	
		Turvallisuuden tunne	
	Kulttuuri	Arvot	
	Yhteydet	Esihenkilön tuki	
		Kollegoiden läsnäolo	
		Tukitoiminnot	
		Yhteistyö	
	Perehdytystapojen vaikutus	Oikeat ihmiset perehdyttämässä	
		Kiireen tuntu	
		Puutteellinen perehdytys	

Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten perehdytyksen eri tasojen (määräyksenmukaisuus, selkeyttäminen, kulttuuri sekä yhteydet ja verkostot) perehdytys liittyy sitoutumisen eri muotoihin (affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen). Korrelaatiot on koottu liitteeseen 5.

Perehdytyksen osa-alueilla todettiin olevan eniten vaikutusta affektiiviseen sitoutumisen muodostumiseen, vaikka tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita ei tutkimuksessa juurikaan löytynyt. Selkein ja merkittävin yhteys havaittiin riittävän tukiverkoston luomisen ja affektiivisen sitoutumisen välillä ($\rho = 0,53$, $p=0,04$). Myös omaan rooliin liittyvien lakien ja määräysten ($\rho = 0,45$, $p=0,09$), olennaisiin ihmisiin tutustuminen ($\rho = 0,34$, $p=0,22$) sekä esihenkilöroolin liittyvät käytännöt ($\rho = 0,22$, $p=0,45$) sekä työtehtävien ja toimenkuvan ($\rho = 0,20$, $p=0,42$) perehdytys liittyi positiivisesti, vaikkakin

heikosti affektiiviseen sitoutumiseen. Nämä yhteydet eivät ole kuitenkaan yleistettävissä tilastollisen merkitsevyyden puuttumisen vuoksi.

Normatiivisen sitoutumisen ja perehdytyksen osa-alueiden väliset yhteydet olivat pääosin heikkoja, mutta muutamia kohtalaisia yhteyksiä havaittiin. Omaan rooliin liittyvien lakien ja määräysten perehdytys ($\rho = 0,37$, $p = 0,17$) sekä riittävän tukiverkoston luominen ($\rho = 0,39$, $p = 0,15$) osoittivat kohtalaista yhteyttä normatiivisen sitoutumisen muodostumiseen. Sen sijaan roolin merkityksen kirkastaminen osastotasolla ($\rho = -0,34$, $p = 0,27$) ja esihenkilöroolin tavoitteiden perehdytys ($\rho = -0,21$, $p = 0,5$) korreloivat negatiivisesti normatiivisen sitoutumisen muodostumiseen. Näitä tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää tilastollisen merkitsevyyden puuttumisen vuoksi.

Jatkuvuussitoutumisen ja perehdytyksen osa-alueiden väliset yhteydet olivat pääosin heikkoja, mutta muutamia kohtalaisia yhteyksiä havaittiin. Riittävän tukiverkoston luomisella ($\rho = 0,32$, $p = 0,26$) oli ainoa kohtalainen yhteys jatkuvuussitoutumisen muodostumiseen, mutta tulos ei ole yleistettävissä. Roolin merkityksen kirkastaminen osastotasolla ($\rho = -0,32$, $p = 0,33$) ja esihenkilöroolin tavoitteiden perehdytys ($\rho = -0,22$, $p = 0,49$) korreloivat negatiivisesti normatiivisen sitoutumisen muodostumiseen.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tärkeimmät tulokset ja vastaan tutkimuskysymyksiin. Pohdin, miten tulokset vertautuvat teoreettiseen viitekehukseen ja tulosten taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi esitän tulosten pohjalta johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle perehdytyksen ja sitoutumisen parantamiseksi. Keskeiset tulokset, johtopäätökset ja esittämäni kehitysehdotukset on käyty läpi myös kohdeorganisaation kanssa.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia perehdytyskokemuksia kohdeyrityksen esihenkilöillä on ollut ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän sitoutumiseensa työnantajaansa. Perehdytyskokemusta tarkasteltiin kokonaisuutena, kattaen organisaation, työtehtävään sekä esihenkilötyöhön liittyvät osa-alueet. Tavoitteena oli myös tunnistaa ne perehdytyksen osa-alueet, jotka tukevat tai heikentävät sitoutumista ja antaa niiden perusteella kehitysehdotuksia perehdyttämisen kokonaisuuteen.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli: Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on perehdytyksestä?

Tutkimuksen perusteella esihenkilöiden kokemukset perehdytyksestä vaihtelivat positiivisesta negatiivisiin, mutta enemmistö arvioi kokemuksen myönteiseksi. Yli puolet vastaajista (52 %) kuvasi perehdytyskokemustaan positiivisena, mikä viittaa siihen, että perehdytys onnistuu useimmiten luomaan hyvän lähtökohdan uudessa tehtävässä. Kuitenkin se, että lähes puolet vastaajista koki perehdytyksen neutraaliksi (24 %) tai negatiiviseksi (24 %) osoittaa merkittävää kehittämistarvetta.

Eroa havaittiin myös osastokohtaisesti. Majoitusosastolla positiiviset kokemukset korostuivat, kun taas muilla osastoilla kokemukset jakautuivat hieman tasaisemmin eri vaihtoehtoihin. Tämä kertoo siitä, että perehdytyksen sisältö ja laatu eivät ole organisaation sisällä yhtenäisiä, vaan ne vaihtelevat osastojen ja todennäköisesti myös yksiköiden välillä.

Aiempi esihenkilökokemus näytti vaikuttavan merkittävästi kokemukseen perehdytyksen onnistumisesta. Kokemattomammat esihenkilöt kokivat perehdytyksen useammin positiivisena, kun taas yli 11 vuoden kokemuksen omaavat arvioivat perehdytyksen useammin negatiiviseksi. Tämä voi kertoa siitä, että kokeneemmilla esihenkilöillä on korkeammat odotukset perehdytyksen sisällön, räätälöinnin ja oikea-aikaisuuden suhteen. Lisäksi kokeneisiin esihenkilöihin saattaa kohdistua

suurempia odotuksia organisaation puolelta, joka saattaa vaikuttaa siihen, että esihenkilön osaamista oletetaan tai esihenkilö ei itse pyydä apua niin herkästi.

Esihenkilöiden perehdytystä oli toteutunut kaikilla kolmella perehdytyksen strategiatasolla eli passiivisella (34 %), korkeapotentiaalisella (13 %) ja proaktiivisella (53 %) tasolla. Suurimmassa osassa perehdytyskokemuksia perehdytys oli ollut erittäin kattavaa ja sisälsi perehdytystä kaikilla neljällä tasolla. Samaan aikaan noin yksi kolmesta perehdytyksestä toteutui täysin vain yhdellä tasolla ja sisälsi yksittäisen osan tai osia jostain toisesta perehdytyksen tasosta.

Perehdytyksen strategiataso oli yhteydessä kokemukseen eli siihen, miellettiinkö kokemus positiiviseksi tai neutraaliksi vai kääntyikö se ennemmin negatiiviseksi. Meyerin ja Bartelsin tutkimuksen (2017) tutkimuksen tulokset osoittivat, että erityisesti kaikkien neljän taso toteutuminen perehdytyksessä takasi todennäköisemmin onnistuneen perehdytyksen (Meyer & Bartels. 2017, 22). Proaktiivisella tasolla toteutuneet perehdytykset olivat useimmiten positiivisia, mikä tukee käsitystä siitä, että suunnitelmallinen, kokonaisvaltainen ja osallistava perehdytys vahvistaa positiivista kokemusta. Sen sijaan passiivisella tasolla toteutuneet perehdytyskokemukset koettiin useammin neutraaleiksi tai negatiivisiksi, mikä kertoo niukan perehdytyksen ja vähäisen tuen heikentävän kokemusta.

Sisällöllisesti perehdytyksen eri tasoista määräystenmukaisuus, selkeyttäminen ja organisaatiokulttuuri toteutuivat pääosin hyvin. Sen sijaan verkostoitumisen ja yhteyksien luomisen kohdalla havaittiin enemmän puutteita, mikä on merkittävää, koska nämä osa-alueet ovat usein keskeisiä sitoutumisen ja työyhteisöön sosiaalistumisen kannalta. Sisällöllisesti perehdytyskokemuksissa oli jonkin verran eroja ja mukaan mahtuu myös sellaisia kokemuksia, joissa perehdytys on joiltain osin puuttunut kokonaan.

Esihenkilötehtävissä toimiva tarvitsee tukea ja ohjausta riippumatta siitä, tuleeko hän organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Henkilön tausta vaikuttaa siihen, millainen perehdytys on oleellisinta, mutta yrityksen sisältä tulevaltakaan esihenkilöltä ei voida olettaa automaattista osaamista kaikista esihenkilörooliin tai organisaation prosesseihin liittyvistä asioista. (Lauby 2016, 17, 23.) Tutkimuksessa vastaajat pitivät perehdytyksensä onnistumisina oikeiden henkilöiden valitsemista perehdyttäjäiksi. Kehittämiskohteiksi nousivat erityisesti perehdytyksen räätälöimättömyys sekä sisällön ja aikataulutuksen läpinäkyvyyden puute. Aiemmissa tutkimuksissa perehdytyksen aikataulutuksen ja järjestelmällisyyden on todettu liittyvän vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen (Meyer & Bartels. 2017, 12). Tässä tutkimuksessa toistuneet toiveet perehdytyksen paremmin jäsennellystä perehdytyksestä vahvistavat ajatusta siitä, että selkeä rakenne ja ennakoitavat aikataulut vahvistavat työntekijän kokemusta organisaation tuesta ja sitä kautta tunnepitoista sitoutumista.

Kokonaisuutena tulokset kertovat, että perehdytyksen laatu kohdeorganisaatiossa vaihtelee jonkin verran ja se vaikuttaa merkittävästi esihenkilöiden perehdytyskokemuksiin. Kehittämistoimet perehdytyskokemusten parantamiseksi tulisi kohdistaa erityisesti verkostoitumisen vahvistamiseen, sisällön räätälöintiin sekä perehdytyksen aikataulutuksen ja tavoitteiden selkeyttämiseen.

Toinen tutkimuskysymyksenäni oli: Miten perehdytyskokemus on vaikuttanut työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen?

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöiden sitoutuminen työnantajaorganisaatioon on keskimäärin erittäin korkealla tasolla (mediaaniarvosana 9 kouluarvosana-asteikolla). riippumatta siitä, millä osastolla he työskentelevät. Tämä kertoo siitä, että kohdeorganisaatiossa on yleisesti ottaen korkea sitoutumisen aste. Perehdytyksen merkitys sitoutumisen vahvistajana tai oikeastaan alulle panijana, tulee ottaa huomioon organisaatiossa, koska valtaosa vastaajista (67 %) koki, että perehdytyksellä voi olla vaikutusta heidän sitoutumiseensa.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työsuhteen alkuvaiheessa organisaation tuella on suuri merkitys nimenomaan affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa (Meyer & Allen 1997, 50). Tässä tutkimuksessa perehdytyskokemuksella, joka siis kuuluu työsuhteen alkuvaiheeseen, havaittiin olevan merkittävä yhteys erityisesti affektiivisen sitoutumisen eli työntekijän organisaatiota kohtaan muodostaman tunnesiteen vahvistumisessa. Tämä tarkoittaa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys voi vahvistaa halua pysyä organisaatiossa ja kokea yhteenkuuluvuutta sen tavoitteiden ja arvojen kanssa. Tulos vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia ja osoittaa, että perehdytys vaikuttaa erityisesti tunnepohjaisen sitoutumisen vahvistumiseen.

Tässä tutkimuksessa perehdytyksellä ei havaittu kovin vahvaa yhteyttä normatiiviseen sitoutumiseen tai jatkuvuussitoutumiseen eikä ollenkaan yhteyttä välineelliseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen on kuitenkin todettu työntekijöiden vaihtuvuuden, poissaolojen ja työssä suoriutumisen kannalta merkittävimmäksi sitoutumisen muodoksi (Mercurio 2015, 400, 402; Meyer & Allen 1997, 32.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että perehdytyksellä on merkittävä vaikutus juuri tähän vahvimpaan sitoutumisen muotoon, mikä korostaa perehdytyksen huomioimisen organisaatioissa.

Sitoutumista vahvistivat erityisesti proaktiivisella tasolla olevat perehdytyskokemukset, joissa esihenkilö oli aktiivisesti läsnä, organisaatio tarjosi tukea ja perehdytyksen aikana syntyi tunne halusta jäädä organisaatioon. Meyerin ja Bartelsin (2017) sekä Bowersin (2019) tutkimukset osoittavat, että kaikkien neljän perehdytystason toteutuminen lisää todennäköisyyttä onnistuneelle ja mielekkääksi koetulle perehdytykselle sekä vahvistaa organisaatioon sitoutumista (Meyer & Bartels. 2017, 22). Samat havainnot tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Toisin kuin aiemmissa

tutkimuksissa, joissa muilla perehdytystasoilla ei ollut yhteyttä affektiivisen sitoutumisen vahvistamiseen, tässä tutkimuksessa myös korkeapotentiaalisen perehdytystason todettiin vaikuttavan lievästi affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen.

Alatutkimuskysymyksenä oli lisäksi: Mitkä perehdytyksen osa-alueet tukevat tai heikentävät yritykseen sitoutumista?

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioon sosiaalistuminen, HR-käytännöt ja ihmismuhteet vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen (Mercurio 2015, 402). Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tietoa ja osoittavat, etteivät perehdytyksen osa-alueet ole keskenään yhtä merkityksellisiä työntekijän sitoutumisen kannalta. Perehdytyksen sosiaaliset ulottuvuudet, kuten tukiverkoston rakentaminen ja ihmisiin tutustuminen, näyttävät oleva keskeisiä tunnepohjaisen sitoutumisen vahvistamisessa. Tässä tutkimuksessa erityisesti työkavereiden antama tuen tärkeys nousi esille keskusteluissa sekä perehdytyskokemuksesta, että sitoutumisesta puhuttaessa. Tämä kertoo siitä, että sosiaalisella verkostolla on valtavan merkittävä rooli siinä, millaisen tunnejäljen perehdytys työntekijään jättää. Nyhanin (1999) tutkimuksen mukaan luottamus organisaatioon rakentuu työntekijöiden välisissä suhteissa (Mercurio 2015, 403) ja tämä tutkimus vahvisti väitettä. Tuloksissa näkyi myös se, että työkavereilta saatu tuki koettiin jopa tärkeämmäksi, kuin esihenkilöltä saatu tuki. HR-käytäntöjen, kuten kohdeorganisaatiossa toteutuvien perehdytyspäivien sisältö ja toteutustapa saivat tutkimukseen osallistuneilta kiitosta ja näin ollen auttavat sitoutumista vahvistamalla organisaation tarjoamaa tukea perehdytysvaiheessa.

Muodollisemmat perehdytyksen sisällöt eivät yksinään riitä vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista, vaikkakin omaan rooliin liittyvien lakien ja määräysten, esihenkilörooliin liittyvien käytäntöjen ja työtehtäviin perehdyttämisellä havaittiin tässä tutkimuksessa lieviä positiivisia yhteyksiä affektiiviseen sitoutumiseen.

Normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen osalta perehdytyksen vaikutukset olivat vähäisiä, eikä tutkimuksessa löydetty tilastollisesti merkitseviä vahvoja yhteyksiä. Kohtalaisia positiivisia yhteyksiä löytyi kuitenkin normatiivisen sitoutumisen ja rooliin liittyvien lakien ja määräysten perehdyttämisen sekä tukiverkoston muodostumisen välillä. Jatkuvuussitoutumisen osalta ainoa kohtalainen yhteys löytyi tukiverkoston luomisen ja sitoutumisen välillä.

Työntekijän kokemus omasta roolistaan organisaatiossa, erityisesti roolin selkeys ja siihen kohdistuvien odotusten johdonmukaisuus, vaikuttavat merkittävästi affektiivisen sitoutumisen kehitykseen (Meyer & Allen 1997, 49). Tässä tutkimuksessa lähes puolet vastaajista uskoivat, että parempi perehdytys työrooliin, organisaation odotuksiin ja verkostoihin olisi vahvistanut sitoutumista ja

perehdytyksen aikana. Tutkimukseen osallistujat vahvistavat siis aiempaa käsitystä siitä, että nämä tekijät vaikuttavat emotionaalisen kiintymyksen kehittymiseen ja herättävät tunteita työntekijöissä.

Koska tulokset eivät ole yleistettävissä, niiden perusteella ei voi tehdä vahvoja johtopäätöksiä. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että perehdytyksen sisällön huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta se tukee työntekijöiden sitoutumista. Panostamalla perehdytyksen sosiaalisiin ja yhteisöllisiin elementteihin, mutta samalla huomioimalla roolin arjen realiteetit ja tarvittavat taidot roolissa pärjäämiseen, voidaan edistää työntekijän halua sitoutua organisaatioon jo työsuhteen varhaisessa vaiheessa.

6.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Kehitysehdotuksissa on otettu huomioon sekä tutkimukseen osallistuneiden toiveet, havainnot perehdytyskokemuksista sekä tekijät, joilla voisi tukea vahvempaa organisaatioon sitoutumista jo perehdytysvaiheesta lähtien.

Kehittämistoimet perehdytyskokemusten parantamiseksi tulisi kohdistaa erityisesti verkostoitumisen vahvistamiseen, sisällön räätälöintiin sekä perehdytyksen aikataulutuksen ja tavoitteiden selkeyttämiseen. Näiden osa-alueiden kehittäminen voivat vahvista myös organisaatioon sitoutumista.

Panostetaan tapaan perehtyä ja perehdyttää. Perehdytysprosessin tehostamiseksi ehdotan otamaan käyttöön strukturoidumman perehdytysohjelman, joka voidaan toteuttaa sitä varten luodulla verkkokoulutusalueella tai kohdeorganisaation sisäisessä verkossa. Tämän kaltaisella järjestelmällä voitaisiin turvata perehdytyksen ja materiaalien yhdenmukaisuus, helppo saavutettavuus, mutta mahdollistaa myös perehdytyksen yksilöllinen räätälöinti. Lisäksi sen avulla voidaan edistää perehdytyksen oikea-aikaisuutta ja kokonaisvaltaista tietoisuutta siitä, mitä perehdytykseen kuuluu.

Tällainen järjestelmä toisi perehtyjälle tietoa perehdytyksen askeleista, sisällöstä ja aikataulusta, sekä antaisi mahdollisuuden vaikuttaa itse perehdytyksen sisältöön sekä seurata edistymistä. Lisäksi järjestelmä vapauttaisi perehdyttäjien aikaa, tarjoten samalla perehtyjille helposti saatavilla olevan tukimateriaalin. Verkkopohjainen perehdytyskokonaisuus antaisi selkeän rakenteen perehdytysprosessille, mikä lisäisi perehtyjän hallinnan tunnetta omasta oppimisestaan sekä vaikuttaisi kokemukseen perehdytyksen läpinäkyvyydestä.

Seuranta ja oppimisen varmistaminen ovat keskeisiä, jotta perehdytyksen onnistuminen ei perustu oletuksiin osaamisesta. Tämän vuoksi palautetta tulisi kerätä työsuhteen alussa esimerkiksi

ensimmäisen ja kolmannen kuukauden jälkeen. Näin voidaan varmistaa, että perehdytys etenee suunnitellusti ja perehtyjälle tarjotaan riittävästi tukea.

Lisäksi perehdytyksen toteutuksessa tulisi pyrkiä minimoimaan liiallinen kiireen tuntu ja organisoida arjen työt niin, ettei perehdytys jää arjen askareiden jalkoihin.

Yksilöllisempää perehdytystä työroolin- ja taustan mukaan. Tutkimuksessa mukana olleiden vastauksissa korostui useasti toive siitä, että työntekijän yksilöllinen työtausta tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä ja huomioida paremmin se, jos samankaltaisessa roolissa on oltu muussa yrityksessä tai ollaan ensimmäisessä esihenkilöroolissa jo tutussa organisaatiossa. Organisaation ulkopuolelta tuleville esihenkilöille voisi tehdä kattavamman perehdytyspaketin, mutta organisaation sisältäkin tulevien esihenkilöiden osaaminen ja valmiudet tulisi selvittää aiempaa tarkemmin. Näillä toimenpiteillä voitaisiin parantaa perehdytyskokemusta, kun esihenkilöt kokisivat perehdytyksen enemmän tarpeitaan vastaavana ja toisaalta myös organisaatiossa voitaisiin hyötyä tehokkaammasta perehdytyksestä ja säästää resursseja muualle. Sitoutumisen näkökulmasta tällä voidaan vahvistaa kokemusta siitä, että työntekijän yksilöllistä osaamista arvostetaan ja yksilöä halutaan tukea yksilöllisesti, joka vahvistaisi tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon.

Huomioidaan sosiaalinen tukiverkosto perehdytyksen aikana entistä paremmin. Uudelle työntekijälle nimetyn tukihenkilön roolia olisi hyvä tarkastella uusin silmin ja varmistaa, että tukihenkilö on lähellä perehtyjää, jotta tuki olisi helposti saatavilla. Tukihenkilö ja kummitoiminta vahvistaa onnistuessaan affektiivista sitoutumista, mutta sen toimivuus tulee varmentaa.

Aloittava työntekijä kokee usein eniten jännitystä ja epävarmuutta siitä, keitä uudessa työpaikassa kohtaa. Työntekijä kannattaa tutustuttaa omaan tiimiinsä mahdollisuuksien mukaan jo ensimmäisenä päivänä. Yhteiset aloituslounaat tai aamiaiset voisivat olla oivia tapoja tähän, koska ne tarjoavat luontevan ja rentouttavan ympäristön tutustumiselle. Osallistujien voi olla helpompi rennossa ympäristössä jutella vapaasti. Sosiaalinen verkosto ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistavat affektiivista sitoutumista.

Perehdytysohjelmaan olisi hyvä suunnitella tapaamisia myös muiden keskeisten tiimiläisten, esihenkilöiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Tämä luo perustan oleellisille henkilösuhteille ja luo selkeyttä auttamalla uutta työntekijää hahmottamaan oman roolinsa organisaatiossa.

Jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi perehdytyksen oikea-aikaisuuden tarkempi selvittäminen. Tässä tutkimuksessa tuli esille se, että perehdytyksen sisällöt eivät aina kohtaa oikeaa tarvetta perehtymisen aikana. Tätä olisi tärkeää selvittää tarkemmin, jotta saataisiin selville ne osat alueet perehdytyksessä, joiden ajoituksessa on eniten parannettavaa. Tämän selvittäminen ja ajoituksen korjaamisella olisi mahdollista parantaa perehdytyskokemuksia entisestään.

Lisäksi kohdeorganisaatiolle saattaisi olla hyödyllistä selvittää mikä esihenkilöitä sitouttaa organisaatioon eniten. Vastaajista osa arvioi, ettei perehdytyksellä ole ollut heidän sitoutumiseensa vaikutusta, joten olisi aiheellista selvittää, mikä työnantajassa heitä ja muita esihenkilöitä eniten sitouttaa. Tällä voisi pidemmällä tähtäimellä olla vaikutusta organisaation pitovoiman vahvistamiseen ja ei-toivotun vaihtuvuuden ehkäisyyn.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden on oltava korkean moraalien mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti ja huolellisten ja tulosten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mikä on tutkimuksen kohde ja tavoitteet ja mikä on osallistujien rooli tutkimuksessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa tutkittavilta erityisesti silloin, kun vastaajien anonymiteetti taataan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 48.)

Jo tutkimusta aloitellessa olen pyrkinyt varmistamaan, että kerättävä aineisto vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja olisi yhdistettävissä aiempaan tutkimustietoon. Kyselylomakkeen kysymykset suunniteltiin aiheiden keskeisten näkemysten ja teorioiden mukaan ja pyrittiin aiheen käsittelyn monipuolisuuteen.

Anonymiteetti on tutkimuseettisesti tärkeää, etenkin silloin kun käsitellään henkilökohtaisia ja mahdollisesti arkaluonteisia asioita. Koin vahvasti jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, että on tutkimuksen käsitellessä henkilökohtaisia kokemuksia, jossa mahdollisesti annettaisiin rakentavaa palautetta omasta työnantajasta sekä kerrottaisiin sitoutumisesta työnantajaan, oli tärkeää varmistaa ja kommunikoida vastaajille selkeästi osallistumisen anonymiteetistä. Anonymiteetistä huolehdittiin sillä, ettei tutkittavista kerätty henkilötietoja ja jätettiin raportoimatta yksittäisiä vastauksia, joista yksittäinen henkilö voitaisiin mahdollisesti tunnistaa. Kaikki tarvittavat tutkimusluvut ja sopimukset laadittiin ja tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja aineiston käsittelystä tiedotettiin avoimesti kaikille siihen osallistuville. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Olen myös huolehtinut, ettei valmiissa raportissa esiinny tietoja kohdeorganisaatiosta.

Kyselylomake toteutettiin julkisen Webropol-linkin avulla, mikä mahdollisti helpon vastaamisen ja samalla vastaajien anonymiteetin. Julkisen linkin käyttöön liittyy kuitenkin myös rajoitteita validiteetin näkökulmasta. Linkkiä on ainakin teoriassa mahdollista jakaa edelleen, eikä tämän vuoksi voida 100 % varmistua siitä, että kaikki vastaajat kuuluvat alun perin määritettyyn kohderyhmään. Tämän

tutkimuksen kohdalla tätä riskiä pyrittiin minimoimaan niin, että linkki toimitettiin vain kohdeorganisaation rajatulle ryhmälle organisaation sisäisen yhteyshenkilön kautta.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden ja validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen etenemisen tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.).

Tuloksia tarkastellessa on syytä huomioida, että tutkimuksen otos- ja näytekoot ovat pieniä, eikä tuloksia voida siten yleistää laajemmin työelämään. Tulokset antavat kuitenkin suuntaa antavia ja arvokasta tietoa kohdeorganisaation sisäisestä perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen. Analyysia tehdessä olen pyrkinyt huomioida omat ennako-oletukseni aiheen ympäriltä, enkä ole antanut niiden vaikuttaa analyysiin. Tiedostan kuitenkin sen, että aiempi tietämykseni niin kohdeorganisaatiosta, kuin tutkimuksen aiheesta vaikuttaa analyysiini ja siihen, miten sitä tulkitseen. Korrelaatioanalyysin tuloksinassa on huomioitu tilastollinen merkitsevyys luvuilla ja raportoitu kattavasti. Analyysin luotettavuutta on pyritty vahvistamaan avoimella raportoinnilla sekä kriittisellä tulkinnalla siitä, mittaako tulkintani aineistoa tarkasti. On haastavaa arvioida, voisiko aineistoa tulkita muullakin tavoin toisen tutkijan toimesta, varsinkin sen vuoksi, että analyysiin on käytetty summapistemallia ja tehty sen perusteella luokittelua. Pyrin kuitenkin perustelevaan käyttämäni menetelmät avoimesti ja tarkasti, jotta analyysi olisi mahdollisimman perusteltua.

Tein analyysiä pitkään, huolella ja hartaasti, koska halusin varmistaa, että saan aineistosta selville mahdollisimman paljon, jotta tutkimuskysymyksiin tulisi vastattua kattavasti.

Haastatteluosuudessa kaikki haastatellut eivät muistaneet tarkasti, mitä perehdytyksen osa-alueita heidän perehdytykseensä oli kuulunut. Tämän vuoksi päätin olla käyttämättä yksittäiset perehdytyksen sisältöön liittyvät maininnat pois analyysivaiheessa. Uskon, että tämä paransi tulosten luotettavuutta, koska kyselyyn vastaajilla oli käytössään kyselyn antamat vastausvaihtoehdot muistin virkistämiseksi, haastatelluilla ei. Tämä luultavasti vaikutti haastateltujen vastauksiin.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle monella tavalla antoisa ja opettava kokemus. Perehdytys on ollut läsnä työurallani eri muodoissa ja olen muun muassa kirjoittanut perehdytysoppaita, osallistunut perehdytyksen suunnitteluun ja toiminut perehdyttäjän roolissa useissa työtehtävissä. Näin ollen aihe oli minulle entuudestaan tuttu, mutta tämä tutkimus antoi minulle mahdollisuuden tarkastella sitä aivan uudesta näkökulmasta. Esihenkilöiden perehdytys on ollut erityinen kiinnostuksen

kohteeni ja omat kokemukseni esihenkilötyöstä ovat tuoneet ilmi tilanteita, joissa perehdytys on jäänyt puutteelliseksi ja oppiminen pitkälti esihenkilön oman aktiivisuuden varaan. Nämä havainnot toimivat lähtökohdana koko tutkimusaiheen valinnalle ja vahvistivat motivaatiotani tutkia aihetta syvemmin.

Vaikka aihe oli minulle itsessään jo hyvin mieluinen, ei opinnäyteprosessi ole ollut helppo. Se on ollut pitkä ja vaativa, ja erityisesti aineiston analysointi sekä tutkimuksellisen tekstin tuottaminen on kehittänyt osaamistani valtavasti. Olen oppinut uusia taitoja tutkimuksellisessa ajattelussa, syventänyt analyysikykyäni ja kehittänyt kirjoittamistani. Myös luova ajattelu ja kyky jäsentää laajoja kokonaisuuksia ovat kehittyneet. Kaiken kaikkiaan koen, että prosessi on ollut erittäin arvokas oppimiskokemus, sekä henkilökohtaisesti, että ammatillisesti.

Tutkimuksen tekeminen on vahvistanut tunnetta siitä, että omalla osaamisella ja työpanoksella voi todella olla vaikuttamassa organisaation käytäntöihin. Tämä työ on vahvistanut entisestään kiinnostustani perehdytykseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Prosessi on tuonut vahvistusta myös omalle asiantuntijuudelleni perehdytyksen kehittämisen parissa ja antanut arvokasta kokemusta siitä, miten käytännön kokemus ja tutkimuksellinen näkökulma voivat tukea toisiaan. Opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt pitkäjänteisyyttäni, ajankäytön hallintaani ja oman työni johtamista. Olen oppinut, että laajastakin kokonaisuudesta voi saada hallittavan projektin, kunhan sen jakaa osiin ja oppii etenemään pikkuhiljaa. Samalla olen oppinut sietämään epävarmuutta ja virheitä ja hyväksymään sen, ettei eteneminen ole aina suoraviivaista. Toisinaan on ollut pakko ottaa askeleita taaksepäin ja löytää uusi tapa edetä.

On ollut erittäin antoisaa päästä tarkastelemaan perehdytyksen ja sitoutumisen yhteyttä tutkimuksellisesta näkökulmasta. Olen saanut syventyä aiheeseen syvällisemmin kuin koskaan aiemmin ja oppinut uutta niin perehdytyksen vaikuttavuudesta, kuin sitoutumisen eri ulottuvuuksista. Samalla olen iloinen siitä, että olen voinut työni kautta antaa yhdelle esihenkilöryhmälle mahdollisuuden tuoda ääntään kuuluviin ja vaikuttaa perehdytyksen kehittämiseen suuressa organisaatiossa.

Lähteet

- Bauer, T. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. Luettavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45928885/onboarding_epg- final1-libre.pdf?1464146902=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSHRM_Foundations_Effective_Practice_Guid.pdf&Expires=1755113918&Signature=ED9wB7hX41AwAYwfJnBPW3qF~dHf0f~tigL~vV2aMsg513GxO8QCK-ZcwS63vx~ZDPNPDiczYdGmRzbw~iWYbxW4dH9YZqhSGpGAPH9BMij2bPKY-jds~b~CtJ~D~tmHO0wVvY3P3uQUIg6j0-tMKCF6XKLQexWOckJX~aVCe-zKhnlAps5bAR10fvaFXs7m6gqtqIW4CSjGwtkAW7XicWNqQiqfqEpo-fonXwtEFJ33nDROmRcMYMfb7mBjxZNwrM-3coaFthly5TD34DS6z-39RQJIZnB7YIC~ZQJn~5SBEHhoHefWew157Nt~SaFWX-55yd-m3MUTCWiKuuiC9iZX7Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Luettu 13.8.2025.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. 1988. A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, 2, 1, s. 116-133.
- Bowers, B. 2019. A study of onboarding and turnover mediating variables in U.S Air Force Officers. Air Force Institute of Technology. Ohio. Luettavissa: <https://scholar.afit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3376&context=etd>. Luettu: 13.8.2025.
- Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding. *Sloan Management Review*, 54, 3, s. 23-28.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 3, s. 336–354.
- Dávila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. What works in talent development. *Effective Onboarding*. Association for Talent Development. E-kirja. Luettu: 8.1.2025.
- Finlex 2025. Työturvallisuuslaki. Luettavissa: https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp_2_sec_14_heading. Luettu: 6.3.2025.
- Godinho, T., Reis, I., Carvalho, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 13, s. 2.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudemus*. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.6.2025.

- Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Brik Impact Oy. E-kirja. Luettu: 7.1.2025.
- Kammeyer-Mueller, J. & Wanberg, C. 2003. Unwrapping the Organizational Entry Process: Distinguishing Multiple Antecedents and their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, s. 779-794.
- Lauby, S. 2016. Manager onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success. Society for Human Resource Management. E-kirja. Luettu: 16.3.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.1.2025.
- Meyer, A. M. & Bartels, L. K. 2017. The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support and job satisfaction. *Journal of organizational psychology*, 17, 1. s. 10-27.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Incorporated. E-kirja. Luettu: 23.2.2025.
- Meyer, J. & Parfyonova, N. 2010. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 4, s. 283-294.
- Mercurio, Z. 2015. Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human resources development review*, 12, 14, s. 389-414.
- Mowday, R. T, Steers, M. R & Porter, L. W, 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 29.5.2025.
- HR-asiantuntija. 28.11.2024. Haastattelu.
- Rawashdeh, A. & Tamimi, S. 2019. The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention. An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*. Vol. 44, s. 191-2017.
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. 2015. The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 14, 1, s. 68–89.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu: 9.6.2025.

Tej, J.; Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V.; Harnicárová, M. 2021. Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. Sustainability 2021, 13, 24, s. 1-18.

Powell, D. M & Meyer, J. P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 65, 1, s. 157–177.

Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 6.3.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 6.3.2025.

Whitener, E. 2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. Journal of management, 27, s. 515–535.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a. Matkailu ja ravintola-ala kriisistä takaisin kasvuun. Luettavissa: <https://www.mara.fi/media/teemat/hallitusohjelmaesite-2023.pdf> . Luettu: 22.2.2024.

Tilastokeskus 2025a. Työllisyys heikkeni ja työttömyys kasvoi vuonna 2024. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cm0z8kztk0y1o07ulqh34y1ok>. Luettu: 22.2.2025

Tilastokeskus 2025b. Työvoimatutkimus: 13aq – Työlliset ja palkansaajat sekä työllisten ja palkansaajien tehdyt työtunnit toimialan mukaan (TOL 2008), 15–74-vuotiaat, 2009–2024. Luettavissa: https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_13aq.px/. Luettu: 22.2.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu: 9.8.2025.

Työvoimabarometri 2025. Vuoden 2025 kehitysnäkymät: Majoitus- ravitsemis- ja matkailupalvelut, Häme. Luettavissa: <https://tyovoimabarometri.fi/haku?alue=d66880c1-0700-4b2b-9a83-a1774c6750b8&toimiala=f56089d1-debb-4413-87b7-cd21e6e44941>. Luettu: 22.2.2025.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote

Hei,

Mahtavaa, että klikkasit itsesi kyselyyn! Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Tarkoituksena on kerätä tietoa Haaga-Helian liiketalouden opinnäytetyötä varten (Tradenomi YAMK), jossa selvitän perehdytyskokemuksia ja niiden vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Vastaamalla kehität myös oman organisaatiosi perehdytyksen suunnittelua.

Seuraaviin kysymyksiin vastatessasi, pohdi omaa perehdytyskokemustasi kokonaisuutena, kohdentuen työsuhteen alkupuolella tapahtuvaan perehdyttämiseen. Perehdyttämisesi on voinut tapahtua osissa pidemmällä aikavälillä, huomioi tällöin koko perehdyttämisjakso.

Huomioithan, että tässä tutkimuksessa perehdytyksellä tarkoitetaan työtehtäviin, toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvää alkuvaiheen perehdytystä. Tähän ei sisälly osaamisen kehittäminen, kuten myöhemmin toteutetut esihenkilövalmennukset, kurssit tai muut koulutukset, joiden tarkoitus on syventää tai laajentaa osaamista.

Huom! Kysely on täysin anonyymi eikä vastaajien henkilötietoja kerätä, joten vastauksista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus -verkkokirjastossa.

Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Liite 2. Kysely

1. Olen tutustunut yllä olevaan tutkimustiedotteeseen ja anna suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen. Kyselyyn vastaaminen edellyttää suostumuksen.

Kyllä

Ei (valitsemalla tämän, poistut kyselystä)

2. Osastoni, jolla työskentelen,

Majoitus

Kokous

Keittiö

Ruokaravintola

Baari tai pubi

Muu, mikä?

3. Olen toiminut esihenkilöroolissa nykyisessä organisaatiossani (vuoroesihenkilökokemusta ei tässä yhteydessä lasketa mukaan),

Alle 4 vuotta

4–8 vuotta

9–13 vuotta

14–19 vuotta

20 vuotta tai enemmän

4. Ennen nykyiseen organisaatiooni siirtymistä, minulle oli kertynyt esihenkilökokemusta yhteensä (vuoroesihenkilökokemusta ei lasketa tässä yhteydessä mukaan),

Ei lainkaan

Alle 1 vuosi

1–5 vuotta

6–10 vuotta

11–15 vuotta

16 vuotta tai enemmän

5. Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto. Perehdytykseeni kuuluivat seuraavat organisaationi yleiset ja lakisääteiset käytännöt, säännöt ja määräykset,

Työsuhteasiat (esim. työaika, lomat, työterveys, poissaolot)

Toimipaikan turvallisuusasiat: (esim. tietoturva, tietosuoja, turvakierros, talon pelastussuunnitelma)

Työhöni vaikuttavat lait, määräykset ja asetukset

Esihenkilörooliin liittyvät käytännöt ja säännöt organisaatiossa

Muu, mikä?

En saanut perehdytystä säännöistä ja määräyksistä

6. Koen saaneeni perehdytyksen aikana riittävän kattavaa tietoa organisaationi käytännöistä, säännöistä ja määräyksistä, jotta pystyin noudattamaan niitä esihenkilöroolissani ja perehdyttämään myös muita toimimaan niiden mukaisesti.

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En saanut perehdytystä säännöistä ja määräyksistä

7. Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto. Perehdytyksen aikana sain tietoa siitä, mitä minulta roolissani odotetaan seuraavilla osa-alueilla,

Työtehtävät ja toimenkuva

Osastopäällikön tavoitteet (tuloksellisuus)

Esihenkilöroolin tavoitteet (henkilöstötavoitteet)

Roolin merkitys omalla osastolla

Roolin merkitys organisaatiossa

Muu, mikä?

En saanut perehdytystä roolin odotuksista

8. Koen, että perehdytyksen aikana saamani tieto roolini odotuksista oli riittävän kattava, jotta pystyin suoriutumaan työssäni onnistuneesti.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä roolin odotuksista

9. Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto.

Perehdytyksen aikana sain tietoa seuraavista organisaationi kulttuuriin liittyvistä asioista,

Arvot ja asenteet (mitä meillä pidetään tärkeänä)
Normit ja käyttäytyminen (miten meillä käyttäydytään, miten asioihin suhtaudutaan, kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt)
Johtaminen ja päätöksenteko (hierarkkisuus, miten päätöksiä tehdään, millainen on työntekijän ja esihenkilön rooli, palautteenanto, viestintä)
Työnteon käytännöt (miten työt ja vastuut jaetaan)
Muu, mikä?
En saanut perehdytystä organisaatiokulttuurista

10. Sain perehdytyksen aikana selkeän kuvan siitä, millainen kulttuuri organisaatiossani on.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä organisaatiokulttuurista

11. Minua pääasiallisesti perehdyttänyt henkilö oli juuri oikea ihminen perehdyttämään minua tietojensa, taitojensa ja verkostojensa vuoksi.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä

12. Sain perehdytyksen aikana tutustua minulle olennaisiin ihmisiin organisaatiossani (esihenkilökollegat, alaiset ja muut työkaverit) ja sidosryhmissä (esim. yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat).

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä

13. Sain perehdytyksen aikana luotua riittävän tukiverkoston onnistuakseni roolissani.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä

14. Saamani perehdytys sisälsi minulle olennaisinta tietoa oikeaan aikaan.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä

15. Saamani perehdytys hyödytti kehitystäni esihenkilönä.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En saanut perehdytystä

16. Nyt jälkikäteen katsottuna, mitä olisit toivonut perehdytykseltäsi ja miksi, jos mitään rajoitteita ei olisi? Vältä vastauksessasi henkilökohtaisten tietojen sisällyttämistä.

17. Kouluarvosanoin arvioituna, kuinka sitoutunut organisaatioon olet tällä hetkellä?

4
5
6
7
8
9
10

18. Voisin hyvin työskennellä jossain muussa organisaatiossa, jos työnkuvani säilyisi samana kuin nyt.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

19. Olen panostanut organisaatiooni niin paljon, että ajatus lähtemisestä tuntuu vaikealta.

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

20. Vaikka saisin työn muualta, tuntisin silti velvollisuutta jäädä organisaatioon.

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

21. Saamani palkkiot ja edut vastaavat työpanostani, enkä koe niiden vuoksi tarvetta lähteä organisaatiostani.

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

22. Perehdytys tarjosi minulle niin paljon tietoa, kokemusta ja koulutusta, että koin velvollisuutta jäädä organisaatioon.

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

23. Perehdytys tarjosi minulle paljon ainoastaan omaa organisaatiotani koskevaa ja hyödyttävää tietoa, taitoa, kokemusta ja koulutusta, ja se rajoittaa vaihtoehtojani työllistyä muualle.

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En saanut perehdytystä

24. Perehdytysaika vaikutti tunteeseeni siitä, että haluan työskennellä juuri tässä organisaatiossa.

- Täysin eri mieltä

Eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 En saanut perehdytystä

25. Perehdytysaikana organisaationi tuki minua riittävästi haastavien tilanteiden tai epävarmuuksieni käsittelyssä.

Täysin eri mieltä
 Eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 En saanut perehdytystä

26. Perehdytysaikana tunsin esihenkilöni olevan riittävästi läsnä tarjoten juuri minulle tarpeellista tukea.

Täysin eri mieltä
 Eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 En saanut perehdytystä

27. Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto. Uskon, että perehdytys olisi vahvistanut sitoutumistani organisaatioon enemmän, jos siihen olisi sisällynyt enemmän tietoa tai kokemusten jakamista seuraavista asioista.

Organisaation yleiset ja lakisääteiset käytännöt ja säännöt
 Työroolini ja organisaation odotukset
 Organisaatiokulttuuri
 Työpaikan sisäiset verkostot

Muu, mikä?

En koe perehdytyksellä olevan vaikutusta organisaatioon sitoutumiseeni

En saanut perehdytystä

28. Kun nyt mietit perehdytyskokemustasi kokonaisuutena, mitkä asiat perehdytyksessä vaikuttivat eniten haluusi jäädä osaksi organisaatiota? Vältä vastauksessasi henkilökohtaisten tietojen sisällyttämistä.

29. Haluaisitko vielä sanoa perehdytyskokemuksestasi tai se vaikutuksesta sitoutumiseesi jotakin? Sana on vapaa.

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Aloitus

- Oma esittely, luottamuksellisuus, anonymiteetti, vapaaehtoisuus, tallennus, termit

Taustatiedot ja rooli yrityksessä

- Kerro urastasi yrityksessä: missä tehtävässä olet nyt ja mistä siihen päädyit?
- Taustasi ennen yritykseen tuloa. Esihenkilökokemus?

Perehdytyskokemuksesi

- Mieti ensimmäisiä päiviäsi nykyisessä roolissasi: miten kuvailisit niitä?
- Miten kuvailisit perehdytystä, jonka sait aloittaessasi roolissasi? (Määräystenmukaisuus, selkeyttäminen, organisaatiokulttuuri, yhteydet)
- Perehdytystavat /-menetelmät /-laitteet?
- Oikea aikaisuus?
- Mitkä asiat perehdytyksessä toimivat mielestäsi erityisen hyvin?
- Mitä perehdytyksessä olisi voinut tehdä toisin?
- Miten esihenkilösi suhtautui perehdytykseen?
- Miten hyvin perehdytys vastasi odotuksiasi?
- Miten perehdytys auttoi sinua onnistumaan työssäsi?
- Jos vaihtaisit nyt työpaikkaa, mitä toivoisit perehdytykseltä?

Kokemus sitoutumisesta organisaatioon

- Asteikolla 4–10, miten sitoutunut olet organisaatioosi tällä hetkellä?
- Mikä vaikuttaa/on vaikuttanut juuri sinun sitoutumiseesi?
- Onko mielestäsi perehdytyskokemuksella ja työnantajaan sitoutumisella yhteys?
- Vaikuttiko perehdytysaika sinun tunteeseesi siitä, että haluat työskennellä juuri tässä yrityksessä?
- Millaiset asiat perehdytyksessä tukivat sitoutumistasi eniten?
- Miten perehdytys olisi voinut tukea sitoutumistasi enemmän?

Lopuksi

- Onko vielä jotakin muuta aiheeseen liittyvää tai tarkennettavaa, jonka haluaisit nostaa esille.

Liite 4. Perehdytyksen sisältö osa-alueittain

Perehdytyksen sisältö osa-alueittain N=15

Taso

Määräystenmukaisuus

	Toteutui n	%
Työsuhdeasiat	11	73
Toimipaikan turvallisuusasiat	11	73
Lait ja määräykset	6	40
Esihenkilörooliin liittyvät käytännöt	10	67

Selkeyttäminen

	Toteutui n	%
Työtehtävät ja toimenkuva	12	80
Osastopäällikön tavoitteet (tulos)	11	73
Esihenkilöroolin tavoitteet (henkilöstö)	9	60
Roolin merkitys omalla osastolla	10	67
Roolin merkitys organisaatiossa	6	40

Kulttuuri

	Toteutui n	%
Arvot ja asenteet	11	73
Normit ja käyttäytyminen	11	73
Johtaminen ja päätöksenteko	10	67
Työnteon käytännöt	9	60

Yhteydet

	Toteutui n	%
Olennaisiin ihmisiin tutustuminen	9	60
Riittävä tukiverkosto	10	67
Esihenkilön riittävä tuki	7	47

Liite 5. Perehdytyksen osa-alueiden korrelaatio sitoutumisen komponentteihin

Perehdytyksen osa-alue	Affektiivinen sitoutuminen ρ	Normatiivinen sitoutuminen ρ	Jatkuvuussitoutuminen ρ
Työsuhdeasiat	0,02	-0,04	-0,21 (p=0,48)
Toimipaikan turvallisuusasiat	0,12	-0,07	-0,11
Lait ja määräykset	0,45 (p=0,09)	0,37 (p=0,17)	0,15
Esihenkilöroolin käytännöt	0,22 (p=0,45)	-0,19	-0,11
Työtehtävät ja toimenkuva	0,2 (p=0,42)	0,12	-0,08
Osastopäällikön tavoitteet	0,13	0,07	-0,21 (p=0,54)
Esihenkilöroolin tavoitteet	-0,08	-0,21 (p=0,5)	-0,22 (p=0,49)
Roolin merkitys omalla osastolla	-0,19 (p=0,53)	-0,34 (p=0,27)	-0,32 (p=0,33)
Roolin merkitys organisaatiossa	-0,27 (p=0,37)	-0,12	-0,04
Arvot ja asenteet	-0,15	0,07	-0,21 (p=0,51)
Normit ja käyttäytyminen	-0,15	0,04	-0,11
Johtaminen ja päätöksenteko	-0,03	-0,12	0,11
Työnteon käytännöt	-0,16	-0,11	0,02
Tutustuminen olennaisiin ihmisiin	0,34 (p=0,22)	0,2 (p=0,49)	0,08
Riittävän tukiverkoston luominen	0,53 (p=0,04)	0,39 (p=0,15)	0,32 (p=0,26)