



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Onboardingin vaikutus uusien työntekijöiden organisaatiositoutumiseen suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Pihla Koski

Ohjaajat:  
KTT Milla Unkila,  
FT Markku Jokisaari

19.5.2026  
Turku

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämieni tekoälytyökalujen ja niiden käytön yksityiskohtainen kuvaus on liitteessä 2.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Pihla Koski

**Otsikko:** Onboardingin vaikutus uusien työntekijöiden organisaatiositoutumiseen suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa

**Ohjaajat:** KTT Milla Unkila, FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 71 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 19.5.2026

**Avainsanat:** onboarding, organisaatiositoutuminen, sosiaaliala, sosiaali- ja terveydenhuolto

Suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kentässä on viime vuosina törmätty ongelmaan kasvavan vaihtuvuuden kanssa. Lähes 70 prosenttia suomalaisen sotekentän rekrytointisyistä muodostuu poistumasta ja vaihtuvuudesta. Rekrytoinnit ovat organisaatioille sekä aikaa että rahaa vaativia prosesseja, jolloin olisi tärkeää saada minimoitua vaihtuvuus ja saada työntekijät sitoutettua organisaatioon jo varhaisessa vaiheessa.

Tutkielmassa käsitellään onboardingin ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä suomalaisten sosiaalialan organisaatioiden näkökulmasta. Tutkielmassa selvitettiin kirjallisuuteen ja laadulliseen tutkimukseen pohjautuen, millaisia onboarding-prosesseja suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa on käytössä ja miten onboarding-prosessi vaikuttaa uuden henkilöstön sitoutumiseen alalla. Lisäksi tunnistettiin sellaisia onboarding-prosessin piirteitä, jotka etenkin ovat tärkeitä organisaatiositoutumisen edistämiseksi ja toisaalta myös sellaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti koettuun organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksella pyrittiin myös tuottamaan organisaatioille tietoa siitä, miten organisaatioissa voidaan onboardingin kautta tukea organisaatiositoutumisen muodostumista.

Tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa onboarding on käsitteenä vielä tuntemattomampi ja onboardingin tyypistyykin usein pelkästään perehdyttämisen käsitteeseen, eikä toteudu laajempaan strategisena prosessina. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalialan kontekstissa onboarding ei välttämättä pelkästään rakenna organisaatiositoutumista ja sen vahvuutta, vaan saattaa myös ohjata sitä, mihin sitoutuminen kohdistuu ja minkä tyyppistä sitoutuminen on. Sitoutuminen ei välttämättä automaattisesti laajene käsittämään organisaatiositoutumista, jos onboarding ei ole suunnitelmallinen, organisaatiokeskeinen prosessi. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tällöin sitoutuminen kohdistuu usein arjessa läsnä oleviin seikkoihin, kuten tiimiin ja asiakkaisiin, organisaation jäädessä abstraktimmaksi kokonaisuudeksi. Tulokset viittaavat myös siihen, että onnistunut onboarding voi sosiaalialallakin toimia etenkin affektiivisen ja syvemmän organisaatiositoutumisen rakentajana.

Tutkielman perusteella voidaan todeta sosiaalialaan kohdistuvaa tutkimusta liittyen onboardingiin ja organisaatiositoutumiseen tarvittavan lisää. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet pitkälti kuvaamaan ilmiötä terveydenhuollon näkökulmasta.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielmaan ja tutkimusongelmat	7
1.2	Tutkielman rakenne	9
<b>2</b>	<b>Onboarding</b>	<b>10</b>
2.1	Onboardingin määritelmä ja merkitys	10
2.1.1	Onboarding organisatorisen sosialisointin mahdollistajana	11
2.2	Onboardingin vaiheet ja tavoitteet	12
2.2.1	Bauerin 4C-malli	12
2.2.2	Onboarding ajallisena prosessina	13
2.3	Onboardingin erityispiirteet suomalaisella sosiaalialalla	16
<b>3</b>	<b>Organisaatiositoutuminen</b>	<b>20</b>
3.1	Organisaatiositoutumisen määritelmä ja merkitys	20
3.2	Organisaatiositoutumisen ulottuvuudet	21
3.3	Mikä synnyttää organisaatiositoutumista?	22
3.3.1	Yksilöön liittyvät tekijät	22
3.3.2	Organisaatioon liittyvät tekijät	23
3.3.3	Työhön liittyvät tekijät	25
3.4	Meyerin ja Allenin organisaatiositoutumismalli	27
3.5	Onboarding organisaatiositoutumisen rakentajana	30
<b>4</b>	<b>Tutkimusmetodologia</b>	<b>32</b>
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	32
4.2	Aineiston keruu	33
4.3	Aineiston analysointimenetelmä	35
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>39</b>
5.1	Onboarding-käytännöt sosiaalialan organisaatioissa	39
5.1.1	Ennakkoperehdytys ja ensimmäinen työpäivä	39
5.1.2	Onboardingin käytännön toteutus ja sisältö	40
5.1.3	Työyhteisöön integroituminen ja sosiaalinen tuki	45
5.1.4	Perehdytyksen seuranta, palaute ja kehittämisen tukeminen	46

5.1.5	Onboardingin koettu toimivuus	47
<b>5.2</b>	<b>Organisaatiositoutuminen ja onboarding</b>	<b>48</b>
5.2.1	Onboardingin merkitys organisaatiositoutumiselle	48
5.2.2	Organisaatiositoutumisen muodot	50
5.2.3	Organisaatiositoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät	52
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>57</b>
6.1	Teoreettinen kontribuutio	57
6.2	Tutkimuksen käytännön merkitys	61
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi	64
	<b>Lähteet</b>	<b>66</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>72</b>
	Liite 1. Haastattelukysymykset	72
	Liite 2. Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä	74

## **TAULUKOT**

Taulukko 1: Organisaatiositoutumista synnyttävät tekijät	27
Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot	34
Taulukko 3: Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	56

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielmaan ja tutkimusongelmat

Vaihtuvuus on yksi suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon kentän eli soten suurimmista ongelmista. Lähes 70 prosenttia suomalaisen sotekentän rekrytointisyistä muodostuu poistumasta ja vaihtuvuudesta. Poistuma viittaa syihin, kuten eläköitymiseen ja sijaisten tarpeeseen, kun taas vaihtuvuudella viitataan siihen, että työrooli on auki, koska siitä poistunut henkilö on siirtynyt uuden työnantajan palvelukseen tai vaihtoehtoisesti saman työnantajan sisällä toisiin työtehtäviin. Poistuma ja vaihtuvuus ovat verrannollisia keskenään siinä mielessä, että molemmat johtavat samaan lopputulokseen: työrooli on auki ja useimmiten siihen tarvitaan uusi tekijä. (Räisänen & Ylikännö 2024, 46.) Organisaatiot käyttävät jokaiseen rekrytointiin aikaa ja rahaa, ja useimmiten saavuttavat uuden työntekijän kohdalla kannattavuuspisteen vasta noin puolen vuoden kohdalla. Jos uudet työntekijät lähtevät organisaatiosta esimerkiksi vuoden sisällä rekrytoinnista, eivät työntekijät ehdi tuomaan organisaatiolle juurikaan rahallista arvoa. Tästä syystä organisaation tulee onnistua sitouttamaan työntekijät jo heti työsuhteiden alkuvaiheissa. (Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 1.)

Organisaatiositoutumisella voidaan yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tilannetta, jotta työntekijä sitoutuu pysymään organisaatiossa eikä harkitse poislähtemistä. Nykytutkimuksen valossa voidaan kuitenkin todeta kyseessä olevan paljon monimutkaisempi kokonaisuus. Sitoutunut työntekijä yleensä kokee samaistumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä haluaa toiminnallaan edistää organisaation menestymistä. Organisaatiositoutuminen voidaan nähdä psykologisena tilana, jossa sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa työntekijän kokemukset organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991, 70.) Korkeampaa sitoutuneisuutta osoittavien työntekijöiden on todettu olevan tehokkaampia kuin muut työntekijät (Briner & Conway 2012, 472). Sitoutumisella on lisäksi tärkeä merkitys henkilöstön vaihtuvuuteen ja siihen, onko henkilöstöllä irtisanoutumisaikeita (Leiviskä 2011, 120–121).

Onboardingilla puolestaan tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa uusi työntekijä otetaan vastaan organisaatioon ja hänet tutustutetaan organisaation käytänteisiin ja kulttuuriin sekä perehdytetään työtehtäviinsä. Onboarding ei ole sama asia kuin perehdytys, sillä perehdytys on kokonaisuutena lyhytkestoinen, työsuhteen alkuvaiheeseen sijoittuva prosessi, joka käsittää lähinnä sellaiset toimenpiteet, joilla työntekijälle saadaan koulutettua työtehtävät ja hän tutustuu organisaatioon perustasolla. (Meyer & Bartels 2017, 10.) Onboarding on prosessina pitkäkestoinen, usein kuukausia kestävä, jonka aikana työntekijä pyritään työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi

integroimaan osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Onboardingin tavoitteena voidaan pitää sitä, että uudelle työntekijälle muodostuisi emotionaalinen side organisaatioon jo heti työsuhteen alkumetreillä. (Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 1.)

Onnistuneella onboarding-prosessilla on useita positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, kuten virheiden väheneminen, tehokkuuden kasvaminen, vaihtuvuuden pieneneminen ja organisaation kilpailukyvyyn kasvattaminen, sillä työntekijät osaavat työtehtävänsä paremmin. Onboardingilla kyetään myös rakentamaan organisaatiositoutumista. (Joki 2018, 111; Lepistö 2004, 56–57). Parhaimmillaan onnistunut onboarding johtaa syvälliseen organisaatiositoutumiseen, mutta ei ilman järjestelmällistä prosessia, johon koko organisaatio on sitoutunut (Mercurio 2015, 407–408). Suomalaisen sotekentän vaihtuvuusongelmaan puuttumiseksi olisi olennaista pohtia organisaatioissa onboardingin merkitystä ja kehittämistä.

Tässä tutkielmassa onboardingin ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä keskitytään tutkimaan suomalaisten sosiaalialan organisaatioiden näkökulmasta. Onboardingin ja organisaatiositoutumisen yhteyttä on tutkittu sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa kansainvälisesti sekä Suomessa myös lähivuosina, mutta aiemmat tutkimukset näyttävät keskittyneen tutkimaan pitkälti terveydenhuollon näkökulmaa sekä onboardingin sijaan yleisimmin käytössä on terminä organisatorinen sosialisaatio. Suomessa sosiaalialan perehdytykseen kohdistuvaa tutkimusta on löydettävissä jonkin verran muun muassa opinnäytetöiden muodossa, mutta onboarding ei näyttäytyä suomalaistutkimuksissa vakiintuneena terminä. (Pena ym. 2023; Aittovaara ym. 2022; Smith-Miller ym. 2023; Karhula 2023; Willman 2017.) Tämä muodostaa tutkimusaukon, koska onboardingin ja organisaatiositoutumisen yhteydestä on rajallisesti aiempaa tutkimusta sosiaalialan kontekstissa. Suomalaiseen sosiaalialaan liittyy toimialana myös erityispiirteitä, kuten korkea vaihtuvuus ja työn kuormittavuus. Onboardingin merkitystä organisaatiositoutumisen muodostumiseen on perusteltua tarkastella juuri suomalaisen sosiaalialan kontekstissa, sillä alan erityispiirteet usein lisäävät vaihtuvuutta organisaatioissa, jolloin sitoutumisen merkitys korostuu. (Flinkman ym. 2008, 729.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään kirjallisuuteen ja laadulliseen tutkimukseen pohjautuen, millaisia onboarding-prosesseja suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa on käytössä ja miten onboarding-prosessi vaikuttaa uuden henkilöstön sitoutumiseen alalla. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa sellaisia onboarding-prosessin piirteitä, jotka etenkin ovat tärkeitä organisaatiositoutumisen edistämiseksi ja toisaalta myös sellaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti koettuun organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksessa pyritään myös määrittämään, miten organisaatioissa voidaan onboardingin kautta tukea organisaatiositoutumisen muodostumista.

Tutkimus pyrkii tarjoamaan sosiaalialan organisaatioille tietoa siitä, millaiset seikat onboarding-prosessissa vaikuttavat uuden henkilöstön sitoutumisen tasoon ja miten onboarding-prosessia voidaan kehittää korkeamman sitoutumistason takaamiseksi. Henkilöstön korkea sitoutuneisuuden taso sosiaalialan organisaatioissa olisi tärkeää taata henkilöstön vaihtuvuuden minimoimiseksi.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

*Miten sosiaalialan työntekijöiden organisaatiositoutumista voidaan tukea onboardingin avulla?*

Alatutkimuskysymykset ovat:

*Millaisia onboarding-käytäntöjä sosiaalialan organisaatioissa on käytössä?*

*Mitkä seikat vahvistavat tai heikentävät uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon sosiaalialalla?*

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielma alkaa johdannolla, jonka jälkeen teoriaan syvennyttään kahdessa pääluvussa. Kyseisissä teorialuvuissa kuvataan aiempaa aiheesta olemassa olevaa tutkimusta kirjallisuuskatsauksen kautta. Onboarding-prosessista kertovassa pääluvussa käsitellään onboardingin tavoitteita Bauerin 4C-mallin kautta sekä onboardingia ajallisena prosessina. Lisäksi käydään läpi onboardingin erityispiirteitä suomalaisen sosiaalialan näkökulmasta. Organisaatiositoutumisen kohdalla käsitellään eri organisaatiositoutumisen muotoja Meyerin ja Allenin organisaatiositoutumismallin avulla, sitoutumista synnyttäviä seikkoja sekä onboardingin yhteyttä organisaatiositoutumiseen.

Teorian käsittelyn jälkeen pääluvussa neljä kuvataan tutkimusmetodologiaa. Luku koostuu tutkimusmenetelmän valinnan sekä aineiston keruun ja analysoinnin kuvaamisesta. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Pääluvussa viisi puolestaan käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaoteltu onboarding-prosessin ja organisaatiositoutumisen pääkategorioihin, joiden alle on muodostettu teorialähtöisesti alakategorioita. Lopuksi pääluvussa kuusi käydään läpi tutkielman johtopäätöksiä sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta ja esitellään tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielman lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteenä haastattelukysymykset sekä ilmoitus tekoälyn käytöstä tutkielmassa.

## 2 Onboarding

### 2.1 Onboardingin määritelmä ja merkitys

Perehdyttäminen on prosessi, jossa yksinkertaisuudessaan perehdytetään uusi työntekijä työtehtäviinsä ja organisaation toimintatapoihin. Onboarding käsitteenä on kuitenkin laajempi, kuin pelkkä perehdytys tai orientaatio, jotka usein tyypistyvät sellaisiin valmentaviin toimenpiteisiin, joissa työntekijä tutustutetaan työtehtäviinsä ja hän saa yleistä tietoa työn ja organisaation perusasioista. Perehdytyksen sisältämät toimenpiteet voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan osaksi myös onboarding-käsitettä. (Meyer & Bartels 2017, 10.)

Onboarding-prosessilla pyritään tutustuttamaan työntekijä työtehtäviensä lisäksi organisaation arvoihin, kulttuuriin ja käytäntöihin ja saada hänet näkemään oma roolinsa osana isompaa organisaatiokokonaisuutta. Tavoitteena voidaan nähdä etenkin se, että uusi työntekijä loisi emotionaalisen siteen organisaatioon. (Bitterle 2020, 11–12; Meyer & Bartels 2017, 10; Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 1.) Onboarding eroaa perehdytyksestä myös sen keston kautta, sillä onboarding alkaa rekrytointipäätöksestä ja jatkuu jopa noin 6–12 kuukautta työn aloituksen jälkeen. Onboardingin voidaan myös joissakin tutkimuksissa katsoa päättyvän siihen, kun uusi työntekijä pystyy toteuttamaan työtehtäviään itsenäisesti ja tehokkaasti ja ymmärtää roolinsa laajuuden. Perehdytys puolestaan mielletään usein lyhytkestoiseksi prosessiksi, joka sijoittuu vain työsuhteen alkuvaiheeseen. (Chillakuri 2020 1279; Süveges & Kurucz 2024, 3.)

Organisaatiolle on hyödyllistä kohdella onboardingia strategisena prosessina, joka on organisaation ydintoimintojen keskiössä. Uuden työntekijän rekrytoimiseen on käytetty aikaa ja rahaa, jolloin toivottavaa on, että uusi työntekijä pystyy kontribuoimaan organisaation toimintaan omalla panoksellaan mahdollisimman nopeasti. Tämä mahdollistetaan onnistuneen onboardingin avulla. Onboardingin ollessa järjestelmällinen ja tarkkaan suunniteltu prosessi, se voi parhaimmillaan helpottaa uuden työntekijän jännitystä hänen aloittaessaan työssä. Järjestelmällinen prosessi tarjoaa työntekijälle selkeyttä ja auttaa ymmärtämään uutta roolia paremmin. (Chillakuri 2020, 1279; Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 1.) Tehokkaan ja yhtenäisen onboarding-prosessin kehittäminen vaatii organisaatiolta ajallista ja monetaarista panostusta, mutta onboardingin onnistuessa ovat hyödyt organisaatiolle usein moninkertaiset (Krasman, 2015, 10).

Onboardingilla on aiempien tutkimusten valossa havaittu olevan suoraan vaikutusta siihen, kuinka hyvin työntekijät sopeutuvat ja sitoutuvat organisaatioon. Sen myötä onboarding vähentää vaihtuvuutta. Lisäksi onnistunut onboarding voi vaikuttaa positiivisesti työtehoon ja työstä

suoriutumiseen. (Chillakuri 2020, 1280.) Onboardingin avulla voidaan saavuttaa myös sosiaalialan kontekstissa useita hyötyjä. Onboardingilla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia potilas- ja asiakasturvallisuuden parantumisessa. Myös asiakaskokemus paranee usein onboardingin myötä, koska työntekijöillä on paremmat lähtökohdat toteuttaa työtehtäviään menestyksekkäästi. Onboarding vähentää virheitä hoitotoimenpiteissä sekä lisää mahdollisuuksia moniammatillisen yhteistyön toteutumiseen. Lisäksi onboarding lisää työntekijöiden varmuutta omaan tekemiseensä ja työtehtävien selkeyttä. (Muñoz ym. 2025, 399.)

### 2.1.1 Onboarding organisatorisen sosialisointin mahdollistajana

Onboardingin läheisesti liitännäinen käsite on organisatorinen sosialisointi. Käsitteitä saatetaan tutkimuksessa toisinaan käyttää toistensa synonyymeinä, mutta tarkemman määrittelyn avulla nähdään, että käsitteet ovat toisistaan erilliset huolimatta niiden läheisestä yhteydestä.

Organisatorinen sosialisointi voidaan määritellä prosessina, jossa uusi työntekijä alkaa omaksumaan työssä tarvittavaa tietoa ja taitoa sekä organisaation käyttäytymisnormeja. Onboarding puolestaan voidaan määritellä käytännön toimintoina, joita organisaatio toteuttaa mahdollistaakseen uuden työntekijän sopeutumisen organisaatioon. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi työntekijän kouluttaminen työtehtäviinsä, tutustuttaminen organisaatiokulttuuriin ja verkostoitumisen mahdollistaminen. (Didion ym. 2024, 2.) Organisatorisen sosialisointin voidaan siis katsoa olevan laajempi ilmiö, jolla kuvataan sitä, miten työntekijä sopeutuu organisaatioon. Onboarding taas on organisatorisen sosialisointin mahdollistaja ja organisaation toteuttama strateginen toimenpide, jolla sosialisointia pyritään toteuttamaan. (Bauer & Erdogan 2011, 55; Frögéli ym. 2023, 2.)

Onboarding kattaa organisaation käytännön toimet sosialisointin edistämiseksi uuden työntekijän uran alkuvaiheessa. Tärkeä ero käsitteiden välillä liittyy juuri aikaan: organisatorista sosialisointia voi tapahtua missä vaiheessa tahansa henkilön työuraa, kun taas onboarding keskittyy juuri työsuhteen alkuvaiheen toimiin ja on kestoltaan määritellyn pituinen. (Didion ym. 2024, 2.)

Tässä tutkielmassa halutaan keskittyä juuri niihin käytännön toimiin, joita suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa on käytössä työntekijän aloittaessa uuden työnsä ja jotka toteutuvat organisaation toimesta. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella näiden käytännön toimien vaikutusta organisaatiosoitoutumisen muodostumiseen. Tämän takia tutkielmassa keskitytään kuvaamaan juuri onboarding-käsitettä.

## 2.2 Onboardingin vaiheet ja tavoitteet

### 2.2.1 Bauerin 4C-malli

Eräs onboarding-tutkimuksessa käytössä oleva teoria on Bauerin (2010) 4C-malli, joka toimii myös tässä tutkielmassa onboardingia kuvaavana teoreettisena viitekehysenä. Malli kuvaa neljää komponenttia, joiden tulisi toteutua onnistuneen onboarding-prosessin saavuttamiseksi. Komponentit ovat vaatimustenmukaisuus (compliance), selkeyttäminen (clarification), kulttuuri (culture) ja yhteys (connection). (Bauer 2010, 2.) Myös Bauer (2010, 1) määrittelee onboardingin prosessina, jossa uusia työntekijöitä autetaan sopeutumaan uuden työn suorituslisiin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Onboarding voidaan nähdä käytäntöinä, jotka organisaatio toteuttaa tavoitteenaan tukea uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon.

4C-malli lähtee liikkeelle onboardingin perusasioista, eli siitä, että työntekijälle käydään läpi työpaikan peruskäytäntöjä ja -sääntöjä. Ensimmäinen mallin komponentti, vaatimuksenmukaisuus, kuvaa juuri tämänkaltaisia toimenpiteitä. Se pureutuu onboardingiin ruohonjuuritasolla ja vaatimuksenmukaisuutena nähdään esimerkiksi työhön liittyvän lainsäädännön läpikäyminen ja työpaikan sääntöjen kouluttaminen. Useimmissa organisaatioissa vaatimuksenmukaisuuteen liittyvät seikat tulevat usein läpikäydyiksi luonnostaan, vaikkei organisaatiolla olisi mietittynä siihen tarkempia prosesseja. Puutteita havaitaan useimmiten kolmen muun komponentin kohdalla. (Meyer & Bartels 2017, 11.)

Toinen 4C-mallin komponentti, selkeyttäminen, keskittyy työtehtävien läpikäymiseen ja juuri niiden selkeyttämiseen uudelle työntekijälle. Selkeyttämisvaiheessa työntekijän kanssa tulisi käydä läpi esimerkiksi työhön kuuluvia järjestelmiä ja prosesseja sekä kirjaamis- tai raportointikäytäntöjä. Selkeyttäminen pureutuu siihen, että työntekijän varmistetaan ymmärtäneen, mitä hänen työtehtävänsä sisältävät ja miten niitä toteutetaan. (Meyer & Bartels 2017, 11.)

Selkeyttämisvaiheessa olisi tärkeää käydä työntekijän kanssa läpi myös se, millaisia odotuksia häneen kohdistuu (Caldwell & Peters 2018, 28).

Kaksi viimeistä komponenttia, kulttuuri ja yhteys ovat liitännäisiä työsuhteen sosiaalisiin tekijöihin. Nämä käsittävät uuden työntekijän työpaikalla luomat ihmissuhteet ja verkostot sekä ymmärryksen siitä, millainen sanomaton organisaatiokulttuuri työpaikalla vallitsee. (Bauer 2010, 1–2.) Kulttuuriin perehdytettäessä uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi muun muassa organisaation perinteitä, arvoja, normeja ja historiaa (Meyer & Bartels 2017, 11).

Viimeinen komponentti, yhteys, keskittyy kuvaamaan uuden työntekijän luomia suhteita organisaatiossa (Meyer & Bartels 2017, 11). Tässä vaiheessa yksilö alkaa omaksumaan organisaation sosiaalista ilmapiiriä ja siihen liittyviä tietoja ja taitoja. Onboarding on suuressa roolissa siinä, alkaako uusi työntekijä tässä kohtaa omaksumaan organisaation omakseen ja tuleeko hänestä työyhteisön jäsen. (Eklund 2023, 79.) Yhteyden luominen tukee yksilön organisaatioon kiinnittymistä myös pitkällä tähtäimellä, sillä tutkimuksissa on huomattu positiivista korrelaatiota sen suhteen, että mitä paremmin henkilö kokee olevansa integroitunut työpaikan sosiaaliseen ilmapiiriin, sitä paremmin hän viihtyy työssään ja organisaatiossaan. (Van Maanen & Schein 1979, 211–212; Jokisaari & Nurmi 2009, 527–528.) Aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta juuri yhteyden olevan kaikkein tärkein sen kannalta, muodostuuko organisaatiositoutumista vai ei. Jos yhteyksien muodostumisessa onnistutaan, tällä on todennäköisesti positiivinen vaikutus organisaatiositoutumiseen sekä siihen, kuinka nopeasti uudesta työntekijästä tulee tuottava osa organisaatiota. (Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 5.)

4C-mallin pointti on kuvata onboardingia laajempänä kokonaisuutena ja jäsentää niitä osa-alueita, jotka keskeisesti vaikuttavat uuden työntekijän oppimiseen, organisaatioon sopeutumiseen sekä siihen kiinnittymiseen. Onboarding-prosessia voidaan kuitenkin lisäksi kuvata vaiheittaisena prosessina, jossa onboarding on jaettu eri ajallisiin vaiheisiin. Näitä vaiheita kuvataan seuraavassa alaluvussa.

## 2.2.2 Onboarding ajallisena prosessina

### **Ennakkoperehdytys**

Aikaa ennen uuden työntekijän työhön astumista voidaan nimittää ennakkoperehdytykseksi. Tehokas onboarding alkaa jo siinä kohtaa, kun uusi työntekijä tulee valituksi työhön. Ennakkoperehdytyksen tarkoituksena on valmistella työntekijä työhöntuloon ja tämän kautta vähentää jännitystä molemmiin puolin uuden työn aloittamisesta ja uuden henkilön saapumisesta osaksi organisaatiota. Ennakkoperehdytys voi sisältää esimerkiksi viestittelyä työntekijän ja organisaation välillä sekä informaatiota organisaatiosta, työtehtävistä tai esimerkiksi ensimmäisen työpäivän kulusta. (Snell 2006, 40.) Lisäksi ennen uuden työntekijän työhön astumista, jo rekrytointivaiheessa, on tärkeää teroittaa organisaatiossa selkeäksi hänen työkuvansa sekä päättää muun muassa se, ketä hänen esihenkilönään toimii (Crafford & Kapusinski 2014, 67).

Onboardingin alkuvaiheeseen kuuluu olennaisena osana myös onboarding-suunnitelman luominen. Suunnitelman keskiössä tulisi olla kysymys siitä, mitä suunnitelmalla halutaan saavuttaa. Ilman selkeää suunnitelmaa onboardingin tehokas toteuttaminen jää usein puolitiehen. Organisaatioiden ei kannata sokeasti seurata olemassa olevia onboarding-malleja, vaan muokata niitä oman organisaationsa tarpeiden mukaisiksi. (Eklund 2023, 75.) Onboarding-suunnitelmaa luotaessa organisaatio voi kysyä viisi kysymystä itseltään: kuka, mitä, missä, milloin ja miten. Vastaamalla näihin viiteen kysymykseen, saadaan luotua selkeä suunnitelma siitä, kuka perehdyttää, mitä aihetta perehdytetään, missä perehdytys tapahtuu, milloin perehdytys tapahtuu ja millä keinoin. On tärkeää myös huomata, että onnistunut onboarding-prosessi ei välttämättä ole jokaisen tehtävänkuvan kohdalla samanlainen. Prosessin ja suunnitelman tulisi olla siis siltä osin joustava, että sitä voidaan muokata tehtävä- sekä yksilökohtaisesti sopivaksi. (Eklund 2023, 74–75; Crafford & Kapusinski 2014, 68.)

Organisaatioissa saatetaan kohdata haasteita onboardingin resurssoinnissa ja siihen asennoitumisessa. Organisaation sisällä tulisikin siis varmistaa, että onboardingiin ja sen vaiheisiin on varattu perehdyttäjille selkeä valmistautumis- ja perehdyttämisaika ja että koko organisaatio on sitoutunut onboardingin tavoitteisiin. Ei siis riitä, että ainoastaan perehdyttäjät ja esihenkilö ymmärtävät onboardingin merkityksen, vaan tämän tulisi olla selkeää läpi organisaation, jotta perehdytystä voi tapahtua kokonaisvaltaisesti arjessa myös epävirallisen sosiaalisen perehtymisen kautta. (Persson & Revsbæk 2024, 191–192.)

### **Ensimmäiset päivät ja viikot**

Ensimmäisenä työpäivänä uutta työntekijää varten tulisi olla valmisteltuina hänen työvälineensä ja työpisteensä, tarvittavat paperityöt tulisi olla tehtyinä ja työyhteisön tulisi olla valmis ottamaan vastaan uusi jäsen. Jos esimerkiksi tietokoneen käyttöönotto viivästyy, viivästyy samalla todennäköisesti uuden työntekijän oppimisprosessi ja näin ollen myös hänen siirtymisensä työtehtävien tuottavaan toteuttamiseen. Uuden työntekijän olisi myös suotavaa tavata kollegoita ja muita työyhteisön jäseniä jo heti alussa. (Snell 2006, 33, 35; Steer 2013, 27.) Ensimmäisten viikkojen aikana työntekijän kanssa tulisi olla läpikäytyä kaikki organisaatioon ja työsuhteeseen liittyvät perustekijät. Esimerkiksi organisaation käytännöt ja säännöt tulee käydä läpi varhaisessa vaiheessa. Ensimmäisten viikkojen aikana työntekijän tulisi myös saada käytännön opastusta työtehtäviinsä. Oppimisen edistämiseksi ja varmistamiseksi olisi tärkeää, että työntekijää ei ainoastaan velvoiteta käymään onboarding-materiaaleja läpi itsenäisesti, vaan ne ovat osa onboarding-vaihetta, jossa perehdyttäjä käy ne työntekijän kanssa läpi. (The HR Specialist 2011, 2.)

Työsuhteen alkuvaiheessa uudelle työntekijälle tulisi olla varattuna aikaa kollegoiden ja tapaamiseen ja heihin tutustumiseen. Tärkeää on tavata myös esihenkilöitä sekä muita johtoportaan edustajia. Työntekijöille esihenkilöt ovat usein organisaation personifioituma, jolloin työntekijä usein mieltää esihenkilöiden käytöksen ja teot osoituksena siitä, onko organisaatio sitoutunut heihin vai ei. Tällöin esihenkilöiden osoittama huomio nähdään usein suoraan organisaation osoittamana huomiona. (Cesário & Chambel 2019, 1472.) Ensimmäisinä viikkoina tulisi käydä läpi myös muun muassa organisaation strategiaa, visiota ja historiaa, jotta työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus tutustua itse organisaatioon syvemmin. Tärkeää on sanoittaa työntekijälle suoraan se, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee. (Crafford & Kapusinski 2014, 67.) Työntekijälle voidaan nimetä myös mentori. Mentoroinnilla on havaittu olevan huomattavan positiivisia vaikutuksia siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja sopeutuu osaksi työyhteisöä. (Baker & DiPiro 2019, 1237.)

### **Opitun syventäminen**

Tärkeää onboardingin ajallisessa suunnittelussa on ottaa huomioon se, kuinka pitkään onboarding kestää. Ei ole realistista odottaa uuden työntekijän sisäistävän kaikki tarvittava informaatio vain muutamassa päivässä. Tämän takia onboardingiin tuleekin suhtautua pidempikestoisena, kuukausia kestävässä prosessina. (Steer 2013, 27.) Työsuhteen aloittamisesta seuraavien kuukausien aikana uusi työntekijä syventää osaamistaan ja rakentaa organisaatiossa ihmissuhteitaan. Onboarding ei lopu vielä siihen, kun uudelle työntekijälle on saatu koulutettua työtehtäviin liittyvät seikat, vaan työntekijän kehittymistä tulee seurata pidempään ja esimerkiksi lisäkoulutukselle tulee tarjota mahdollisuuksia. Onboardingin alkuvaiheessa läpikäytyt asiat ovat saattaneet unohtua kuukausien kuluessa, jolloin joitakin asioita saattaa joutua kertaamaan. (Eklund 2023, 107; Crafford & Kapusinski 2014, 68.) Työntekijän näkökulmasta tärkeää on, että työntekijä ottaa vastuuta myös omasta oppimisestaan. Yksilön pitäisi siis pystyä myös itse refleктоimaan oppimistaan ja tarvittaessa pyytämään lisäkoulutusta sekä ohjaamaan perehdytystä sellaiseen suuntaan, jossa käsitellään hänelle olennaisia asioita. (Eklund 2023, 165.)

Uusi työntekijä saa usein oppia työstään ja organisaatiosta myös niin sanotun hiljaisen tiedon muodossa. Hiljaista tietoa on jokaisella organisaation työntekijällä, ja siihen sisältyvät seikat, kuten kirjoittamattomat säännöt ja käytänteet sekä organisaatiokulttuuri. Hiljainen tieto siirtyy sosiaalisessa kanssakäymisessä, jolloin korostuu organisaation velvollisuus tarjota mahdollisuuksia etenkin kasvokkain tapahtuvaan verkostoitumiseen. (Eklund 2023, 153–154.)

Työsuhteen ensimmäisiä kolmea kuukautta voidaan pitää tärkeimpinä työsuhteen menestymisen kannalta. Kolmen kuukauden aikana uusi työntekijä ehtii tutustua organisaatioon ja työtehtäviinsä sekä kehittää sellaisia rutiineja, jotka jatkuvat usein läpi työsuhteen. Kolme kuukautta on nähty kriittisenä ajanjaksona organisaatiositoutumisen muodostumisen kannalta sekä yksilön tehokkuuden ja työtehtävien toteuttamiseen liittyvän itsevarmuuden kasvamisen näkökulmasta. Menestymisen takaamiseksi työntekijälle tulisi asettaa tavoitteita yhteistyössä hänen kanssaan, joita seurataan säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa. (Krasman 2015, 13; Baker & DiPiro 2019, 1233.) Onboardingissa kuitenkin kompastutaan usein siihen, että palautetta ei anneta tai sen antamiselle ei ole varattu erillistä aikaa. Esihenkilöltä saadulla positiivisella palautteella on havaittu olevan korrelaatiota työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Toisaalta työntekijän on tärkeää saada myös rakentavaa palautetta, jolla hän voi kehittyä paremmaksi työtehtävissään. (Süveges & Kurucz 2024, 5.)

### **Vakiintuminen ja sitoutuminen**

Ensimmäisten kolmen kuukauden jälkeen onboardingin voidaan katsoa siirtyvän vaiheeseen, jossa tavoitteena on vakiinnuttaa työntekijä osaksi organisaatiota ja saada hänet sitoutumaan pitkällä tähtäimellä. Onboardingille voi olla vaikeaa määritellä tarkkaa päättymisaikaa esimerkiksi sen perusteella, että onboarding päättyisi siihen, kun työntekijä osaa tehtävänsä kokonaisvaltaisesti. Moni työtehtävä on luonteeltaan sellainen, jossa oppimista tapahtuu läpi työsuhteen. Tällöin organisaatiossa voidaan määrittää tietylle ajanjaksolle tietty taso, johon työntekijän toivotaan kyseisessä ajassa pääsevän. Muodollisen onboardingin voidaan sopia päättyvän tähän. Varsinaisen onboardingin jälkeen on kuitenkin tärkeää vielä pohtia, mitä sen jälkeen tapahtuu. Työntekijälle olisi hyvä asettaa uusia tavoitteita, joiden avulla kehittymistä voidaan seurata jatkossakin. (Eklund 2023, 88.) Lisäksi uudelta työntekijältä olisi hyvä pyytää palautetta onboardingista joko orientoivien koulutusten jälkeen tai koko onboarding-kokonaisuuden päätteeksi, jotta organisaatio voi kehittää toiminteitaan (Steer 2013, 29).

## **2.3 Onboardingin erityispiirteet suomalaisella sosiaalialalla**

Pohjan onboardingille suomalaisella sosiaalialalla muodostaa suoraan sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalaki. Laissa säädetyn mukaisesti työnantajalla on velvollisuus varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen vastaamaan tuotettavia palveluja ja asiakaskuntaa. Työnantajalla on velvollisuus myös täydennyskoulutuksen järjestämiseen. (741/2023, 7 §.) Laissa lisäksi säädetään, että tuotettavien

palveluiden tulee olla laadukkaita ja turvallisia sekä asiakaskeskeisiä (741/2023, 10 §). Suomessa myös työturvallisuuslaki turvaa työntekijän oikeutta perehdytyksen saamiseen. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuus on perehdyttää työntekijä työhön, työpaikan käytänteisiin ja olosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Lisäksi työntekijä tulee kouluttaa työhön liittyvistä haitta- ja vaaratekijöistä. Lain mukaisesti saatua perehdytystä ja koulutusta tulee myös täydentää tilanteen niin vaatiessa. (738/2002, 14 §.)

Voidaan siis todeta, että varmistuakseen henkilöstönsä riittävästä osaamisesta ja sitä kautta toteuttaakseen palveluja turvallisesti, olisi työnantajan tarjottava työntekijöilleen perehdytystä ja kouluttautumismahdollisuuksia. Sosiaalialan ammattilaisilla luonnollisesti on pohjalla koulutus, johon heidän ammattitaitonsa pohjaa, mutta laissakin mainitut tuotettavien palvelujen sisältö ja palvelujen tarve vaikuttavat olennaisesti siihen, millaisella tietopohjalla tehtävää tulee toteuttaa. Pelkkä pohjakoulutus siis ei aina riitä, jotta tehtävää voi toteuttaa menestyksekkäästi, jolloin uudelle työntekijälle onboarding-prosessi joka kattaa perehdytyksen organisaatioon ja työtehtävään on olennainen osa työn sisäistämistä. Työ- ja organisaatiokäytänteiden kouluttamisella voidaan myös varmistua siitä, että toiminta on turvallisempaa ja uusi työntekijä on perillä asiakkaiden palvelutarpeista.

Huolimatta lakisäätteisestä velvollisuudesta perehdytyksen järjestämiseen, suomalaisen sosiaalialan erityispiirteeksi muodostuu onboardingin näkökulmasta organisaatioiden kohtaamat ongelmat resurssoinnissa ja vastuiden jakamisessa. Monessa organisaatiossa vallitsevan kovan kiireen vuoksi työntekijöiden oletetaan astuvan vahvuuteen heti alussa, jolloin onboarding-toimenpiteille ei jää aikaa. Työtehtävät opitaan usein niin, että työntekijä on heti alusta asti mukana vahvuudessa tekemässä töitä. (Persson & Revsbæk 2024, 191–192; Karhula 2023, 44–45.) Ongelmia muodostuu myös siitä, että työyhteisön jäseniä ei ole valmisteltu uuden työntekijän tuloon, jolloin työyhteisö ei ole sitoutunut osallistumaan ja toteuttamaan onboardingia. Työyhteisö saattaa kuormittua, jos vastuu perehdyttämisestä siirtyy heille. Tämä saattaa pahimmillaan johtaa uuden työntekijän työpaikkakiusaamiseen. Kokeneempien kollegoiden tuki koetaan tärkeänä ja etenkin mentorointi nousee esiin hyvänä perehdytyskäytäntönä, mutta usein sen ajatellaan korvaavan formaali, organisaation tarjoama perehdytys. (Persson & Revsbæk 2024, 191–192.)

Suomalaista sosiaalialan palveluiden toteuttamista määrittävät useat lait, kuten laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) ja laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000). Organisaation tulee siis onboardingin aikana varmistua siitä, että uusi työntekijä on tietoinen, mitkä lait hänen työtehtäviään säätelevät

sekä mikä lakien sisältö on. Tarvittaessa onboarding voi siis esimerkiksi sisältää lisäkoulutusta lakipykäläistä, jos tähän nähdään tarvetta. Onboardingissa tulisi käydä läpi myös lakiin perustuvaa vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta. Kaikilla terveyden- ja sosiaalihuollon ammattihenkilöillä on tämä velvollisuus. Työpaikasta ja työtehtävistä riippuen vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus saattaa sisältää erilaisia asioita, jolloin tästä muodostuu tärkeä seikka onboarding-prosessissa läpikäytäväksi. Vaitiovelvollisuus on sisällöllisesti laaja, ja tulee huomioida, että vaitiovelvollisuus ei lakkaa työntekijän poistuessa siitä asemasta, jossa tieto luottamuksellisista asioista on saatu, vaan jatkuu vielä sen jälkeenkin. (LVV – Vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus sosiaali- ja terveydenhuollossa.) Etenkin alalle tuleville uusille työntekijöille vaitiolo- ja salassapitovelvollisuuden laajuus voi olla epäselvää, jolloin sen läpikäymiseen kannattaa käyttää aikaa. Käymällä läpi vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta onboardingin aikana, kykenee työnantaja myös niin sanotusti varmistamaan omaa selustaansa varmistamalla siitä, että työntekijä on aidosti aiheesta tietoinen ja käsittää, mitkä seikat työpaikalla kuuluvat salassapidon piiriin.

Tärkeän seikan sosiaalialan onboardingissa muodostavat myös eri sosiaalialalla käytössä olevat järjestelmät ja esimerkiksi kirjaamiskäytännöt. Kirjaamista tehdään usein monialaisessa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, jolloin kirjaamiskäytännöt saattavat myös vaihdella toimijoittain. Esimerkiksi asiakastietolaissa ja sosiaalihuoltolaissa on määritelty, millaisia tietoja asiakkaan tietoihin tulee kirjata. Tämän lisäksi organisaatioilla on kuitenkin usein myös omia ohjeita siitä, millaisia asioita asiakaskohtamisista on tapana kirjata ylös. (THL – Kirjaaminen sosiaalihuollossa.) Ei riitä, että uusi työntekijä tuntee yleiset kirjaamiskäytännöt, vaan organisaation spesifien kirjaamiskäytäntöjen perehdyttämiseen tulee varata aikaa. Sosiaalialalla on myös käytössä useita eri järjestelmiä, jotka voivat vaihdella organisaatiokohtaisesti. (LVV – Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät.) Myös järjestelmäperehdytyksen tulisi siis olla olennainen osa sosiaalialan onboardingia.

Lisäksi olennainen osa sosiaalialalla työskentelyä on asiakasturvallisuus. Sosiaalialan ammattilaiset työskentelevät eritasoisissa ja -tyylisissä yksiköissä, joissa myös turvallisuusnäkökulmat korostuvat eri tavoin. Sekä sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalakiin että työterveyslakiin pohjautuen työnantajalla on perehdytyksen aikana velvollisuus varmistua siitä, että henkilöstö on tietoinen mahdollisista turvallisuushista ja on myös kykeneväinen toimimaan uhan osuessa kohdalle (741/2023, 7 §; 738/2002, 14 §). Turvallisuuskoulutuksen tulisi koostua useasta eri osa-alueesta, ja työntekijän kanssa tulisi työpaikka- ja työtehtäväkohtaisesti käydä läpi esimerkiksi laite- ja tilaturvallisuutta, hygieniää, lääketurvallisuutta, asiakastietojen käsittelyä, vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta sekä häiriö- ja poikkeustilanteita. Asiakasturvallisuutta edistää myös se,

että perehdytyksen aikana käytäisiin läpi asiakkaisiin liittyviä erityispiirteitä ja mahdollisia turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus – Asiakas- ja potilasturvallisuuden perehdytys.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain mukaisesti työnantajan tulee varmistua henkilöstönsä osaamisen tasosta ja järjestää täydennyskoulutusmahdollisuuksia. Toisaalta myös työntekijällä itsellään on velvollisuus ylläpitää osaamistaan ja tarvittaessa pyytää lisäkoulutusta. (741/2023, 7 §.) Organisaation olisi hyvä huomioida tämä onboardingin lopuksi, jolloin toteutetaan perehdytyksen seuranta ja mahdollisen jatkokoulutautumisen mietintää. Uuden työntekijän kanssa voidaan esimerkiksi yhdessä pohtia, tarvitseeko hän juuri sillä hetkellä lisäkoulutusta, tai onko hänellä tulevaisuutta ajatellen jatkokoulutustarpeita.

### 3 Organisaatiositoutuminen

#### 3.1 Organisaatiositoutumisen määritelmä ja merkitys

Organisaatiositoutumista on ilmiönä tutkittu jo kauan, mutta sen määritelmät vaihtelevat tutkijoiden välillä. Erilaisia määritelmiä on useita kymmeniä, ja haasteita konseptin tutkimuksessa onkin aiheutunut juuri siitä, että tutkijat ovat organisaatiositoutumisen määritelmästä sekä sen syntyisistä ja vaikutuksista usein montaa eri mieltä. (O'Reilly & Chatman, 1986, 492.) Määritelmässä voidaan nähdä eroja esimerkiksi sen suhteen, pitävätkö tutkijat organisaatiositoutumista yksiulotteisena vai moniulotteisena ilmiönä sekä siinä, nähdäänkö organisaatiositoutuminen asenteesta vai käytöksestä kumpuavana (Jaros ym. 1993, 954). Yksinkertaisimmillaan organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä niin, että työntekijä on sitoutunut pysymään organisaatiossa ja ei ole lähdössä sieltä pois (Saari & Koivu 2017, 65). Tämänkaltainen selitys on kuitenkin hyvin pelkistetty kuvaus organisaatiositoutumisesta, sillä pelkkä organisaatiossa pysyminen ei vielä kerro mitään sitoutumisen tasosta tai laadusta. On tärkeää huomata, että organisaatiositoutuminen pelkkänä konseptina ei vielä tuota arvoa organisaatiolle, vaan on sukkellettava määritelmässä syvemmälle.

Meyer ja Allen (1991) päätyivät määrittelemään organisaatiositoutumista sen psykologisen ulottuvuuden kautta, eli heidän mukaansa työntekijä muodostaa eräänlaisen psykologisen sopimuksen tai tilan organisaation kanssa, joka ohjaa sitä, miten työntekijä organisaatioon suhtautuu. Tässä määritelmässä sitoutumisen katsotaan ohjaavan työntekijän päätöksiä sen suhteen, kauanko hän pysyy organisaatiossa ja millaiseksi työntekijän suhde ja suhtautuminen organisaatiota kohtaan muodostuu (Meyer & Allen 1991, 67; Allen & Meyer 1996, 252.). Meyerin ja Allenin (1991, 70) mukaan sitoutumisen itsessään voidaan katsoa muodostuvan siitä, millaisia kokemuksia työntekijä saa organisaatiossa ja miten kyseiset kokemukset ovat linjassa työntekijän odotusten, arvojen ja tarpeiden kanssa. Tämänkaltainen määritelmä, jossa organisaatiositoutumista lähestytään nimenomaan psykologisen tilan kautta, on läsnä myös useiden muiden tutkijoiden luomissa määritelmässä. Eroavaisuuksia löydetään kuitenkin siitä, mitä eri tutkijat näkevät organisaatiositoutumista synnyttävinä tai heikentävinä tekijöinä. Näitä tekijöitä käsitellään alaluvussa 3.3.

Organisaation näkökulmasta olennaista on selvittää, mikä saa työntekijän sitoutumaan ja millaiset seikat vaikuttavat siihen, minkä tyylliseksi sitoutuminen muodostuu. Jos organisaation ainut tähtäin sitoutumisen osalta on vähentää vaihtuvuutta, organisaatio ei huomioi organisaatiositoutumisen syvempiä ulottuvuuksia eikä näin ollen pysty hyödyntämään sitoutumista sen täyteen potentiaaliin.

Jotta organisaatiositoutumisen täysi hyöty saadaan käyttöön ja organisaation tehokkuus kasvaa, tulisi sitoutumisen olla sen tyyppistä ja sillä tasolla, että työntekijä kokee olevansa sitoutunut työtehtäviinsä, haluaa suorittaa ne tehokkaasti ja luotettavasti sekä kokee mielekkääksi suorittaa tehtäviä myös oman perustyönkuvansa ulkopuolelta. (Meyer & Allen 1991, 73.)

Kun työntekijä on sitoutunut, hän yleensä samaistuu organisaation tavoitteisiin ja haluaa tehdä parhaansa edistääkseen niitä. Korkealla sitoutuneisuuden tasolla organisaatio nauttii usein monista positiivisista eduista, sillä tällöin työntekijöiden halu vaihtaa työpaikkaa on pienempi, työn laatu kasvaa sekä henkilöstö on tehokkaampaa ja mahdollisesti innovoivampaa. (Leiviskä 2011, 120–121.) Kokonaisuudessaan organisaatioiden oli hyvä tähdätä korkeaan organisaatiositoutumisen tasoon, koska sillä on usein suora positiivinen vaikutus organisaation tulokseen (Eklund 2023, 66).

### 3.2 Organisaatiositoutumisen ulottuvuudet

Organisaatiositoutumisen määrittelyssä voidaan nähdä eroja myös siinä, pitävätkö tutkijat organisaatiositoutumista yksiulotteisena vai moniulotteisena ilmiönä. (Jaros ym. 1993, 954.) Yksiulotteista organisaatiositoutumista voisi yksinkertaisimmillaan selittää niin, että yksilön ajatellaan joko olevan sitoutunut organisaatioon tai vaihtoehtoisesti yksilö ei ole sitoutunut organisaatioon. Tämänkaltaisessa mallissa organisaatiositoutuminen nähdään yksitasoisena, ja sitoutumisen kohdalla keskitytään juuri nimenomaan siihen, onko henkilö sitoutunut vai ei. Yksiulotteinen ajattelutapa ei juurikaan käsittele sitä, *miksi* henkilö on sitoutunut tai minkä tyylistä hänen sitoutumisensa on. Yksiulotteisen ja moniulotteisen ilmiön kohdalla voidaan nähdä eroja myös siinä, miten tutkijat suhtautuvat siihen, mitä sitoutuminen ylipäätään heidän mielestään on. Yksiulotteisessa mallissa keskiössä on yksilön toteutuva käyttäytyminen. Yksiulotteisessa mallissa yksilöä pidetään sitoutuneena yksinkertaisesti silloin, kun hän päättää jäädä organisaatioon. Etenkin varhainen organisaatiositoutumiseen liittyvä tutkimus keskittyi pitkälti kuvaamaan ilmiötä yksiulotteisuuden kautta. Yksiulotteisuuden heikkous muodostuu kuitenkin mallin yksinkertaisuudesta. Kuten uudemmissa tutkimuksissa on esitetty, voivat työntekijät olla sitoutuneita eri tasoilla ja erityyppisesti. Tällöin yksiulotteinen malli ei riitä selittämään sitä, miksi sitoutuneet työntekijät voivat kuitenkin suhtautua organisaatioon keskenään eri tavoin ja heidän käytöksensä voi erota toisistaan. (Rodriguez ym. 2006, 77–78.)

Myöhemmän vaiheen tutkimuksissa moniulotteinen katsantokanta organisaatiositoutumiseen on yleistynyt ja sitä voidaan pitää nykyään vallitsevana käsityksenä. Moniulotteisessa näkökulmassa

organisaatiositoutumisen nähdään monitasoisena ilmiönä. Sitoutumisen katsotaan konkreettisen käytöksen lisäksi muodostuvan myös psykologisista ulottuvuuksista, eli siitä, *miten* työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja kuinka syvällisesti. Moniulotteinen malli pyrkii siis pureutumaan sitoutumisen syihin ja sitä kautta selittämään yksilön käyttäytymistä organisaatiossa ja hänen suhtautumistaan organisaatioon. Moniulotteisessa mallissa tunnistetaan eri sitoutumistyyppien olemassaolo ja keskiössä on ajatus siitä, että kaikentyyppinen sitoutuminen ei ole yhtä hyödyllistä organisaatiolle. (Meyer & Allen 1991.)

Moniulotteisessa näkökannassa organisaatiositoutumiseen tutkijat katsovat, että organisaatiositoutuminen koostuu useasta eri sitoutumisen tyyppistä ja sitoutumistyyppit voivat vallita myös samanaikaisesti. Tällaista mallia organisaatiositoutumisesta ovat kehittäneet muun muassa Meyer ja Allen (1991). Siinä organisaatiositoutumisen tyyppit on jaettu kolmeen: affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja normatiiviseen. Heidän malliaan käsitellään alaluvussa 3.4. Seuraavassa alaluvussa käsitellään esimerkkejä tekijöistä, jotka synnyttävät organisaatiositoutumista.

### **3.3 Mikä synnyttää organisaatiositoutumista?**

#### **3.3.1 Yksilöön liittyvät tekijät**

Aiemmissa organisaatiositoutumiseen kohdistuvissa tutkimuksissa on noussut esiin, että tietyt yksilöt ovat luonteeltaan sitoutuvaisempia kuin toiset. Personallisuustekijöitä, joilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus sitoutumiseen, ovat muun muassa itseohjautuvuus ja proaktiivisuus, tunnollisuus, optimismi, hyvä itsetunto sekä sisäinen motivoituneisuus. (Wollard & Shuck 2011, 434–435.) Taipuvaisuuteen sitoutua voi vaikuttaa myös työntekijän ikä, sillä sitoutumistaipumuksen on havaittu kasvavan, mitä vanhemmaksi yksilö tulee. Vanhemmat työntekijät siis sitoutuvat herkemmin kuin nuoremmat. Tätä on selitetty muun muassa sillä, että nuoremmat työntekijät saattavat keskittyä herkemmin työn negatiivisiin puoliin, kun taas vanhemmat työntekijät saattavat olla taipuvaisempia keskittymään työn tarjoamiin positiivisiin seikkoihin. Vanhemmat työntekijät myös saattavat nähdä mahdollisuutensa työmarkkinoilla rajallisemmiksi kuin nuoret, jolloin he saattavat muokata odotuksiaan nykyisestä työstään alemmiksi ja näin kasvattavat sitoutumistaan. Myös Suomessa terveydenhuollossa sairaanhoitajien parissa toteutettu tutkimus on linjassa tämän kanssa, koska Flinkmanin ym. tutkimuksessa havaittiin niiden sairaanhoitajien olevan sitoutuneempia, jotka olivat olleet työssään yli 15 vuotta. Lisäksi suomalaisessa vammaishuoltoon

suuntautuneessa tutkimuksessa todettiin nuorten työntekijöiden harkinnan työstä lähtemistä todennäköisimmin. (Goštautaitė & Bučiūnienė 2015; 110, Flinkman ym. 2008, 729; Hyytiäinen ym. 2015, 218.)

Yksilöön liitännäinen tekijä, jonka on havaittu edistävän organisaatiositoutumista, on yksilön uratavoitteet ja niiden yhteensopivuus organisaation kanssa. Työntekijöiden on havaittu olevan sitä sitoutuneempia, mitä paremmat mahdollisuudet organisaatio tarjoaa uralla etenemiseen sekä yksilön taitojen kehittämiseen. (Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 808.) Lisäksi yksilön arvoilla on tekemistä sen kanssa, muodostuuko organisaatiositoutumista. Jos yksilö kokee henkilökohtaisten arvojensa olevan linjassa organisaation arvojen kanssa, on sitoutumisen muodostuminen todennäköisempää. Tällöin yksilö samaistuu organisaatioon ja hän haluaa toteuttaa työarjessa arvoja todeksi. (Noraazian & Khalip 2016, 19.) Organisaatiositoutumista voivat lisäksi synnyttää myös yksilön aiemmat kokemukset sekä kulttuuri, jossa hän on kasvanut. Jos esimerkiksi perhekulttuuri tai maan kulttuuri vaalii sitoutumista, yksilö saattaa sitoutua todennäköisemmin organisaatioon. (Allen & Meyer 1990, 4.)

### 3.3.2 Organisaatioon liittyvät tekijät

Heiskanen ym. (2017) ovat toteuttaneet tutkimusta suomalaisissa tietointensiivisissä yrityksissä. Heidän tutkimuksensa mukaan suomalaistyöntekijät eivät pääasiassa sitoudu itse organisaatioon, vaan ensisijaisesti omaan työyhteisöönsä sekä tiimiinsä. Lisäksi haastateltavat kokivat olevansa enemmän sitoutuneita uraansa ja asiakkaisiinsa kuin organisaatioon. Organisaation merkitystä ei myöskään aina osattu sanallistaa, mutta organisaatio koettiin niin sanotusti kaiken mahdollistavana taustatekijänä, puitteet tarjoavana tekijänä, jolloin organisaatioon alettiin kiinnittää enemmän huomiota silloin, jos työpaikalla havaittiin ongelmia. Tiimin tärkeys nousi tutkimuksessa selkeästi eniten kohteeksi, johon haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita ja erinomaisen tiimin koettiin samalla lisäävän myös itse työn mielekkyyttä. Toisaalta tiimi ja esihenkilöt voidaan kokea organisaation ilmentymänä työpaikalla. (Heiskanen ym. 2017, 71–76.) Myös Meyer ym. (1998) tukevat tätä näkökulmaa, sillä heidän tutkimuksensa mukaan organisaatioon kokonaisuutena sitoutumisen lisäksi työntekijät ovat usein erityisen sitoutuneita organisaation sisäisiin elimiin ja toimijoihin, kuten tiimeihin ja esihenkilöihin. Heidän mukaansa myös henkilöt, joiden sitoutuminen organisaatioon itsessään on heikohkoa, saattavat silti kokea olevansa vahvasti sitoutuneita juuri organisaation sisäisiin toimielimiin. (Meyer ym. 1998, 84.) Randall ja Cote (1991) puolestaan toteavat tutkimuksessaan tiimiin sitoutumisen olevan seikka, joka edistää organisaatioon

sitoutumista. Heidän mukaansa sosiaalinen osallisuus työpaikalla on omiaan kasvattamaan sitoutuneisuuden tasoa, sillä hyvät työihmissuhteet omaava henkilö saattaa olla haluttomampi lähtemään organisaatiosta. (Randall & Cote 1991, 199.)

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat seikkoja, jotka onnistuessaan edistävät huomasti organisaatiositoutumista, mutta toteutuessaan heikosti, voivat olla tuhoisia työntekijän organisaatiositoutumisen kannalta, sillä esihenkilö nähdään usein organisaation edustajana. Useat tutkimukset ovat havainneet esihenkilötyön yhtenä tärkeimmistä organisaatiositoutumista rakentavista seikoista. Esihenkilöiden toivotaan olevan ymmärtäväisiä ja kannustavia. (Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 808.) Sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti sellainen esihenkilötyö, jossa esihenkilö saa luotua alaisilleen tunteen siitä, että heistä välitetään ja esihenkilö on valmis tarjoamaan apuaan matalalla kynnyksellä. (Imam ym. 2023, 491). Sitoutumista lisää myös tunne siitä, että esihenkilö kykenee johtamaan substanssia ja omaa ymmärryksen siitä, miltä alaisen työtehtävät aidosti näyttävät, sillä esihenkilöltä toivotaan ammatillista tukea. Sotealan työntekijöiden sitoutumista tutkitusti vähentää kokemus siitä, että esihenkilö ei ymmärrä alaa ammatillisesta näkökulmasta. (Ring ym. 2019, 95; McCabe & Sambrook 2013, 961.) Suomessa vammaishuollossa toteutetun tutkimuksen mukaan vammaishuollon työntekijöillä esiintyy muihin aloihin verrattuna enemmän tyytymättömyyttä juuri esihenkilöiltä saatuun tukeen (Hyytiäinen ym. 2015, 215).

Myös organisaatiokulttuuri koetaan tärkeäksi tekijäksi organisaatiositoutumisen muodostumisessa. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri onnistuu luomaan työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta ja ajatuksen siitä, että hän on osa jotakin suurempaa. (Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 4.) Etenkin esihenkilötyöllä on koettu olevan suuri merkitys siinä, millaiseksi organisaatiokulttuuri rakentuu. Nostaakseen sitoutumisen tasoa, tulisi esihenkilötyön olla kannustavaa ja positiivista ja antaa työntekijöille tilaa kehittyä. (Wollard & Shuck 2011, 435–436.) Koska esihenkilö saatetaan nähdä organisaation edustajana alaisten keskuudessa, on esihenkilötyöllä tärkeä merkitys siihen, millaisena työntekijät näkevät lisäksi organisaation itsessään (Heiskanen ym. 2017, 76).

Organisaatioon liittyvänä tekijänä tärkeänä sitoutumista edistävä tekijänä esiin nousee myös onboardingin merkitys. Tarkkaan raamitettu onboarding vahvistaa organisaatiositoutumista etenkin siksi, että se vähentää epävarmuuden tunteita uusissa työntekijöissä. (Mercurio 2015, 407.) Tärkeänä seikkana soteammattilaisten keskuudessa pidetään kollegoilta saatavaa tukea läpi koko työsuhteen ajan, ei siis ainoastaan työsuhteen alussa. Etenkin kokeneempien kollegoiden tuki koetaan tärkeänä ja heidän toivotaan toimivan mentoreina. Mentorointisuhteilla onkin havaittu

olevan korrelaatiota affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa. (Ring ym. 2019, 95; Mercurio 2015, 408.) Ylipäätään organisaation HR-toiminnoilla on havaittu olevan vaikutusta organisaatiositoutumisen muodostumiseen. HR-toiminnot, jotka pohjaavat sitoutumisteorioihin, voivat kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä saada työntekijät näkemään organisaation positiivisemmassa valossa. (Mercurio 2015, 407.)

Työntekijät tapaavat arvostaa työstään saamaa positiivista palautetta ja palautetta toivotaan sekä kollegoilta, alaisilta että esihenkilöiltä (Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 808). Etenkin esihenkilöiltä saatavan palautteen merkitys on suuri ja sillä on huomattu olevan merkitystä myös siihen, kokeeko työntekijä psykologisen turvallisuuden tunnetta organisaatiossa (Imam et al. 2023, 491).

Psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä sitoutumisen kannalta, ja sitä voidaan edistää muun muassa kannustavan ja positiivisen työilmapiirin avulla. Positiivisilla tunteilla on tutkimuksissa havaittu olevan olennainen rooli organisaatiosta muodostuvan mielikuvan kannalta ja niiden on havaittu nostavan sitoutumistasoa (Järvensivu ym. 2020, 239).

Organisaatiositoutumista on havaittu lisäävän myös vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa. Työntekijöiden sitoutumista lisää tunne siitä, että he ovat olennainen osa organisaation menestystä sekä voivat vaikuttaa työhönsä ja organisaation käytänteisiin. Työntekijät haluavat siis kokea itsensä ja positionsa tärkeiksi sekä tiimin silmissä että koko organisaation mittakaavassa. Työstä kaivataan tunnustusta ja kiitosta. (Wollard & Shuck 2011, 436; Ring ym. 2019, 95; McCabe & Sambrook 2013, 960.)

### 3.3.3 Työhön liittyvät tekijät

Työssä itsessään tärkeäksi sitoutumisen kannalta on havainnoitu työn mielekkyys ja sen tarjoamat haasteet. Sitoutumisen lisäämiseksi työnkuvan tulisi olla sopivan haastava. Lisäksi työnkuvan tulee olla tarpeeksi selkeä, jotta työntekijä kokee voivansa toteuttaa tehtävää menestyksekkäästi.

(Wollard & Shuck 2011, 436; Flinkman ym. 2008, 729, 735.) Flinkman ym. (2008) kuvaavat tutkimuksessaan suomalaisten sairaanhoitajien ajatuksia organisaatiositoutumisesta ja heidän mukaansa sairaanhoitajat kokevat työnsä kuormittavana etenkin työn valtavan vastuun ja liiallisen työtehtävien määrän vuoksi. Kuormittavuus johtaa osalla burnoutiin ja kovaan stressiin, jotka puolestaan vähentävät sitoutumista merkittävästi. Työltä toivotaan vaihtelevuutta, mutta ei liiallista työtehtävien kasaantumista. (Flinkman ym. 2008, 729.)

Työssä arvostetaan myös joustavuutta, kuten mahdollisuutta suunnitella aikataulut tai vaikuttaa työnkuvaan (Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 810; Flinkman ym. 2008, 729). Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät kokevat aiemman tutkimuksen valossa tärkeänä myös työssä koetun autonomian (Purvis & Cropley 2003, 117). Täysi autonomia ei usein ole työssä mahdollista, mutta työntekijän autonomian tunnetta pystytään vahvistamaan tukemalla heidän vaikutusmahdollisuuksiaan organisaatiossa (Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 3).

Sotealan ammattilaiset pitävät korkeassa arvossa sitä, että työnantaja aidosti tarjoaa heille työssä mahdollisuuden viettää aikaa asiakkaiden kanssa ja toteuttaa asiakastyötä laadukkaasti. Juuri asiakastyö lasketaan monen sotealan työntekijän mielestä työn tärkeimpien seikkojen joukkoon. Asiakastyön menestyksekkääseen toteutumiseen liitännäisenä sitoutumista vahvistavat myös työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet, sillä soteammattilaiset haluavat pitää huolta omasta ammatillisesta osaamisestaan. He pitävät tärkeänä sekä henkilökohtaisia mahdollisuuksiaan kehittymiseen että organisaation kehittymistä kokonaisuutena. Kehittymistä pidetään tärkeänä laadukkaan asiakastyön mahdollistajana. (Ring ym. 2019, 94; McCabe & Sambrook 2013, 961.) Kehittymismahdollisuuksien lisäksi myös urakehityksen tukeminen lisää organisaatiositoutumista (Hyytiäinen ym. 2015, 223).

Vaikka monet työhön liittyvät tekijät, jotka edistävät sitoutumista ovat sisäisen motivaation tuotoksia, ei voida kuitenkaan sivuuttaa ulkoisia motivaattoreita. Organisaatiositoutumista lisää tunne siitä, että työntekijä kokee häntä arvostettavan myös monetaarisesti, eli hän kokee saavansa sopivasti palkkaa tai muita etuuksia. (Wollard & Shuck 2011, 436.) Sairaanhoidajien parissa tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta huonoksi koetun palkan olevan heidän keskuudessaan yksi eniten sitoutumista vähentävistä tekijöistä, sillä palkan ei koeta täsmäävän työn vaativuuteen ja työkuormaan (Flinkman ym. 2008, 729, 735).

Z-sukupolven eli noin vuosina 1997–2012 syntyneisiin kohdistuneissa tutkimuksissa on huomattu, että kyseiseen sukupolveen kuuluvat työntekijät arvostavat suoraan työhön liittyvien seikkojen lisäksi perhe-elämää, yhteisöjä ja sosiaalisia verkostoja ja he haluaisivat työn toimivan näitä tukevana elementtinä. Organisaatiolta toivotaan siis enenevässä määrin mahdollisuutta yhdistää työ ja vapaa-aika saumattomammin. (Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 808.) Sairaanhoidajiin kohdistuvassa tutkimuksessa havainnoitiin sairaanhoidajia kuormittavan huono työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuus esimerkiksi kellon ympäri sijoittuvien työtuntien takia (Flinkman ym. 2008, 729).

Yksilöön liittyvät tekijät	Organisaatioon liittyvät tekijät	Työhön liittyvät tekijät
Yksilön persoonaan liittyvät ominaisuudet, kuten itseohjautuvuus, tunnollisuus ja optimismi	Sosiaalinen osallisuus organisaatiossa	Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys
Demografiset tekijät, kuten ikä	Työyhteisön tuki	Työn mielekkyys, vaihtelevuus ja haastavuus
Yksilön aiemmat kokemukset ja ympäröivä kulttuuri	Johtaminen ja esihenkilötyö	Työnkuvan selkeys
Yksilön uratavoitteet ja arvot	Organisaatiokulttuuri	Joustavuus ja autonomia
	Onboarding-toimenpiteet ja niiden onnistuminen	Kehittymis- ja uramahdollisuudet
	Vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa	Palkka ja muut edut

Taulukko 1: Organisaatiositoutumista synnyttävät tekijät

### 3.4 Meyerin ja Allenin organisaatiositoutumismalli

Yksi tunnetuimmista malleista kuvaamaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon on Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumismalli. Se jakaa sitoutumisen kolmeen muotoon: affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan sekä normatiiviseen. Meyer ja Allen edustavat mallillaan sitä tutkijoiden koulukuntaa, jotka näkevät organisaatiositoutumisen moniulotteisena ilmiönä, sillä heidän mukaansa organisaatiositoutuminen koostuu sitoutumistyypeistä, jotka eivät ole keskenään samanlaisia. Heidän mallinsa mukaan yksilö voi organisaatiossa olla sitoutunut kerralla usealla eri tavalla ja sitoutumisen muodolla on suoraan vaikutusta siihen, kuinka hyödyllistä sitoutuminen oikeastaan on organisaatiolle. (Allen & Meyer 1996, 252–253.) Tässä alaluvussa pureudutaan mallin mukaisiin kolmeen sitoutumistyyppiin.

Affektiivisesti sitoutuneen työntekijän organisaatiositoutuminen perustuu siihen, että hän nimenomaisesti haluaa olla töissä kyseisessä organisaatiossa. Työntekijä tuntee kuuluvansa organisaatioon ja hän viihtyy siellä hyvin. Työntekijä myös usein kokee organisaation arvojen

olevan linjassa omien arvojensa kanssa, ja hän kokee saavansa organisaatiolta myös jotakin takaisin, kuten kokemuksia. Affektiivinen sitoutuminen perustuu siis *haluun* jäädä organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 67, 76.) Affektiivisesti sitoutunut työntekijä usein kokee ylpeyttä organisaatiossa työskentelystä ja haluaa tulla yhdistetyksi siihen (Jaros ym. 1993, 954).

Affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen saattavat osaltaan vaikuttaa muun muassa se, miten työntekijä kokee, että ennen työsuhteen alkua asetetut odotukset täyttyvät, sekä se, kuinka selkeäksi työntekijä kokee oman roolinsa. Organisaatiolla itsessään on myös iso rooli: organisaation tarjoamalla tuella sekä luotettavuudella on huomattu olevan vaikutusta affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen, kuten myös sillä, miten esihenkilö ottaa työntekijän huomioon. Ylipääntään psykologisen turvallisuuden tunteella on havaittu olevan korrelaatiota affektiivisen sitoutumisen muodostumisen kanssa. Affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen saattavat vaikuttaa myös muun muassa työn tarjoamat haasteet sekä mahdollisuudet. Affektiivisen sitoutumisen on myös huomattu perustuvan vahvasti siihen, kuinka autonomista työn teko on, paljonko työntekijää osallistetaan päätöksentekoon ja kokeeko työntekijä onnistumisen tunnetta työssään. Työntekijä haluaa kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota ja saavansa saavutuksistaan myös kiitosta sekä palkkioita. (Meyer & Allen 1991, 71; Allen & Meyer 1996, 263.) Demograafisten tekijöiden, kuten yksilön iän tai sukupuolen vaikutusta on tutkittu affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen, mutta tutkijoiden välillä ei ole muodostunut aiheesta konsensusta tutkimuksista saatujen tulosten vaihdellessa merkittävästi keskenään (Noraazian & Khalip 2016, 19).

Normatiivisesti sitoutunut henkilö kokee, että hänellä on jonkinlainen moraalinen velvollisuus pysyä työpaikassa. Tämänkaltaisessa tilanteessa suhde työnantajan ja työntekijän välillä on vääristynyt, ja työntekijä kokee jollakin tapaa olevansa velkaa organisaatiolle. Velvollisuudentunne voi syntyä esimerkiksi siitä, että organisaatio panostaa aikaa ja rahaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Normatiivinen sitoutuminen perustuu siis *velvollisuuden tunteeseen* organisaatioon jäämisestä. (Meyer & Allen 1991, 72, 78.) Organisaation sisäinen kulttuuri saattaa myös vaikuttaa normatiivisen sitoutumisen muodostumiseen, jos uusi työntekijä kokee painetta organisaation puolelta sitoutumiseen. Tämänkaltaiset tilanteet voivat johtaa siihen, että työntekijä kokee olevansa velassa organisaatiolle, jolloin hän sitoutuu organisaatioon niin pitkäksi aikaa, että kokee velkansa tulleen kuitatuksi. Velvollisuudentunne sitoutumiseen saattaa kuitenkin muodostua myös jo ennen organisaatiossa työskentelyä, esimerkiksi lähipiirin kokemusten kautta tai maan kulttuurisen ilmapiirin myötä. Jos esimerkiksi työntekijän vanhemmat ovat luoneet kotona vahvaa kulttuuria siitä, että työpaikkaan tulee sitoutua pitkäksi aikaa, saattaa tämä vaikuttaa työntekijän

sitoutumiseen pitkänkin ajan päästä, vaikkei hän tätä edes itse tunnista. (Meyer & Allen 1991, 72; Allen & Meyer, 1996, 264.)

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä punnitsee vaikutuksia, joita organisaatiosta lähdöllä saattaisi hänelle olla. Työntekijä niin sanotusti kokee olevansa pakotettu jäämään organisaatioon, koska lähtö voisi vahingoittaa häntä esimerkiksi urallaan tai taloudellisesti. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä arvioi, ovatko muut vaihtoehdot kuin organisaatioon jääminen kannattavampia ja houkuttelevampia. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ei kuitenkaan synny ennen kuin silloin, kun työntekijä itse tunnistaa muiden vaihtoehtojen olemassaolon ja pohtii niiden vaikuttavuuksia. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjautuu siis *tarpeeseen* jäädä organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 71, 77.)

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen kuvaa sitä, millaisia kustannuksia tai vaikutuksia yksilö kokee sillä olevan, jos hän lähtisi organisaatiosta. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen muodostumista on tämän takia hieman hankalampaa kuvata, koska koetut kustannukset ovat hyvin yksilösidonnaisia. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen muodostuu usein silloin, kun työntekijä kokee, että organisaatioon jäämisen rinnalla muut vaihtoehdot, kuten uusi työpaikka, eivät ole yhtä houkuttelevia. Punnitessaan vaihtoehtojaan työntekijä saattaa myös pohtia nykyorganisaatioon investoimaansa aikaa ja vaivaa, jolloin työpaikan vaihtaminen ei välttämättä vaikuta yhtä houkuttelevalta vaihtoehdolta kuin organisaatioon jääminen. (Meyer & Allen 1991, 72; Allen & Meyer 1996, 263.)

Vaikka Meyer ja Allen jakavatkin organisaatiositoutumisen kolmeen komponenttiin, he toteavat, että komponentit eivät suinkaan sulje toisiaan pois. On siis täysin mahdollista, että työntekijä kokee useampaa sitoutumisen muotoa samanaikaisesti. Sitoutumistyyppi saattaa myös vaihdella työsuhteen aikana esimerkiksi organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä ja muutokset voivat vaikuttaa kaikkiin sitoutumistyyppihin samanaikaisesti eri tavoin. (Meyer & Allen 1991, 68; Meyer ym. 1998, 85.)

Kuten määriteltäessä organisaatiositoutumista todettiin, on tärkeää tarkastella sitoutumiskomponentin lisäksi sitä, miten sitoutumiskomponentti itsessään vaikuttaa siihen, miten työntekijä käyttäytyy organisaatiossa. Tämä auttaa organisaatiota hahmottamaan, millaiseen sitoutumiseen organisaatio haluaa tähdätä. Vaikka kaikkien kolmen komponentin on havaittu lisäävän organisaatiositoutumista, on niillä havaittu olevan organisaatioissa erilaisia vaikutuksia. (Herscovitch & Meyer 2002, 475.)

Affektiivisellä organisaatiositoutumisella on havaittu olevan yhteyttä muun muassa alhaisempiin poissaoloprosentteihin, muutokseen sopeutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä korkeampaan tehokkuuteen (Noraazian & Khalip 2016, 19; Iverson & Buttigieg 1999, 314). Affektiivisesti sitoutuneiden yksilöiden käytöksessä on havaittu myös piirteitä niin sanotusta organisaatiokansalaisuudesta, jonka ominaispiirteenä voidaan pitää sellaista toimintaa, jossa työntekijä tekee vapaaehtoisesti jopa enemmän kuin hänen työkuvaansa saattaa kuulua, ilman, että hän saa siitä erikseen minkäänlaista palkintoa (Mercurio 2015, 402). Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät yleisesti ottaen pyrkivät käyttäytymään organisaatiossa tavalla, jonka he kokevat hyödyttävän organisaatiota eniten. (Meyer ym. 1998, 84.)

Normatiivisesti sitoutuneilla työntekijöillä on havaittavissa samantyylistä käytöstä kuin affektiivisesti sitoutuneilla, mutta hieman vähemmissä määrin. Koska normatiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat olevansa jonkinlaisessa velassa organisaatiolle, he usein pyrkivät tekemään parhaansa, mutta tämä rajautuu sen mukaan, mitä työntekijä kokee velvollisuuteensa kuuluvan. Myös normatiivisesti sitoutuneiden kohdalla poissaolo- ja organisaatiosta lähtemisen prosentit ovat alhaisempia. (Meyer ym. 1998, 84; Iverson & Buttigieg 1999, 314.) Jatkuvuuteen perustuvasti sitoutuneilla työntekijöillä suhde poissaoloihin ja organisaatiosta lähtemiseen on samantyylinen, koska he eivät näe organisaatiosta lähtemistä tarpeeksi hyvänä vaihtoehtona. Toisaalta jatkuvuuteen perustuvasti sitoutuneilla suhtautuminen muutokseen on negatiivisempaa kuin affektiivisesti tai normatiivisesti sitoutuneilla. (Iverson & Buttigieg 1999, 314–315.) Jatkuvuuteen perustuvasti sitoutuneet työntekijät saattavat lisäksi tehdä organisaatiossa vain työtehtävän täyttävät minimivaatimukset, jotta he onnistuvat säilyttämään työpaikkansa (Meyer ym. 1998, 84; Herscovitch & Meyer 2002, 475).

### **3.5 Onboarding organisaatiositoutumisen rakentajana**

Aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta onboardingilla olevan vaikutusta siihen, millaiseksi uuden työntekijän organisaatiositoutuminen muodostuu tai muodostuuko sitoutumista lainkaan (Mercurio 2015, 407; Meyer & Bartels 2017, 12). Sitoutumisen muodostuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin uusi työntekijä muodostaa mielikuvaansa organisaatiosta. Työntekijän aloittaessa uudessa työssään voidaan tilanteen muodostamaa jännitystä lievittää sillä, että organisaatiossa on määritelty tarkat raamit onboardingille ja nämä kommunikoidaan työntekijälle. Tarkkaan raamitetulla onboardingilla on havaittu olevan korrelaatiota etenkin affektiivisen organisaatiositoutumisen kanssa. Onboardingilla tulisi olla selkeä aikataulu ja etenemisen tulisi

tapahtua niin sanotusti tasolta toiselle – tällöin aiemman tutkimuksen valossa on todettu organisaatiositoutumisen muodostumisen olevan todennäköisempää. (Mercurio 2015, 407–408; Meyer & Bartels 2017, 12.)

Onboardingin tulisi tähdätä siihen, että työntekijä saadaan sosialisoitua osaksi työyhteisöä, hän ymmärtää työkuvansa ja pystyy toteuttamaan sitä itsenäisesti sekä hän on tietoinen organisaation käytänteistä ja arvoista. Työntekijän tulisi luoda yhteys organisaation kulttuuriin ja arvoihin jo onboardingin aikaisessa vaiheessa organisaatiositoutumisen muodostumiseksi. Pelkkä työtehtäviin perehdyttäminen ei siis riitä, jos tavoitteena on saavuttaa syvä organisaatiositoutumisen taso.

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että onboardingissa tulisi saavuttaa kaikki 4C-mallin tasot syvällisen organisaatiositoutumisen saavuttamiseksi, ja tärkeimmäksi tasoksi muodostuu viimeinen taso eli yhteys. Ilman tämän tason läsnäoloa onboarding-prosessissa, organisaatiositoutuminen jää usein ohueksi tai sitä ei muodostu laisinkaan. (Mercurio 2015, 407–408; Meyer & Bartels 2017, 12, 22.) Olennainen osa onboardingia onkin sen sosiaaliset ulottuvuudet. Onboardingin toteuttamisessa ne työntekijät, jotka kokevat onboardingin ryhmässä, ovat aiemman tutkimuksen valossa herkempiä sitoutumaan organisaatioon kuin he, jotka käyvät onboarding-prosessin läpi yksin. Organisaation tulisi tarjota mahdollisuuksia sosialisoitumiseen onboardingin aikana sekä sen jälkeen.

Organisaation tarjoamalla sosiaalisella tuella on merkitystä pitkänkin ajan päästä siihen, millä tasolla työntekijän organisaatiositoutuminen on. (Meyer & Bartels 2017, 12.)

## 4 Tutkimusmetodologia

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, e-kirja, luku 2.4) mukaan tutkimusmenetelmä tulisi määräytyä sen mukaan, millainen tutkimusongelma ja -kysymys on. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kuulla sosiaalialan työntekijöiden kokemuksia onboardingista sekä siitä, miten he kokevat oman sitoutumisensa organisaatioon ja millaiset seikat siihen ovat vaikuttaneet. Kokemus onboarding-prosessista ja sitoutumisesta on hyvin yksilöllinen asia, jolloin on luonnollista toteuttaa tutkimus laadullisena tutkimuksena. Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa laajemmin mahdollisuuksia tutkimuksen kohteille kertoa kokemuksistaan ja kertomuksissa päästään syvemmälle tasolle, kuin mitä pelkällä kvantitatiivisella tutkimuksella olisi mahdollista. Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, kvalitatiivinen tutkimus antaa äänen tutkimuksen kohteille ja esiin saadaan merkityksiä kysymysten takaa, mikä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei ole samalla tavalla mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, e-kirja, luku 2.4.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla. Haastattelu soveltuu hyvin etenkin sellaiseen tutkimukseen, jossa halutaan saada syvällisempää tietoa vastausten takaa. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden pyytää selvennystä tai perusteluja haastateltavan vastauksille. Haastattelu on siis esimerkiksi kyselylomaketta joustavampi menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, e-kirja, luku 3.1.)

Haastattelutyyppinä on useita. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua haastattelumuotoa. Yleinen katsanto puolistrukturoituun haastatteluun on, että kysymysrunko on määritelty etukäteen ja kysymykset on aseteltu tiettyyn järjestykseen, mutta tässä haastattelutyyppissä haastattelija voi tarvittaessa vaihtaa kysymysten järjestystä tai esittää lisäkysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa pääkysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta samalla tavalla, mutta haastattelijalla on enemmän liikkumavaraa haastattelun aikana kuin strukturoidussa haastattelussa, jossa kysymykset kysytään rungon mukaisesti ja lisäkysymyksiä tai tarkennuksia ei esitetä. (Gilbert 2015, 282.)

## 4.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin tammikuun 2026 aikana. Haastateltavat löydettiin Facebookin ryhmistä ”Sosionomien uraverkosto” sekä ”Sosiaalialan yhteistyö- ja uraverkosto”. Haastateltavia etsittäessä kriteerinä oli löytää haastateltaviksi sosiaalialan ammattilaisia, eli tässä tapauksessa henkilöitä, joilla on sosiaalialaan liittyvä tutkinto. Lisäksi kriteerinä käytettiin työssäoloaikaa.

Tarkoituksenmukaisena tutkimuksen kannalta nähtiin se, että haastateltavan tulisi olla ollut nykyisessä työssään vähintään noin puolen vuoden ajan, jotta hän on päässyt työtehtäviinsä ja työyhteisöön kiinni. Ylärajaksi asetettiin kolme vuotta työsuhteessa oloa. Kyseiset rajat asetettiin, koska nähtiin, että kyseisellä aikavälillä organisaatio on tullut tutuksi ja mahdollista organisaatiositoutumista on jo ehtinyt tapahtua. (Meyer et al. 1991, 729.) Muiden seikkojen perusteella haastateltavia ei rajattu. Haastateltavat olivat itse tutkijaan yhteydessä Facebookin välityksellä hakukuulutuksen perusteella, ja tämän jälkeen kommunikaatio tapahtui sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin Teams-palvelun välityksellä.

Tutkimukseen osallistui kymmenen haastateltavaa. Haastateltavien kohdalla ei ollut rajattu sitä, millä sektorilla heidän tulisi toimia, eikä sitä, toimivatko he esihenkilöinä vai eivät. Rajausta ei tehty, jotta tutkimuksella olisi mahdollista saavuttaa mahdollisimman kattavia tuloksia, joiden voidaan katsoa edustavan sosiaalialaa kokonaisuutena.

Haastateltavista seitsemän työskentelivät julkisella sektorilla, hyvinvointialueella tai kaupungilla. Yksi haastateltava työskenteli yksityisellä sektorilla yrityksessä. Kaksi haastateltavista työskentelivät kolmannella sektorilla järjestössä tai yhdistyksessä. Haastateltavista neljä toimivat haastatteluhetkellä esihenkilötehtävissä, kaikki heistä julkisella sektorilla. Seitsemän haastateltavaa olivat koulutukseltaan sosionomi AMK ja kaksi sosionomi YAMK. Yksi haastateltavista oli koulutukseltaan sosionomi AMK ja hänellä oli kesken sosionomi YAMK-tutkinto.

Haastateltavan kooditunnus	Sektori	Toimiiko esihenkilötehtävissä	Koulutus	Aika työnantajan palveluksessa	Haastattelun kesto
H1	Julkinen	Esihenkilö	Sosionomi AMK, sosionomi YAMK kesken	2 v 11kk	47 min
H2	Julkinen		Sosionomi AMK	1 v 9kk	51min
H3	Yksityinen		Sosionomi AMK	1 v 6kk	1h 21min
H4	Kolmas sektori		Sosionomi AMK	1 v 2kk	1h 21min
H5	Julkinen	Esihenkilö	Sosionomi YAMK	1 v	58min
H6	Kolmas sektori		Sosionomi AMK	1 v	51min
H7	Julkinen		Sosionomi AMK	11kk	1h 11min
H8	Julkinen	Esihenkilö	Sosionomi AMK	10kk	57min
H9	Julkinen	Esihenkilö	Sosionomi YAMK	10kk	39min
H10	Julkinen		Sosionomi AMK	9kk	51min

Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot

### 4.3 Aineiston analysointimenetelmä

Eräs tyypillisimmistä laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata käsiteltävää ilmiötä sanallisesti. Kerätty aineisto on usein hajanaista, jolloin sisällönanalyysillä pyritään luomaan aineistosta selkeämpää kokonaisuutta. Sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen muotoon: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan sekä teorialähtöiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, e-kirja, luku 4.4.2.)

Tämän tutkielman aineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analysointi tapahtuu pohjaamalla aiempaan teoriaan. Analyysin ensivaihe on analyysirungon tekeminen. Analyysirunko muodostetaan luomalla kategorioita, jotka pohjautuvat aiempaan teoriaan aiheesta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi valittiin analysointimenetelmäksi, koska sen avulla pystytään järjestelmällisesti selvittämään, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat aiempaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, e-kirja, luku 4.4.4.) Tutkijana olin kiinnostunut siitä, miten teoria istuu juuri sosiaalialan kontekstiin. Lisäksi olin kiinnostunut siitä, tuoko tutkimus teoriaan jotakin uutta.

Jo haastattelurunkoa muodostaessa oli tehty jaottelua kysymyksissä onboardingin sekä organisaatiositoutumisen välillä teoriaan pohjautuen. Tällöin analysointivaiheessa oli luonnollista käyttää samaa jaottelua, eli onboarding ja organisaatiositoutuminen toimivat aineiston analyysirungon pääkategorioina. Pääkategorioiden alle nostettiin teoriakirjallisuudesta alakategorioita. Alakategorioita muodostettaessa keskityttiin myös tutkimuskysymyksiin, jotta tulosten kautta pystyttiin vastaamaan niihin.

Onboardingin kohdalla alakategorioiksi muodostuivat ennakkoperehdytys ja ensimmäinen työpäivä, onboardingin käytännön toteutus ja sisältö, työyhteisöön integroituminen ja sosiaalinen tuki, perehdytyksen seuranta, palaute ja kehittymisen tukeminen sekä onboardingin koettu toimivuus.

Organisaatiositoutumisen kohdalla alakategorioiksi muodostuivat onboardingin merkitys organisaatiositoutumiselle, organisaatiositoutumisen muodot sekä organisaatiositoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät.

Aineiston analyysia jatkettiin analyysirungon muodostamisen jälkeen litteroimalla tutkimusaineisto sanatarkasti. Litteroinnin toteutti tutkija itse. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 215 sivua. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin kertaalleen läpi yleiskuvan saamiseksi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta etsitään kohtia, jotka vastaavat määriteltyjä kategorioita (Tuomi & Sarajärvi 2013, e-kirja, luku 4.4.4). Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa, sillä litteroinnin

jälkeen aineistoa luettiin useita kertoja uudelleen ja aineistosta nostettiin tekstinmuokkauksella esiin kohtia, jotka vastasivat analyysirungon kategorioita.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Haastattelututkimuksen luotettavuutta haastaa se, että haastattelutilanteessa haastattelijan kommentit tai eleet saattavat vahvistaa haastateltavaa ja näin ollen muuttaa tapaa, jolla haastateltava kertoo mielipiteitään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija ei ota täysin etäistä ja objektiivista näkökulmaa, vaan on aktiivinen osallinen tutkimustilanteessa, johon usein liittyy tutkijan empaattinen ote. Laadullista tutkimusta tehtäessä olisi siis erittäin tärkeää, että tutkija pystyy suhtautumaan omaan työhönsä ja tekemiseensä kriittisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, e-kirja luku 9.2.)

Aaltosen ja Högbackan (2015, e-kirja, 13) mukaan tutkijan refleksiivisyys korostuu kaikenkertyyppisessä tutkimuksessa. Refleksiivisyydellä viitataan tutkijan kykyyn reflektoida omaa tekemistään ja sitä, miten hän on toiminut tutkimustilanteessa ja millaisia vaikutuksia sillä on saattanut olla. Refleksiivinen tutkija kykenee myös pohtimaan sitä, miten tutkija on tulkinut tutkimuksessa kerättyä tietoa ja onko tutkijan omalla tulkinnalla ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin ja loppupäätelmiin. (Aaltonen & Högbacka 2015, e-kirja, 13; Koivunen & Ylöstalo, 240.) Haastattelutilanne on vuorovaikutusta ihmisten välillä, jossa tutkijan tavoitteena on löytää merkityksiä tutkittavan kertomien asioiden takaa. Haastattelutilanteessa tutkija ja tutkittava pyrkivät rakentamaan merkityksiä yhteisymmärryksessä, mutta on tärkeää huomata, että toisinaan tutkija saattaa tulkita asioita eri tavoin, kuin miten haastateltava on niitä tarkoittanut. Tutkimuksen tuloksiin ja loppupäätelmiin tulee siis suhtautua kriittisesti ja tutkijan tulee huomioida mahdollisten omien tulkintojensa vaikutus tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, e-kirja, luku 7.4.1.)

Kaikille haastatelluille lähetettiin ennen haastattelujen toteuttamista tutkimustietolomake ja tietosuojailmoitus. Tutkimustietolomakkeessa kerrottiin haastattelun vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuudesta vetäytyä osallistumisesta missä tahansa vaiheessa tutkimusta. Vapaaehtoisuutta käytiin läpi myös ennen haastattelujen aloittamista. Tutkimustietolomakkeessa kuvattiin myös tutkimuksen aihetta sekä tarjottiin mahdollisuutta kysyä tutkijalta lisäkysymyksiä sähköpostitse ennen haastatteluun suostumista. Haastateltaville kerrottiin myös tulosten anonymisoinnista eli siitä, että heitä ei voida tutkimuksen tulosten perusteella tunnistaa. Haastattelut nauhoitettiin ja

nauhoitukseen kysyttiin lupa. Haastattelujen aikana pyrittiin mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastateltavien antamiin vastauksiin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat pääkysymykset.

Kvalitatiivisen aineiston luotettavuutta voidaan arvioida usean eri mallin avulla. Tässä tutkielmassa luotettavuutta arvioitiin kolmen kriteerin mallilla, jossa tutkimuksesta arvioidaan sen toistettavuutta, pätevyyttä ja yleistettävyyttä (Eriksson & Kovalainen 2015, 304).

Tutkimuksen toistettavuus käsittelee sitä, olisivatko tutkimuksen tulokset toistettavissa, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että tutkimuksella tulisi saavuttaa tismalleen samanlaiset tulokset joka kerta, vaan pikemminkin sitä, että toinenkin tutkija pystyisi toteuttamaan samanlaisen tutkimuksen ja päätyämään samankaltaisiin johtopäätöksiin. (Eriksson & Kovalainen 2015, 304.) Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimustavat on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimusmetodologiaa käsiteltäessä on kerrottu aineiston keruutapa, haastateltavien taustatiedot ja aineiston analyysimenetelmät. Johtopäätöksiä on tuettu aiemman teorian sekä aineistosta nostettujen lainausten avulla.

Tutkimuksen pätevyyttä pohdittaessa tulisi tarkastella sitä, antavatko tutkimuksella saavutetut tulokset tarkan kuvauksen aiheesta. Toisin sanoen pätevyys käsittelee sitä, kuvaako tutkimus kuinka hyvin totuutta. Tutkimuksen tulee olla uskottava ja sen väittämät tulee perustella. (Eriksson & Kovalainen 2015, 305.) Tätä tutkimusta tehtäessä tutkija on ensin tutustunut kattavasti aiheesta löytyvään teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Tämä on muodostanut tutkimuksen pohjan. Tutkimuksella saavutetuista tuloksista on tehty johtopäätöksiä, joita on perusteltu aiemman tutkimuksen avulla. Havaintoja on siis verrattu teoriaan ja niillä on pyritty luomaan laajempaa kuvaa teoriasta. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2022, e-kirja, luku 7.1) toteavat, on tutkijalla itsellään aina rooli siinä, millaiseksi tutkimus muodostuu ja miten sen tuloksia tulkitaan. Tutkimuksen tietynasteiselta subjektiivisuudelta on siis erittäin vaikeaa välttyä etenkin, kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Haastateltavien kertomuksista on tehty johtopäätöksiä, jotka perustuvat aiemman tutkimuksen ohella myös tutkijan itsensä tekemiin tulkintoihin ja olettamuksiin. Subjektiivisuus on kuitenkin pyritty huomioimaan tulkintoja tehtäessä ja tulososiossa on esimerkiksi esitelty haastatteluista nostettuja lainauksia, joiden kautta tulkintoja pyritään perustelemaan.

Yleistettävyyden kohdalla pohditaan sitä, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä myös laajempaan joukkoon, vai pätevätkö ne ainoastaan kyseiseen tutkimukseen osallistuneiden kohdalla. Tutkimustulosten yleistettävyyttä tukee muun muassa tulosten vertautuvuus aiempaan tutkimustietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole määritelty sellaisia tarkkoja rajoja, jotka

rajaisivat tutkimusaineiston riittävyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston laadulla voidaan katsoa olevan enemmän merkitystä, kuin otoskoolla. (Eriksson & Kovalainen 2015, 307.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin, kunnes todettiin, että vastaukset alkoivat muistuttaa toisiaan, eli uusilla haastatteluilla ei todennäköisesti olisi saatu enää uutta tietoa aiheesta. Tutkimustuloksia on analysoitu suhteessa aiempaan tutkimustietoon ja pyritty tämän kautta saavuttamaan laajempaa teoreettista ymmärrystä aiheesta.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa keskitytään kuvaamaan tutkimuksella saavutettuja tuloksia. Luku on jaoteltu alalukuihin tulosten käsittelyn selkeyttämiseksi. Alaluvut on muodostettu analyysirungon kategorioiden mukaisesti, sekä järjestetty tutkimuskysymyksiä mielessä pitäen. Luvun tarkoituksena on tuottaa lisää ymmärrystä siitä, millaisia onboarding-käytäntöjä sosiaalialan organisaatioissa on käytössä, millaiset tekijät vahvistavat ja heikentävät organisaatiositoutumista ja miten onboarding vaikuttaa organisaatiositoutumisen muodostumiseen sosiaalialan ammattilaisten keskuudessa.

Tärkeää on huomata, että kaikki haastateltavat kuvasivat organisaatioissa puhuttavan nimenomaan perehdytyksestä, eikä onboardingista. Tästä syystä tulososiossa puhutaan selkeyden vuoksi pääasiassa perehdytyksestä.

### 5.1 Onboarding-käytännöt sosiaalialan organisaatioissa

#### 5.1.1 Ennakkoperehdytys ja ensimmäinen työpäivä

Ennakkoperehdytyksen toteutuksessa esiintyi merkittäviä eroja organisaatioiden välillä. Lähes kaikkiin haastateltaviin oli oltu yhteydessä organisaation puolelta, mutta kontaktin määrä ja sisältö vaihtelivat haastateltavien välillä. Osaan oltiin yhteydessä useampaan otteeseen ja heillä oli hyvinkin kattava tieto siitä, mitä ensimmäisinä päivinä tulee tapahtumaan, kun taas osalle oli kerrottu ainoastaan mihin saapua ja mihin kellonaikaan. Työnantajan ollessa yhteydessä saatettiin käydä läpi myös muun muassa ensimmäisen päivän aikataulua ja käytännön ohjeita sekä perehdytyksen kestoa ja sisältöä. He, joihin työnantaja oli ollut yhteydessä useampaan kertaan, kuvasivat tämän luoneen positiivista kuvaa työnantajasta. Ennakkoperehdytyksen voidaan todeta vaikuttavan siis jo ennen työsuhteen alkua siihen, millaiseksi kuva työnantajasta muodostuu.

Ensimmäisen päivän käytännöt näyttäytyvät eri organisaatioissa suhteellisen samanlaisina. Lähes kaikkia haastateltavia oltiin vastassa esihenkilön tai kollegan toimesta ja työpäivä alkoi usein laittamalla kuntoon työssä tarvittavia välineitä ja tunnuksia, johon saattoi mennä koko ensimmäinen päivä. Välineistön ja tunnusten tulisi olla valmiina jo ennen ensimmäistä päivää, jotta uuden työntekijän oppiminen ei viivästy (Snell 2006, 33). Haasteita kohdattiin kuitenkin juuri siinä, että välineistö ei ollut kaikilla sellaisessa valmiudessa, että uusi työntekijä olisi esimerkiksi päässyt heti työkoneelleen. Tunnusten ja välineistön puuttuminen olivat omiaan aiheuttamaan turhautumisen tunnetta organisaatiota kohtaan, mikä korostaa valmistautumisen tärkeyttä ja käytännön

järjestelyjen sujuvuutta. Toisaalta positiivisia tunteita nosti esiin se, jos organisaatio oli yrittänyt saada työvälit kuntoon, sillä haastateltavien mielestä tämä oli aiempiin kokemuksiin peilaten poikkeuksellista.

*”Se oli kyllä ihan uskomaton, siis ensimmäiset kaksi viikkoa. Mulla ei ollut tunnuksia. Mä en päässyt koneelle enkä puhelimelle. - - Mutta siinä mä kaks viikkoa hengailin siellä. Teamsseihin mä pystyin osallistumaan silleen niinku vieraana, että mulle lähetettiin mun henkilökohtaiseen sähköpostiin linkki niihin Teamsseihin, niin sen verran pystyin olemaan työssä mukana.” (H7)*

Enemmistö haastateltavista ilmaisi ensimmäisestä työpäivästä jääneen positiivisen kuvan. Osalla päällimmäinen tunne oli positiivinen, mutta seassa oli hämmennyksen ja jännityksen tunteita, jotka liittyivät pääasiassa siihen, että informaatiota tuli paljon ja uuden työn aloitus tuntui isolta asialta. Osa haastatelluista myös koki, että ensimmäinen päivä sisälsi sellaistaakin informaatiota, jota ei olisi ollut välttämätöntä kertoa heti. Informaatiotulva oli siis suuri ja kaikkea oli vaikea sisäistää. Lisäksi ensimmäiseen päivään koettiin monesti liittyneen kiireen tuntu ja esimerkiksi kohtaamiset kollegoiden kanssa tuntuivat monesta kiirehdytyiltä eikä rauhaa varsinaiselle esittäytymiselle ollut oikeastaan varattu.

### 5.1.2 Onboardingin käytännön toteutus ja sisältö

Onboardingin käytännön toteutuksesta puhuttaessa käsitellään sitä, miten onboarding oli tosiasiallisesti organisaatiossa uudelle työntekijälle järjestetty. Tulosten perusteella onboardingin käytännön toteutuksessa korostuivat perehdytysuunnitelman merkitys, perehdytyksen resursointi ja vastualueiden jakaminen sekä perehdytyksen sisältö.

Haastateltavista kaikille paitsi yhdelle oli järjestetty työsuhteen alkuun ainakin jonkinasteista perehdytystä. Lähes kaikille haastateltaville oli luotu perehdytysuunnitelma, mutta laajaa hajontaa oli siinä, millainen suunnitelma oli ja kuinka hyvin sen toteuttamisesta selvittiin. Pelkästään se, että suunnitelma on olemassa, ei siis vielä takaa sen onnistumista.

Suunnitelman yleisin muoto oli joko perehdytyskansio tai sähköinen oppimismateriaali. Osa organisaatioista oli toteuttanut perehdytysuunnitelman koko organisaation yhteisenä kokonaisuutena, kun taas osalle oli luotu oma, pestikohtainen perehdytysuunnitelma.

Haastateltavat, joilla oli perehdytysuunnitelma olemassa, kertoivat suunnitelman olleen heidän mielestään selkeä ja sitä oli helppo seurata. Seuraamista helpotti, jos suunnitelma löytyi sähköisenä ja siihen pystyi merkitsemään käytyt asiat. Tällöin uudella työntekijällä oli selkeä käsitys siitä,

missä kohtaa perehdytystä menttiin ja lisäksi perehdyttäjä oli tietoinen siitä, mitä vielä olisi käytävä läpi. Looginen seuranta koettiin tärkeäksi myös sen kannalta, että sen pohjalta oli helpompaa lähteä pyytämään mahdollista lisäkoulutusta.

*”Ei mulla ole ikinä ennen ollut tällöistä perehdytysuunnitelmaa, mikä oli nytten ja mitä käytiin niinku systemaattisesti läpi, että me sovittiin valmiiksi Teams sitten, olisiko ne olleet viikoittain tän mun esihenkilön kanssa ja sitten me käytiin aina siinä ajassa mitä me ehdittiin. Ihan niinku järjestyksessä ne kaikki osa-alueet ja sitten me kuitattiin se siihen, että sitten näki mitä me ollaan jo käyty läpi.” (H5)*

Perehdyttäjänä toimivat useimmiten kollega tai oma esihenkilö ja lähes kaikille haastateltaville oli ollut jo heti alussa selkeää, ketkä heitä tulevat perehdyttämään. Perehdyttäjät itsessään koettiin suurimmaksi osaksi sopiviksi tehtävään ja ammattitaitoisiksi. Keskeiseksi haasteeksi muodostui kuitenkin useamman haastateltavan mielestä se, että perehdytykselle ei ollut varattu kunnolla aikaa. Perehdyttäjä oli siis vastuussa uuden työntekijän oppimisesta, mutta perehdyttäjälle itselleen ei ollut saatu varattua hänen omilta töiltään aikaa varsinaista perehdytystä varten. Monessa tapauksessa tämä johtikin siihen, että perehdytys oli laadultaan heikompi ja kestoaltaan lyhyempi, kuin mitä alun perin suunnitelman mukaan olisi ollut tarkoitus. Organisaatiot kompastuvat usein onboardingissa juuri siihen, että resursseja ei ole varattu tarpeeksi, jolloin onboardingin toteuttaminen suunnitelman mukaan ei ole realistista (Persson & Revsbæk 2024, 191–192). Suuria eroja löytyikin etenkin perehdytyksen kestosta, sillä kesto vaihteli yhden päivän ja 1,5 kuukauden välillä. Resurssien riittämättömyys heijastui suoraan perehdytyksen laatuun heikentäen sitä.

Haastateltavista useampi kuvasi perehdytystä tilanteena, jossa suuri vastuu oppimisesta oli uuden työntekijän itsensä harteilla. Jokainen haastateltava mainitsi, että heidän mielestään perehdytyksen aikana oli tärkeää olla itse aktiivinen, ja heidän tuli itse varmistaa oma osaamisensa. Monet kokivat, että asioiden selvittäminen oli pikemminkin heidän itsensä vastuulla, kuin niin päin, että organisaatiosta tuleva perehdyttäjä olisi sisällyttänyt asiat perehdytykseen. Usein tilanteeseen koettiin vaikuttaneen sen, että perehdyttäjällä ei ollut tarpeeksi aikaa perehdytyksen toteuttamiselle. Vastuu perehdytyksestä siirtyi siis osittain työntekijälle itselleen, mikä johtui perehdytyksen riittämättömästä resurssoinnista. Toisaalta tämä jakoi mielipiteitä, sillä osa koki sen itsestäänselvyytenä, että uuden työntekijän vastuulla on itse olla perillä omasta oppimisestaan ja tarvittaessa pyytää lisäkoulutusta. Monet kokivat sen myös henkilökohtaiseksi ominaisuudekseen, että he ottavat luonnostaan paljon vastuuta oppimisestaan ja kehittymisestään. Onboardingin aikana on luonnollista, että yksilön tulee ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, mutta organisaation tulee kuitenkin huomata, että uuden työntekijän oppimista tulee tukea laajalti etenkin työsuhteen alkuvaiheessa (Eklund 2023, 165).

*”Kyllä mä tiedän, että se mun esihenkilö oli vastuussa, mutta se, että sillä ei ehkä sitten ollut riittävästi siihen aikaa. Ja sitten varmaan, ehkä mä oon semmoinen jotenkin ominaisuuksiltani, että sitten mä vaan käyn siihen työhön kiinni jotenkin, että vaikka se oli ihan uutta mulle. niin ehkä se oli helppo vaan jättää mut tietyllä tavalla, että nyt mä vaan menen työhöni tai teen sitä ja kyselen sitten, jos jotain tulee ja niin edelleen.” (H2)*

Onboardingin jäsentelyssä tärkeää olisi, että kokonaisuudella olisi selkeä alku ja loppu (Eklund 2023, 107). Näin ei kuitenkaan ollut haastateltavien kokemuksissa. Useimpien mielestä perehdytyksellä ei yksiselitteisesti ollut selkeää alkua eikä loppua. Perehdytyksessä ei usein ollut määritely varsinaista loppua eikä esimerkiksi loppukeskustelua käyty, vaan perehdytys niin sanotusti itsestään lipui kohti itsenäistä työntekoa.

Kahdelle haastateltavalle perehdytys oli selkeästi negatiivisempi kokemus kuin muilla, sillä varsinaista perehdytystä ei ollut järjestetty. Heillä perehtyminen tapahtui suoraan työt aloittamalla, ja varsinaista perehdyttäjää ei ollut nimetty. Toiselle heistä esiteltiin organisaation yleinen perehdytysuunnitelma, mutta sitä ei käyty hänen kanssaan läpi. Toisella ei ollut ollenkaan perehdytysuunnitelmaa. Tieto työtehtävistä ja niiden suorittamisesta tuli pääasiassa keskusteluista kollegoiden kanssa sekä satunnaisista tapaamisista esihenkilöiden kanssa.

*”En todellakaan koe saaneeni minkäänlaista perehdytystä ja sitten siis se esihenkilö vielä sanoi monesti aina, että kaikki aina sanoo, että suoraan syvään päätyyn, että sitähan se aina on, että itsehan ne pitää asiat selvittää. Mä oon täysin toista mieltä.” (H6)*

Perehdytyksen sisältö vaihteli organisaatioiden välillä huomattavasti, mikä viittaa siihen, että onboarding-käytännöt eivät ole kaikissa sosiaalialan organisaatioissa yhtenäisiä. Suurin osa koki saaneensa organisaatiosta ainakin jonkinasteista tietoa, mutta informaatio oli usein jäänyt laihaksi ja pintapuoleiseksi. Osa myös koki, että organisaatioon liittyvä informaatio oli pitkälti heidän omalla vastuullaan etsiä ja käydä läpi. Organisaatiosta saatu informaatio liittyi esimerkiksi organisaatiokaavion läpikäyntiin, työtuihin, työterveyteen ja organisaation hallintoon. Puolet haastateltavista kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa henkilöstöhallintoon liittyvistä käytänteistä, kuten lomista, työajoista ja palkanmaksusta. Tarkempia organisaation käytänteitä käytiin vain muutaman kohdalla läpi. Onboardingin aikana sitoutumisen synnyttämiseksi tulisi uudelle työntekijälle kertoa myös organisaatiokulttuurista, kuten normeista, arvoista ja perinteistä (Meyer & Bartels 2017, 11). Tämänkaltaista informaatiota ei kuvannut yksikään haastateltavista saaneensa formaalin perehdytyksen aikana.

Työtehtävien perehdyttämisen kohdalla osalle oli tarjolla hyvinkin spesifiä perehdytystä, ja tällöin läpi käytiin esimerkiksi asiakastyön käytäntöjä, yksikön taloushallintoon liittyviä seikkoja tai

työpäivän aikana eteen tulevia kiinteitä, toistuvia tapahtumia. Haastateltavista useampi korosti kuitenkin sitä, että työtehtäviin liittyvä perehdyttäminen tapahtui lähinnä niin, että he ryhtyivät työhön, ja perehtyminen tapahtui varsinaisia työtehtäviä tehdessä. Etenkin esihenkilöinä toimivilla tämä korostui. Moni kokikin, että työtehtävät oppii parhaiten itse tekemällä. Tärkeäksi tällöin kuitenkin koettiin se, että perehdyttäjän tai muun kollegan tulisi olla saatavilla niin, että heiltä pystyisi tarvittaessa kysymään matalalla kynnyksellä apua.

Haastateltavista kaikki ovat päivittäisessä työssään tekemisissä joko suoraan asiakkaiden kanssa tai omien alaistensa kanssa. Lähes kaikille kerrottiin perehdytyksen aikana ainakin jollakin tasolla, millaisia asiakkuuksia tai alaisia he tulisivat työssä kohtaamaan. Kaikki haastateltavat esihenkilöt olivat saaneet tietoa alaisistaan. Asiakastyötä tekevät haastateltavat kokivat myös pääosin saaneensa informaatiota asiakkuuksista, mutta saadun tiedon taso vaihteli. Osalle käytiin kattavasti läpi eri esimerkkiasiakkuuksia, kun taas toisille saatettiin esimerkiksi mainita vain yleisellä tasolla asiakkaiden olevan haastavia. Useampi haastateltava kuvasi tilannetta, jossa asiakkaista tai alaisista kerrottiin heille negaation kautta, jolloin he kokivat, että heistä koitettiin hakea reaktiota tai työ haluttiin muuten esittää negatiivisessa valossa. Tällaisten kokemusten koettiin heikentävän luottoa työyhteisöön ja tuovan mukanaan ärtymyksen tunteita.

Oleellinen osa sosiaalialalla työskentelyä ovat alan erityispiirteet, kuten lainsäädäntö ja salassapitovelvollisuus, jotka ovat olennaisia tekijöitä päivittäisessä työssä. 4C-mallin mukaisesti onboardingin tulisi lähteä liikkeellä perusasioista, vaatimuksenmukaisuudesta, jolloin tulisi käsitellä muun muassa työhön vaikuttavaa lainsäädäntöä (Meyer & Bartels 2017, 11). Lähes kaikille haastateltavista oli käyty näitä vähintään jollakin tasolla läpi, mutta saatu informaation taso vaihteli. Osa oli käynyt esimerkiksi kattavan verkkokurssin aiheesta, kun taas osan kanssa oli käyty läpi ainoastaan salassapitolomake. Haastateltavat kokivat lainsäädännön jääneen salassapitoon verrattuna pienempään rooliin perehdytyksen aikana.

Useampi haastateltavista uskoi, että heidän kanssaan ei käyty esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyviä seikkoja, lainsäädäntöä tai muita sosiaalialaan liittyviä erityispiirteitä kattavammin läpi sen vuoksi, että he olivat olleet alalla jo useamman vuoden. Tällöin heidän ajatuksensa oli, että työnantajalla on oletus siitä, että asiat ovat heille tuttuja. Lisäksi useampi haastateltavista mainitsi, että sosiaalialalla työntekijän itsensä tulee olla hereillä muutoksiin liittyen ja työnantajan oletus useasti on, että työntekijät opiskelevat itsenäisesti esimerkiksi lakimuutoksiin liittyviä asioita.

*”Kai niistäkin sitten vaan ajateltiin, että kun mä oon kuitenkin pitkään tällä alalla työskennellyt, että kyllähän toi nyt kaikki tietää.” (H2)*

Haastateltavista neljä toimivat esihenkilötehtävissä. He olivat hyvin yhtenäisiä vastauksissaan sen suhteen, että esihenkilöperehdytystä ei juurikaan ollut. Syyksi haastateltavat nimesivät sen, että heillä oli aiempaa esihenkilökokemusta, jolloin työnantajalla saattoi olla oletus siitä, että lisäperehdytykselle ei ole tarvetta. Esihenkilökokemuksen saatettiin kokea myös vaikuttavan siihen, miten työnantaja suhtautuu ylipäättään perehdytyksen tarpeeseen työnkuvaa koskien. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että hän oli saanut perehdytystä esihenkilötehtäviin hänelle nimetyn mentorin avulla. Organisaatioissa on siis saatettu arvioida perehdytyksen tarvetta liikaakin työntekijän aiemman työkokemuksen kautta, vaikka tärkeämpää olisi muodostaa käsitys juuri uuden työtehtävän näkökulmasta.

*”Mä luulen, et se on vähän kaikkien esihenkilöiden ollut tällöinen ongelma, että ei saa tarpeeksi perehdytystä. Että oletetaan, et osataan.” (H1)*

Tuloksissa on nähtävissä myös rakenteellisia haasteita, sillä useampi haastateltava nosti esiin sen, että työssä ennen heitä toiminut henkilö ei pystynyt perehdyttämään heitä. Heidän mukaansa organisaatioilla on kielto kahteen päällekkäiseen työsuhteeseen, jolloin työhön parhaiten perehtynyt henkilö ei pysty perehdyttämään seuraajaansa. Tähän liitännäisenä hyväksi koettuna perehdyttämiskeinona esiin nousi myös mentorointi, jossa työssä pidempään toiminut henkilö toimii uuden työntekijän mentorina. Mentorin kanssa on mahdollista sparrailla työtilanteita ja tätä kautta kehittyä ammatillisesti. Mentorointi ei kuitenkaan ollut haastatteluiden perusteella käytössä kuin yhden haastateltavan organisaatiossa.

Lisäksi käytännönläheisyyden kaipuu mainittiin useamman haastateltavan toimesta. Esimerkiksi järjestelmäperehdyttämistä olisi kaivattu lisää. Tärkeänä pidettiin myös hiljaisen tiedon perehdyttämistä ja organisaation ja työyhteisön arvomaailmaan tutustuttamista.

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia neuvoja he antaisivat nykyorganisaatiolleen perehdytykseen liittyen, jos siihen annettaisiin mahdollisuus. Vastauksissa korostui perehdytyksen suunnitelmallisuuden ja seurannan tärkeys. Useampi haastateltava koki tärkeänä sen, että uudelle työntekijälle olisi jo heti alussa selkeää, mitä perehdytetään, kenen toimesta ja milloin ja kauanko perehdytykselle on varattu aikaa. Perehdytys suunnitelmiin liittyen esiin nostettiin myös yksilöityjen perehdytys suunnitelmien merkitys, eli haastateltavien mukaan ei riitä, että organisaatiolla on yleinen perehdytys suunnitelma, jos esimerkiksi yksikkökohtaiset asiat jäävät perehdyttämättä.

### 5.1.3 Työyhteisöön integroituminen ja sosiaalinen tuki

Uusi työntekijä alkaa muodostaa sosiaalisia suhteitaan työpaikalla jo onboardingin aikana. 4C-mallissa tätä kuvataan komponentilla yhteys, ja sitoutumisen kannalta juuri tämä on kaikkein tärkein komponentti. Organisaation tulisi tarjota onboardingin aikana verkostoitumismahdollisuuksia uudelle työntekijälle yhteyden muodostumisen mahdollistamiseksi. (Eklund 2023, 79.) Kaikki haastateltavista kokivat päässeensä osaksi työyhteisöä. Perehdytyksen ei kuitenkaan koettu avittaneen työyhteisöön integroitumisessa, tai ainakaan sitä ei osattu sanallistaa. Monet kokivat työyhteisöön tutustumisen tapahtuneen heidän omasta aloitteestaan esimerkiksi yhdessä kahvilla tai syömässä käymisen kautta. Ensimmäisten työpäivien aikana monet haastateltavista oli esitelty kollegoille, mutta tämän koettiin olleen ainut toimenpide, jonka kautta organisaatio itsessään mahdollisti verkostoitumista.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat saaneensa kollegoiltaan tai alaisiltaan niin sanottua epävirallista perehdytystä. Epävirallisen perehdytyksen koettiin sisältäneen työpaikan hiljaista tietoa, kuten tietoa henkilökemioista tai työpaikan historiasta. Tämänkaltaista epävirallista perehdytystä ei ollut siis kirjattu perehdytysuunnitelmaan, vaan perehdytys tapahtui työyhteisössä käytyjen informaalien keskustelujen kautta. Kaikki epävirallista perehdytystä saaneet olivat sitä mieltä, että sillä oli vaikutusta heidän perehdytyksen aikaiseen oppimiseensa. Suurin osa koki sen vaikuttaneen positiivisesti ja lisänneen osaamista sekä tietoutta työstä ja työyhteisöstä, jolloin epävirallinen perehdytys avitti sosiaalisessa integroitumisessa. Myös Eklund (2023, 153–154) korostaa hiljaisen tiedon merkitystä oppimisen edistäjänä. Toisaalta osa koki epävirallisen perehdytyksen olleen haitallista. Näissä tapauksissa haastateltavat kertoivat, että epävirallista perehdytystä oli saatu negatiivissävytteisten keskustelujen muodossa, joissa esimerkiksi organisaatiosta tai yksiköstä haluttiin maalata negatiivista kuvaa. Tällöin työyhteisö saattoi näyttäytyä aiempaa kielteisemmässä valossa.

*”Sain joo. No kyllähän se tota mä luulen, että sitten semmoinen kollegoiden välinen keskustelu paljastaa niitä semmoisia sanattomia totuuksia ja semmoisia mitkä on niinku käytännössä opittuja tosiasioita ja puhutaan paljon enemmän sitten yksittäisten henkilöiden tavoista toimia ja persoonasta. Ja totta kai varsinkin esihenkilöistä sitten puhutaan ehkä vähän niinku vapaammin ja kerrotaan kokemuksia. Että tämmöistä, mitä ei lue siellä perehdyttämissuunnitelmassa, joo.” (H3)*

*”Sain paljon. Sil on merkittävä rooli siinä, että näkee sitä kokonaisuutta ja näkee sitä historiaa. Miten tähän tilanteeseen on tultu. Ilman sitä ei pystyisi viemään kehitystä eteenpäin.” (H9)*

#### 5.1.4 Perehdytyksen seuranta, palaute ja kehittymisen tukeminen

Perehdytyksen seuranta on olennainen osa onnistunutta onboarding-prosessia (Eklund 2023, 107). Haastateltavien kokemukset perehdytyksen seurannasta vaihtelivat kuitenkin merkittävästi. Vain puolet olivat sitä mieltä, että perehdytystä ja kehittymistä seurattiin säännönmukaisesti ja perehdytyksestä vastuussa olleilla henkilöillä oli tieto siitä, missä perehdytyksen kanssa milloinkin mentiin. Heidän kohdallaan kehittymistä seurattiin esimerkiksi säännöllisesti pidetyillä kehityskeskusteluilla uuden työntekijän ja esihenkilön välillä. Loput kokivat, että perehdytystä seurattiin lähinnä alkuvaiheessa, tai ei ollenkaan. Heidän mielestään esihenkilöillä ei ollut tarpeeksi aikaa perehdytyksen seurantaan tai esihenkilö oletti uuden työntekijän olleen jo valmis osaaja, jolloin tarvetta seurannalle ei olisi ollut.

Lähes kaikille haastateltaville oli kuitenkin toteutettu tavoiteasetantaa perehdytysjakson jälkeen. Tavoitteita tulisi seurata, jotta voidaan varmistua niiden toteutumisesta ja jotta organisaatiot pystyvät tarvittaessa toteuttamaan sellaisia toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään (Eklund 2023, 108–109). Tavoitteiden seuraamisen taso kuitenkin vaihteli. Enemmistölle haastateltavista oli toteutettu säännöllisiä kehityskeskusteluja esihenkilön kanssa. Toisaalta osa koki, että tavoitteita oli asetettu, mutta niiden toteutumista ei seurattu.

Varsinaisen onboarding-prosessin jälkeen organisaation olisi tärkeää pohtia, miten työntekijän kehittymistä voidaan tukea myös jatkossa. Organisaation kehitys- ja uramahdollisuudet näyttelevät tässä suurta roolia, ja näistä tulisikin jakaa tietoa uusille työntekijöille jo onboardingin aikana. Uramahdollisuudet tukevat myös työntekijän organisaatiositoutumista. (Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 808.) Selkeä vähemmistö haastateltavista, vain kolme henkilöä, olivat sitä mieltä, että heille oli kerrottu ura- ja kehitysmahdollisuuksista. Tieto oli tullut esihenkilöiltä, kollegoilta tai intranetin kautta. Loput kokivat, että kehitys- ja uramahdollisuuksia oli hieman sivuttu, mutta joko niitä ei ollut käyty syvällisemmin läpi, tai vaihtoehtoisesti heidän kanssaan oli käyty läpi lähinnä kehitysmahdollisuuksia nykyisen position sisällä, ja urakehityksestä ei ollut puhuttu. Osalle oli myös jäänyt epäselväksi se, miten kehitysmahdollisuudet voisivat tosiasiassa toteutua.

Kysyttäessä, kokevatko haastateltavat saaneensa tarpeeksi tukea organisaatiolta ja esihenkilöltä, oli vastauksissa huomattavissa, että moni käsitteli kysymystä lähinnä sen kautta, onko tukea saatu esihenkilöiltä ja työyhteisöltä. Tuki nähtiin useassa vastauksessa esimerkiksi konkreettisena avun tarjoamisena. Neljä haastateltavaa kokivat saaneensa tarpeeksi tukea, spesifioimatta sen enempää tuen määrässä esihenkilöiden ja organisaation välillä. Lisäksi kolme haastateltavaa kokivat

saaneensa tukea esihenkilöiltä, mutta eivät organisaatiolta kokonaisuutena. Loput kolme eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi tukea esihenkilöiltä eivätkä organisaatiolta.

Organisaatiolta saatava tuki voidaan nähdä esimerkiksi riittävien rakenteiden, resurssien ja järjestelmien tarjoamisena, jotta työntekijällä on mahdollisuudet toteuttaa työtehtävänsä (Imam ym. 2023, 491). Haastateltavien vastaukset eivät käsitelleet tällaisia seikkoja laisinkaan, eli kenties organisaation rakenteellinen tuki ei näy yhtä vahvasti arjessa. Tätä sivuttiinkin osassa vastauksista, joissa haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään niin sanotuilla rivityöntekijöillä ei ole sanavaltaa esimerkiksi organisaation päätöksissä ja he saattavat kokea organisaation päättäjien tekävän sellaisia päätöksiä, jotka eivät aidosti toimi arjessa. Toisaalta organisaatiolta saatua rakenteellista tukea on varmasti vaikeampaa hahmottaa, kuin konkreettista esihenkilöiltä ja työyhteisöltä saatua tukea.

### 5.1.5 Onboardingin koettu toimivuus

Haastateltavista puolet olivat sitä mieltä, että heidän mielestään saatu perehdytys oli ollut riittävä. Heistä useampi kuitenkin korosti sitä, että perehdytys oli riittävä siksi, että heillä oli aiempaa kokemusta samantyylisistä työtehtävistä. Heidän mielestään kokemus perehdytyksestä olisi ollut todennäköisesti negatiivisempi, jos aiempaa kokemusta ei olisi ollut taustalla. Niitä haastateltavia, jotka kokivat perehdytyksen olleen riittävä, yhdisti perehdytyksen pituus. Heillä perehdytys oli ollut useamman viikon mittainen, paitsi yhdellä 2,5 päivän pituinen. Perehdytys saatettiin kokea riittäväksi myös silloin, jos yksilö kuvasi itseään itsenäisesti työskenteleväksi ja ominaisuuksiltaan itseohjautuvaksi. Oman aktiivisuuden merkitys kuvastui useamman haastateltavan vastauksissa.

Lopuista haastateltavista osa koki, että he eivät yksiselitteisesti olleet saaneet riittävää perehdytystä. He myös kokivat, että perehdytys ei antanut valmiuksia toteuttaa työtehtävää itsenäisesti. Siirtymä oli kuitenkin pakko tehdä, ja heidän mielestään oppiminen tapahtuikin pitkälti työtehtäviä tehdessä. Osa epäröi vastauksissaan, mutta he kokivat pääasiassa perehdytyksen olleen riittävä ainakin niin, että he eivät olleet jääneet täysin ilman sitä. Heitä kaikkia yhdisti perehdytyksen lyhyt kesto, sillä perehdytys oli kestänyt enimmillään vain muutamia päiviä.

*”En koe saaneeni riittävää perehdytystä. - - Tuntuu, että kaikki mitä mä oon oppinut ja mitä mä oon kehittynyt, niin se ei ole ollut kyllä niinku perehdytyksestä johtuvaa, että se on ollut kyllä ihan omaa työtä. Että ylipäätään on ehkä sitten sen tyyppinen työntekijä, että on vaan lähtenyt tekemään sitä työtä ja on pärjännyt ja ehkä jotenkin*

*ominaisuuksiltaan, luonteeltaan semmoinen, että on pärjännyt vähemmällä perehdytyksellä.” (H2)*

Hyvänä käytänteenä ja perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavana seikkana pidettiin muun muassa perehdytyksen onnistunutta struktuuria ja perehdytyksen suunnitelmallista seuranta. Myös perehdytyksen keston koettiin vaikuttaneen merkittävästi siihen, oliko perehdytys onnistunut kokonaisuus haastateltavien mielestä. Perehdytys oli usealla hyvin lyhyt ja haastateltavat kokivatkin, että pidemmän perehdytyksen myötä kokonaisuus olisi ollut toimivampi.

*”No mä ajattelen, että kokonaisuudessaan se perehdytys on ollut tosi hyvä. Ja koen, että kun siihen on luotu semmoinen tietty strukturi, mikä sitä ohjaa, niin se myös toteutuu paremmin. Ja se, että siihen oikeasti kuittaa sitten, kun se asia on käyty läpi ja sitten, että ei kuittaa sitä ennen kuin se on niinku itsellä silleen jotenkin selkeänä, tai että on jotenkin käsitelty.” (H8)*

## **5.2 Organisaatiositoutuminen ja onboarding**

### **5.2.1 Onboardingin merkitys organisaatiositoutumiselle**

Haastateltavista puolet olivat sitä mieltä, että he eivät koe perehdytyksellä olleen lainkaan merkitystä heidän organisaatiositoutumisensa tasoon. Heistä useampi koki, että he ovat luonteeltaan sitoutuvaa tyyppiä, eli heille ei ole ylipäätään merkitystä sillä, millainen vastaanotto organisaatiolla on, koska he ovat valmiita sitoutumaan muutenkin pidemmäksi aikaa. Tietyt yksilöt voivat yksinkertaisesti olla luonteeltaan sitoutuvaisempia kuin toiset (Wollard & Shuck 2011, 434–435). Näistä viidestä neljä kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioon. Yksi puolestaan ei kokenut sitoutuneensa, mutta perehdytyksellä ei ollut siihen merkitystä, vaan työnkuva ei tuntunut hänestä kaikkein mielekkäimmältä ja lisäksi työyhteisön vastaanotto oli ollut hieman negatiivinen.

Toinen haastateltavien puolikas koki perehdytyksen vaikuttaneen heidän organisaatiositoutumisensa tasoon joko negatiivisesti tai positiivisesti. Negatiivisesti perehdytyksen koettiin vaikuttaneen sitoutumiseen silloin, jos perehdytystä ei ollut järjestetty tai perehdytyksen koettiin tapahtuneen negaation kautta, jolloin kuva organisaatiosta maalautui kielteisenä. Positiivista vaikutusta perehdytyksellä oli sitoutumiseen tilanteissa, joissa perehdytyksen aikana muodostui tunne siitä, että työyhteisö oli valmis tukemaan ja neuvomaan uutta työntekijää. Sitoutumista lisäsi myös perehdytyksen aikana koettu tunne siitä, että uutta työntekijää arvostetaan ja organisaatio on valmis panostamaan häneen.

*”No kyllä mä ajattelen, että sillä on ollut merkitystä, koska jos en mä olisi saanut sitä perehdytystä, niin mä olisin varmaan jo katsellut jotain työpaikkoja. - - Mulla olisi tullut ehkä semmoinen olo, että ei niinku kiinnostosta, että oonko mä tässä vai en. Semmoinen ehkä arvostus tulee myös sitten sitä kautta, sen hyvän perehdytyksen kautta.” (H8)*

*”En usko et vaikutti, mä oon luonteeltani sitoutuva, mulla on työmoraali niin korkea, että mä varmaan olisin yhtä sitoutunut, vaikka mä olisin jossain toisessa työtehtävässä, että en koe, että se perehdytys vaikutti siihen mitenkään. Tai ainakaan kovin paljoa.” (H10)*

Haastateltavilta kysyttiin myös, ovatko he sitä mieltä, että jos perehdytys olisi ollut jollakin tapaa erilainen, se olisi voinut vaikuttaa siihen, millaiseksi heidän organisaatiositoutumisen tasonsa on nyt muodostunut. Kysymys osoittautui vaikeaksi, ja monella ei ollut antaa yksiselitteistä vastausta. Kolme haastateltavista olivat lopulta sitä mieltä, että perehdytyksen ollessa merkittävästi huonompi, olisi se vaikuttanut negatiivisesti sitoutumiseen. Lisäksi yhdellä haastateltavalla oli erittäin negatiivinen perehdytyskokemus perehdytyksen puutteen vuoksi, jolloin hän oli sitä mieltä, että positiivisella perehdytyskokemuksella olisi ehdottomasti saatu hänet sitoutumaan vahvemmin.

Toisaalta kaksi haastateltavaa päätyivät siihen, että perehdytyksellä ei ollut heidän mielestään ylipäättäen suurta merkitystä siinä, miten he sitoutuvat, eli vaikka perehdytys olisi ollut merkittävästi parempi tai huonompi, sillä ei olisi ollut merkitystä sitoutumisen kannalta. Heistä molemmat kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioon. Loput neljä eivät olleet varmoja, olisiko asialla ollut merkitystä sitoutumisen tasoon. Heidän mukaansa etenkin huonompi perehdytys olisi saattanut heikentää sitoutumista, mutta positiivisempi perehdytyskokemus ei olisi todennäköisesti muuttanut sitoutumisen tasoa. Sitoutuminen olisi kuitenkin saattanut tapahtua yhden haastateltavan mukaan nopeammin, jos perehdytys olisi ollut erityisen hyvä. Näistä neljästä kolme kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioon.

*”En sano varmaksi, mutta tietenkin jos se perehdytys olisi ollut jotenkin ihan tosi huono tai jotenkin ihan niinku jotenkin aivan. Kaikki se ollut ihan pihalla, niin kyllä siinä varmaan olisi siinä kohtaa tullut semmoinen epäily, että no mihinkähän mä oon tullut töihin ja eikö täällä nyt tämmöistä perehdytystä sitäkään osata hoitaa ja semmoinen niinku tuskastuminen, mutta nyt kun nyt se oli musta semmoinen asiallinen ja ihan hyvin hoidettu, niin ei siitä jäänyt mitään sellaista. Että kyllä se varmaan joo vaikuttaa.” (H4)*

*”Sitoutuminen olisi tapahtunut nopeammin ja varmasti siitä olisi tullut semmoinen, niinku olisi kokenut olevansa syvemmin sitoutunut. Olisi ollut tehtävien tasalla, niin totta kai olisi ollut ymmärrystä lisää siitä työstä ja se olisi ihan varmasti lisännyt sitä sitoutumisen tunnetta.” (H7)*

## 5.2.2 Organisaatiositoutumisen muodot

Kysyttäessä, kokevatko haastateltavat olevansa sitoutuneita organisaatioon, vastasivat kahdeksan haastateltavaa myöntävästi. Toisaalta yksi heistä totesi olevansa sitoutunut organisaatioon täysillä tällä hetkellä, mutta ei kokisi sitä maailmaa kaatavana, vaikka hän joutuisikin vaihtamaan organisaatiota. Yksi haastateltava kertoi olevansa jotenkuten sitoutunut, mutta ei täysillä. Yksi haastateltava sanoi suoraan, ettei ole sitoutunut organisaatioon lainkaan.

Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumismallin mukaisia kaikkia kolmea sitoutumismuotoa oli havaittavissa vastausten perusteella haastateltavien joukossa.

Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat organisaatiossa työskentelyn mielekkääksi ja he kokevat kuuluvansa osaksi organisaatiota. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät nimenomaan haluavat jäädä kyseiseen organisaatioon töihin ja kokevat ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Meyer & Allen 1991, 67, 76.) Haastateltavista kaikki paitsi kaksi olivat sitä mieltä, että he työskentelevät mielellään nykyorganisaatiossaan. Myöntäviin vastauksiin vaikuttivat muun muassa työstä saatu ilo ja onnistumisen kokemukset, kokemus työnantajasta luotettavana organisaationa ja toisiaan tukeva työyhteisö. Toisaalta kääntöpuolena yli puolet olivat sitä mieltä, että juuri nykyinen organisaatio ei ole heille tärkeä. Organisaatiossa työskentelystä siis pidettiin, mutta haastateltavat olivat sitä mieltä, että he voisivat olla tyytyväisiä jossakin toisessakin organisaatiossa. Heille, jotka kokivat nykyorganisaationsa erityisen tärkeäksi, oli tähän syynä etenkin se, että he kokivat organisaation edustavan haastateltavalle itselleen tärkeitä arvoja.

*”No ei se ole nyt mitenkään erityisen tärkeätä, niin voisin varmasti työskennellä muuallakin.” (H2)*

*”No tällä hetkellä joo kyllä, että on varmaan tietenkin muitakin samalta arvopohjalta tekeviä paikkoja, mutta ei niitä ihan hirveästi ole. Joo, että toi kyllä istuu nyt tosi hyvin siihen mun maailmaan.” (H4)*

Haastateltavien enemmistö koki myös olevansa emotionaalisesti kiinnittynyt nykyiseen organisaatioonsa. He kertoivat tämän näyttäytyvän esimerkiksi niin, että ulkopuolisten kysyessä työstä, he kertovat ylpeästi olevansa töissä kyseisessä organisaatiossa. Toisaalta organisaatioon kiinnittymistä kuvattiin pikemminkin kiinnittymisenä omaan yksikköön tai asiakkaisiin, kuin organisaatioon kokonaisuutena.

*”No en mä tiedä, kertooko se sitten tämmöisestä kiinnittymisestä, jos joku kysyy, että missä sä oot töissä niin kyllä mä nyt ihan ylpeästi sanon, et mä oon [nykyisessä organisaatiossa] ja se herättää mussa niinku semmoisia positiivisia filiksiä, että sanon ihan ylpeästi, että olen [nykyorganisaatiosta], niin kyllä varmaan joo.” (H1)*

*”Joo kyllä mä oon varmaan oon, että kyllä mua vaikka, siis jos sillä tavalla ajattelisi, että jos tulisikin nyt yhtäkkiä joku ja jotenkin ilmoittaisi mulle, että ei tarvitse tänne enää tulla, niin se olisi kyllä ihan hirveä loukkaus tai jotenkin kokis sen kyllä kovana.”*  
(H4)

Normatiivisesti sitoutuneilla työntekijöillä sitoutuminen perustuu velvollisuuden tunteeseen organisaatioon jäämisestä. Työntekijä voi kokea olevansa velkaa organisaatiolle. (Meyer & Allen 1991, 72.) Haastateltavista kuusi eivät kokeneet velvollisuudentunnetta pysyä organisaatiossa, kun taas loput neljä kokivat tuntevansa. Velvollisuudentunteen koettiin muodostuvan esimerkiksi siitä, että organisaation koettiin panostaneen uuden työntekijän perehdyttämiseen ja kehittämiseen merkittävästi. Haastateltavat kokivat myös velvollisuutta alaisiaan kohtaan ja lisäksi, että organisaatiolla oli toive siitä, että pestissä pysyisi sama henkilö pidemmän aikaa. Puolestaan syyllisyydentunnetta mahdollisesta organisaatiosta lähtemisestä kertoivat kokevansa puolet. Heidän vastauksissaan syyllisyydentunnetta näytettiin kokevan vahvasti etenkin työyhteisöä ja kollegoita sekä asiakkaita kohtaan, eikä niinkään koko organisaatiota. Myös taloudellinen näkökulma nousi yhdessä vastauksessa esiin, eli haastateltava kokisi syyllisyyttä lähtiessään siksi, että organisaatio on panostanut rahaa ja aikaa hänen perehdyttämiseensä.

*”Ehkä myös se, että mä koen, että nytten tavallaan organisaatio on käyttänyt muhun paljon energiaa. Just siinä, kun on perehdytetty. Ja mä sain tosiaan sen pari ekaa kuukautta vaan oikeastaan perehtyä, että ei ollut sellaista. Tai tietenkin jotkut työtehtävät pyöri, mutta että ei kaikki niin tota. Kyllä myös ajattelen, että ikään kuin taloudellisesti ovat paljon muhun käyttäneet nytten rahaa ja aikaa.”* (H4)

*”Kokisin syyllisyyttä, koska asiakkaat. Se on niin tärkeä niinku se, että asiakkaat saisi sen, että ne tuntisi oman ohjaajansa, että olisi semmoinen pitkäaikainen oma työntekijä. Se olisi tosi tärkeitä, että se olisi se ainut asia mikä siellä niinku mietityttää, jos pitäisi lähteä, että mitäs mun asiakkaat sitten.”* (H7)

*”Kun muhun on laitettu niinku niin paljon paukkuja, vaikka siihen perehdytykseen, niin kyllä se niinku hillitsee sitä mun ehkä harkintaa lähteä tai katsoa työpaikkoja, että kyllä se tietyllä tavalla on tuonut sitä velvollisuudentunnetta.”* (H8)

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen perustuu työntekijän kokemaan tarpeeseen organisaatioon jäämisestä. Tällöin työntekijä kokee, etteivät muut vaihtoehdot ole yhtä hyviä, kuin organisaatiossa pysyminen. (Meyer & Allen 1991, 71.) Haastateltavien enemmistö oli pohtinut nykyorganisaatiostaan lähtemistä, vaikka he kokivatkin olevansa sitoutuneita organisaatioon. Haluun lähteä vaikuttivat heillä muun muassa halu päästä itselle mielekkäämpiin työtehtäviin. Kysyttäessä, miksi he eivät kuitenkaan ole päätyneet lähtemään, kertoivat kaikki syyksi joko sen, että mielenkiintoisempaa paikkaa ei ole löytynyt, tai vallitsevan huonon työtilanteen, jossa kilpailu työpaikoista on kovaa. Päätökseen jäädä vaikutti myös esimerkiksi halu päästä kehittämään

toimintaa pitkäjänteisemmin. Hieman paradoksaalisesti, huolimatta lähdön harkitsemisesta, oli haastateltavien enemmistö kuitenkin sitä mieltä, että he uskovat olevansa samassa organisaatiossa töissä vielä viiden vuoden päästä. Toisaalta usealla heistä tähän oli liitännäisenä toive siitä, että heidän sitoutuakseen organisaatioon vuosiksi, tulisi työnkuvassa tapahtua jotakin muutoksia, tai esimerkiksi työnkierron tulisi olla mahdollista.

*”Joo, kyllä mä näen [olevani vielä viiden vuoden päästä], että sitten en ole ihan varma, että onko se just toi työnkuva vai onko siinä vaikka voinut, voi olla, että siihen on vähän tullut jotain muutostakin, mutta tota kyllä mä näkisin, että voisinkin olla tuolla edelleen.”*  
(H4)

*”No oon mä varmaan sitä niinku harkinnut sitten, kun on ollut tosi mielenkiintoisia työpaikkoja tarjolla. Mutta sitten ehkä just on tullut toi ehkä se tietynlainen velvollisuudentunne siihen, että nyt mä en voi, että mä oon just päässyt tähän sisälle, että sitten taas täällä jouduttaisiin lähtemään alusta jonkun kanssa. Ja sitten toisaalta mä ajattelen, että meillä on paljon myös kesken juttuja mitä me yritetään kehittää ja viedä eteenpäin.”* (H8)

### 5.2.3 Organisaatiositoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millaiset seikat heidän mielestään edistävät organisaatioon sitoutumista. On tärkeää huomata, että vaikka onboardingin kautta organisaatiositoutumisen muodostumisen alkamista voidaan tukea, on olemassa lisäksi paljon sellaisia seikkoja, jotka muutoin lisäävät tai heikentävät uusien työntekijöiden organisaatiositoutumista. Onboardingin voidaan ajatella olevan keskeisessä roolissa siinä, miten työntekijä näkee sitoutumistaan vahvistavat seikat organisaatiossa ja miten hän pääsee niihin kiinni.

Kaikki paitsi yksi haastateltavista kertoivat, että heillä oli jonkinlaisia ennakko-odotuksia uudesta organisaatiosta. Ennakko-odotuksien tyyppi vaihteli, mutta pääosin odotukset olivat positiivissävytteisiä. Odotukset liittyivät muun muassa odotukseen uuden oppimisesta ja uusista haasteista, sekä odotuksiin työpaikan ja -yhteisön vastaanottavuudesta. Toisaalta yksi haastateltavista kertoi kuulleensa etukäteen pelottelua työtehtävän haastavuudesta ja organisaation korkeasta vaihtuvuuden tasosta. Haastateltavista kahdeksan oli sitä mieltä, että heidän ennakko-odotuksensa täyttyivät positiivisessa mielessä. Esimerkiksi työyhteisö oli heistä mukava, työ tuntui tärkeältä ja itselle ominaiselta ja negatiiviset ennakkokuvat tulivat kumotuiksi. Kahden haastateltavan mielestä ennakko-odotukset taas eivät täyttyneet. Toinen heistä ei kokenut työyhteisöä ja positiota omakseen, ja toinen kertoi, että positiiviset ennakko-odotukset romuttuivat sen myötä, että häntä ei perehdytetty tehtävään. Ennakko-odotusten toteutumisella tai

romuttumisella koettiin olleen jossakin määrin merkitystä siihen, kuinka syväksi organisaatiositoutuminen lopulta muodostui.

*”Mä olin kuullut tosi paljon semmoista, vähän niinku pelottavaakin jopa. - - Että yheltä tutulta kuulin, että siellä ei kukaan niinku jaksa sitä työtä ja kaikkea. Niin mä kyllä positiivisesti sitten kuitenkin yllätyin, että mä oon kyllä tykännyt tästä työstä. - - Että silleen oli pahemmat odotukset, mutta ei ollutkaan sitten niin paha.” (H2)*

*”Kyllä mulla odotukset varmaan oli vähän niinku suuremmat. Mä pidin itsestään selvänä kyllä sitä, että totta kai mä saan perehdytyksen, että ei mun tarvitse jännittää mitään uuteen työhön menemistä, että kyllähän nyt joku on joskus osannut jonkun asian tehdä, niin kyllä mäkin tulen sen oppimaan, että joku varmasti auttaa mua ja opettaa, mutta se ei sitten oikein täyttynyt.” (H7)*

Tärkeinä sitoutumista edistävinä tekijöinä esiin nousivat autonomian ja joustavuuden merkitys. Haastateltavat toivoivat organisaatiolta joustavuutta työtehtävien toteuttamiseen ja aikatauluihin. Haastateltavista useat kokivat autonomian ja joustavuuden olevan toteutuessaan myös yksiä työnsä parhaita puolia.

*”Mulle se työnkuva on tärkeä ja sitten semmoinen hyvä työskentelyilmapiiri. Ja vapaus on mulle tärkeä. Siis vapaus päättää työajoista ja tämmöisistä. Ja kyllä varmaan sitten pidemmällä tähtäimellä myös se semmoinen kehittymismahdollisuus ja se, että pääsee opiskelemaan vaikka.” (H4)*

Työyhteisön merkitys korostui laajasti organisaatiositoutumista edistävänä tekijänä. Työyhteisössä vallitsevan positiivisen tunnelman ja työntekijöiden välisen luottamuksen koettiin lisäävän sitoutumista. Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi tunteen siitä, että he ovat arvokas osa työyhteisöä. Etenkin esihenkilöllä koettiin olevan suuri merkitys siinä, kokivatko haastateltavat itsensä merkityksellisiksi osiksi työyhteisöä. Osalla haastateltavista oli negatiivisia kokemuksia esihenkilöiden toiminnasta, ja he ilmaisivat tämän heikentäneen halua sitoutua organisaatioon. He eivät esimerkiksi olleet kokeneet saaneensa esihenkilöltään tarpeeksi tukea tai esihenkilöllä ei koettu olleen aikaa heille. Puolestaan he, joilla oli positiivisia kokemuksia esihenkilöstään, kuvasivat tämän vaikuttaneen positiivisesti sitoutumisen tasoon.

*”No mulla on nyt tosi kiva tiimi ja ihanat työkaverit ja nyt mulla on niinku tosi hyvä esihenkilö. - - Sitten varmaan se, että se työ joustaa, että molemmiin puolin tavallaan niin kun on joustoa. - - Ja on niinku mukava ilmapiiri, missä tehdä sitä työtä. Ja se työ on mun mielestä niinku silleen kyllä riittävän haastavaa ja sitten se on mielekästä.” (H2)*

Useammassa vastauksessa korostui palautteen saannin merkitys, etenkin positiivisen palautteen. Palautetta toivottiin sekä esihenkilöltä että myös kollegoilta ja alaisilta. Palautteen koettiin myös kehittävän ammatillista osaamista. Palautetta tulisikin antaa sekä jo onboardingin aikana että myös

myöhemmin säännöllisesti työsuhteen aikana, sillä palautteen saannilla on havaittu olevan korrelaatiota organisaatiositoutumiseen (Süveges & Kurucz 2024, 5). Haastateltavat kertoivat positiivisen palautteen antaneen heille tunteen siitä, että he ovat arvostettu osa työyhteisöä. Positiivisen palautteen saaminen toi haastateltaville myös työn iloa ja onnistumisen kokemuksia, joiden koettiin tehostavan sitoutumista.

*”Saan tehdä niiden asioiden ja niiden ihmisten kanssa töitä, jotka juuri tuntuu mulle semmoisilta, sanotaan sopivan haastavilta, mutta sitten kuitenkin sellaista niinku palkitsevaa se työ ja tosi paljon tulee koko ajan uutta asiaa ja semmoisia uusia teemoja tutustuttavaksi, että mä tykkään siitä, että oppii sen työn kautta myös paljon.” (H4)*

Puhuttaessa sosiaalialan ammattilaisista, ei ole yllättävää, että työn parhaana puolena moni nosti esiin asiakastyön ja vuorovaikutustilanteet erilaisten ihmisten kanssa, niiden ollessa keskeinen osa alan työtä. Sosiaaliset tilanteet koettiin tärkeinä, kuten myös työn moninaisuus. Työn mielekkyyttä koettiin lisäävän myös sen, että pääsee tekemään omien arvojen mukaista työtä ja auttamaan ihmisiä konkreettisesti heidän elämässään. Esihenkilötehtävissä toimivat kokivat työn yhtenä parhaana puolena lisäksi juuri esihenkilötyön ja alaisten avustamisen heidän työssään. Useammassa vastauksessa korostettiin tärkeinä myös työstä saatavaa merkityksellisyyden tunnetta ja sitä, että organisaation arvot ovat linjassa työntekijän omien arvojen kanssa. Haastateltavien mukaan organisaatiositoutumista edistää myös työnkuvan sopiva haastavuus ja monipuolisuus, sillä tällöin työn koettiin kehittävän heitä ammatillisesti. Kehittymisen kannalta sitoutumista koettiin edistävän myös sen, jos organisaatiolla oli tarjota kehitys- ja uramahdollisuuksia.

Haastateltavilta kysyttiin, onko organisaatiossa jotakin sellaisia seikkoja, jotka saisivat heidät jäämään organisaatioon, vaikka työ itsessään ei tuntuisi enää mielekkäältä. Vain kolme olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että tällaisia seikkoja löytyy. He nimesivät pitovoimatekijöiksi muun muassa ison organisaation edut ja sen tuoman varmuuden sekä sen, että organisaatio sopii heidän omaan arvomaailmaansa. Kokemus työnantajasta luotettavana organisaatio oli haastateltavien mukaan lisännyt sitoutumisen tasoa. Kolme haastateltavaa olivat asiasta epävarmempia, ja heidän mielestään työn mielekkyys ja heidän työnkuvansa ovat tärkeämpiä, kuin organisaatiossa pysyminen. Silti hekin osasivat nimetä sellaisia seikkoja, joiden he voisivat nähdä vaikuttavan positiivisesti haluun jäädä. Tällaisina seikkoina mainittiin työyhteisön positiivinen ja kannustava ilmapiiri sekä organisaation tuomat edut ja turva.

Loput neljä haastateltavaa olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että organisaatio itsessään ei riittäisi pitovoimaksi, jos työ ei tuntuisi mielekkäältä. Kaikkien heidän mielestään työnkuva on heille niin tärkeä, että organisaatio ei pysty tarjoamaan sellaisia etuja tai hyötyjä, jotka ajaisivat työnkuvan

tärkeyden ja mielekkyyden yli. Osa heistä ei myöskään välttämättä kokenut, että organisaatio nykyiselläänkään olisi pitävä voima, vaan pikemminkin työnkuva ja työyhteisö.

*” En mä koe, että organisaatio pitäisi mua tässä työssä, että kyllä se tää itse työnkuva on ja työkaverit ja nämä mitkä pitää ehkä pikemminkin sitten.” (H1)*

*”Organisaatiossa on tosi paljon niin ihania ihmisiä. Ja tää ilmapiiri ja kaikki, että kyllä se varmaan saisi minut harkitsemaan siltikin jäämistä, mutta minulle on niin tärkeätä, että se mun jokapäiväinen arki on mielekästä ja se työ on minulle mielekästä. Se menee niinku melkein niinku kaiken muun ohi. Että se ei saisi minua siltikään jäämään.” (H6)*

Kategoria	Keskeiset havainnot
Ennakkoperehdytys ja ensimmäinen työpäivä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennakkoperehdytyksessä haasteita ja eroja: osaan oltiin yhteydessä organisaation puolelta, osaan ei</li> <li>- Ennakkoperehdytyksellä mahdollista luoda positiivista mielikuvaa organisaatiosta jo ennen työsuhteen alkua</li> <li>- Ensimmäinen työpäivä kuuluu usein välineistön valmisteluun ja informaatiota tulee liikaakin</li> </ul>
Onboardingin käytännön toteutus ja sisältö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttäjille ei usein ole varattu aikaa perehdyttämiseksi</li> <li>- Perehdytyksen kesto vaihtelee merkittävästi päivästä kuukausiin ja perehdytys suunnitelmien taso vaihtelee</li> <li>- Työntekijällä paljon vastuuta omasta oppimisestaan</li> <li>- Organisaatiosta saatu informaatio ei usein kata organisaatiokulttuuriin liittyviä piirteitä</li> <li>- Työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu usein suoraan työt aloittamalla</li> <li>- Oletus usein se, että työntekijä osaa asiat jo</li> </ul>
Työyhteisöön integroituminen ja sosiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki kokivat päässeensä osaksi työyhteisöä</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytyksellä ei nähty olleen merkittävää roolia yhteisöön integroitumisessa</li> <li>- Työyhteisössä usein tarjolla epävirallista perehdytystä, joka voi avittaa myös sosiaalisessa integroitumisessa</li> </ul>
<b>Perehdytyksen seuranta, palaute ja kehittymisen tukeminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytyksen seuranta jää usein työsuhteen alkuvaiheeseen</li> <li>- Tavoitteita on asetetaan, ja niitä seurataan kehityskeskustelujen avulla</li> <li>- Kehitys- ja uramahdollisuuksista ei usein kerrota perehdytyksen aikana</li> </ul>
<b>Onboardingin koettu toimivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytyksen koettiin monen kohdalla olleen riittävä siksi, että heillä oli työstä aiempaa kokemusta</li> <li>- Oppimisen koettiin tapahtuvan pitkälti työtä tehdessä, eikä perehdytyksen kautta, jos perehdytys oli puutteellinen</li> </ul>
<b>Onboardingin merkitys organisaatiositoutumiselle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osa koki olevansa luonteeltaan sitoutuvainen, jolloin perehdytyksellä ei koettu olleen vaikutusta sitoutumiseen</li> <li>- Perehdytyksen puutteellisuus saattaa ohjata sitoutumista ns. väärään suuntaan, jolloin ei sitouduta organisaatioon, vaan esimerkiksi yksikköön tai tiimiin</li> </ul>
<b>Organisaatiositoutumisen muodot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haastateltavissa havaittavissa kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa, myös yhdenaikaisesti</li> </ul>
<b>Organisaatiositoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkälti linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa</li> <li>- Etenkin arvojen mukainen ja merkityksellinen työ korostuivat vastauksissa</li> </ul>

Taulukko 3: Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Teorettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten onboardingin avulla voidaan tukea uusien työntekijöiden organisaatiositoutumista suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa. Lisäksi tarkasteltiin, millaisia onboarding-käytäntöjä sosiaalialan organisaatioissa on käytössä ja minkälaiset seikat lisäävät tai heikentävät organisaatiositoutumista sosiaalialan ammattilaisten keskuudessa. Tämän tutkielman avulla haluttiin selvittää, onko suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa olemassa onboarding-prosessille tyypillisiä käytäntöjä ja pystytäänkö näiden käytäntöjen kautta tukemaan organisaatiositoutumisen muodostumista. Teoreettista kontribuutiota tarkasteltaessa keskitytään kuvaamaan tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä kysyttiin, millaisia onboarding-käytäntöjä sosiaalialan organisaatioissa on käytössä.

Tutkimusten tulosten perusteella suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa pyritään lähes aina toteuttamaan uusille työntekijöille onboarding-toimenpiteitä, mutta toimenpiteiden suunnitelmallisuuden taso vaihtelee organisaatioiden välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalialan organisaatioissa tutkimuskirjallisuudessa esitellyt käytännöt tehokkaan onboardingin toteuttamiseen eivät välttämättä aina siirry käytäntöön juuri sellaisinaan. Onboarding oli haastateltavien organisaatioissa usein lyhytaikaista, vain päiviä tai tunteja kestävä. Tämä tukee aiempaa tutkimusta siitä, että organisaatioissa onboarding typistyy usein lähinnä perehdyttämistoimenpiteisiin, jolloin onboardingista ei saada sen kaikkia hyötyjä irti (Eklund 2023, 107). Tutkimus täydentää olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta osoittamalla, että osassa sosiaalialan organisaatioista ei tulosten perusteella myöskään nähdä perehdytystä onboarding-tyylisenä kokonaisuutena, vaan uusien työntekijöiden kouluttamiseen suhtaudutaan nimenomaan perehdytyksen kautta, jolloin toimenpiteet uuden työntekijän kohdalla rajoittuivat pitkälti työtehtäviin tutustuttamiseen ja vain perusasioiden jakamiseen organisaatioista. Onboarding ei tällöin välttämättä onnistu täyttämään strategista roolia organisaatiositoutumisen rakentajana.

Tutkimusaineisto tuki aiempaa tutkimusta siitä, että haasteisiin onboardingin aikana törmätään etenkin resurssoinnissa ja vastuiden jakamisessa (Persson & Revsbæk 2024, 191–192). Tämän

tutkimuksen tuloksissa oli huomattavissa, että haastateltavien edustamissa sosiaalialan organisaatioissa onboardingille ei välttämättä ollut varattu lainkaan erillistä aikaa, vaan siihen liittyvät toimet tapahtuivat varsinaisen työn ohessa. Perehdyttäjät saattoi olla nimetty, mutta perehdyttäjälle ei ollut allokoitu muilta töiltään aikaa. Tällöin onboarding ei pystynyt toteutumaan suunnitelmallisena prosessina. Resurssien puuttumisen välillisenä ilmiönä tutkimuksessa nousi esiin haastateltavien korostunut itseohjautuvuuden rooli onboardingissa. Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka heidän tuli ottaa omasta oppimisestaan itse paljon vastuuta sen vuoksi, ettei perehdyttäjälle ollut varattu tarpeeksi aikaa onboardingin toteuttamiseen. Rooli perehdytyksen toteuttajana siirtyi usein myös työyhteisön harteille informaalin perehdytyksen eli epävirallisten keskusteluiden ja hiljaisen tiedon siirtämisen merkeissä. Vaikka yksilön onkin tärkeää ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, tulisi päävastuun onboardingin toteuttamisesta olla kuitenkin organisaatiolla (Eklund 2023, 165). Suomessa toteutetuissa sosiaalialaan kohdistuneissa opinnäytetöissä on myös aiemmin saatu samankaltaisia tuloksia, joissa vastuu oppimisesta on ollut uudella työntekijällä itsellään (Willman 2017, Karhula 2023).

Onboarding-prosessin sisältöä kuvaamaan käytettiin tässä tutkielmassa Bauerin 4C-mallia. Mallissa onboarding jaetaan neljään komponenttiin, vaatimuksenmukaisuuteen, selkeyttämiseen, kulttuuriin ja yhteyteen. (Bauer 2010, 2.) Tutkimuksen tuloksista pystytään havainnoimaan kaikkia komponentteja, mutta niiden toteutumisen taso vaihteli organisaatioiden välillä. Parhaiten 4C-mallin komponenteista täytyivät juuri vaatimuksenmukaisuus ja selkeyttäminen. Lähes kaikki haastateltavat saivat informaatiota työtehtävistään ja organisaatiosta, mutta vain muutamat olivat tyytyväisiä saamaansa koulutukseen. Puolestaan kulttuuri ja yhteys jäivät haastateltavien kokemusten mukaan vajaaksi onboarding-kokonaisuudesta. Haastateltavien enemmistölle ei juurikaan tarjottu tietoa esimerkiksi organisaatiokulttuureista sekä verkostoitumismahdollisuudet jäivät vähäisiksi. Tutkimuskirjallisuuden mukaan onboardingissa kompastutaan usein juuri kahden viimeisen komponentin puutteellisuuteen (Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 5), joten tämän tutkimuksen tulos tukee tältä osin aiempaa tutkimusta myös joidenkin sosiaalialan organisaatioiden näkökulmasta.

Toisessa alatutkimuskysymyksessä kysyttiin, mitkä seikat vahvistavat tai heikentävät uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon sosiaalialalla.

Organisaatiositoutumista lisäävät seikat olivat vahvasti linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa (Purvis & Copley 2003, 117; Flinkman ym. 2008, 729; Sidorcuka & Chesnovicka 2017, 808, 810; Hyytiäinen ym. 2015, 223). Haastateltavien vastauksissa korostuivat joustavuuden,

autonomian ja työyhteisön tuen merkitys. Esihenkilötyön toimivuutta nostettiin esiin useammassa vastauksessa, kuten myös palautteen saannin merkitystä. Organisaation toivottiin tarjoavan kehitys- ja uramahdollisuuksia. Juuri sosiaalialan ammattilaisten näkökulmasta kiinnostavana havaintona tuloksista nousee esiin se, että arvot ja työn merkityksellisyys olivat sellaisia seikkoja, joita kaikki haastateltavat korostivat useaan otteeseen haastatteluiden aikana seikkoina, joiden he kokevat lisäävän sitoutumista. Tutkimusten tulosten voidaan katsoa tukevan ajatusta siitä, että sosiaalialan ammattilaisille on tärkeää työskennellä sellaisissa organisaatioissa, joiden arvot ovat vahvasti linjassa heidän omien arvojensa kanssa. Arvojen toivotaan näkyvän organisaation arjessa ja niistä kaivataan tietoa jo onboardingin aikana. Aiemman tutkimuksen perusteella yksilön samaistuminen organisaation arvoihin lisää organisaatiositoutumista (Noraasian & Khalip 2016, 19). Haastateltavat kokivat tärkeänä ihmisten parissa tehtävän työn ja sen tuoman monipuolisuuden, mutta toisaalta organisaatiositoutumista koettiin haittaavan työn liika kuormittavuus. Haastatteluissa korostui myös toive siitä, että työntekijät toivovat saavansa kiitosta työstään sekä kokevansa, että he ovat aidosti merkityksellinen osa organisaatiota.

Sitoutumista lisäävien tekijöiden kohdalla esiin nousi ajatus siitä, että työnkuva koettiin tärkeämpänä, kuin itse organisaatio. Organisaation tarjoamina pitovoimatekijöinä pidettiin esimerkiksi työetuja ja organisaation luotettavuutta, mutta näistä huolimatta haastateltavista suurin osa koki olevansa enemmän sitoutunut työhönsä kuin organisaatioon.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä kysyttiin, miten sosiaalialan työntekijöiden organisaatiositoutumista voidaan tukea onboardingin avulla.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että onboarding-prosessi voi ohjata sitä, mihin uuden työntekijän sitoutuminen sosiaalialan organisaatiossa lopulta kohdistuu. Haastateltavien vastauksissa korostui ajatus siitä, että organisaatio ei itsessään ollut läsnä onboardingin tai perehdytyksen aikana. Organisaatiosta itsestään ei välttämättä välity onboardingin kautta merkityksellinen kuva uudelle työntekijälle, vaan organisaatio näyttäytyy pikemminkin esihenkilöiden ja arjen käytäntöjen kautta. Tämän vuoksi onboardingin aikana olisi tärkeää korostaa organisaation merkitystä esittelemällä sen rakenteita, kulttuuria ja tarkoitusta, jolloin organisaatio saattaa tuntua tutummalta ja merkityksellisemmältä. Haastateltavista he, jotka kokivat saaneensa organisaatiosta riittävästi informaatiota perehdytyksen aikana, olivat lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa emotionaalisesti kiinnittyneitä organisaatioonsa sekä sitoutuneita organisaatioon. He kokivat saaneensa organisaation rakenteista ja käytänteistä sekä sen tarjoamista eduista kattavan koulutuksen. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että organisaation roolin jäädessä

onboardingissa ohueksi, työntekijä saattaa rakentaa sitoutumisensa sen varaan, mitä hänen arjessaan on jatkuvasti läsnä, kuten tiiminsä ja asiakkaansa.

Yksi tutkimuksen keskeisistä havainnoista on, että haastateltavista enemmistö koki olevansa sitoutunut työnkuvaan, asiakkaisiin, yksikköönsä ja tiimiinsä. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä aiemman tutkimuksen mukaan myös heikosti organisaatioon sitoutuneet yksilöt voivat silti kokea vahvaa sitoutumista organisaation sisäisiin elimiin (Meyer ym. 1998, 84). Organisaation näkökulmasta tämä on huolestuttavaa, sillä luonnollisesti organisaatio toivoisi työntekijän sitoutuvan jäämään organisaatioon, vaikka esimerkiksi työnkuva tai tiimi muuttuisi. Tiimiin sitoutuminen voi myös edistää itsessään organisaatioon sitoutumista (Randall & Cote 1991, 199), mutta tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tämä ei välttämättä ole automaattinen lopputulos ainakaan sosiaalialan ammattilaisten parissa.

Mielenkiintoiseksi havainnoksi tästä tutkimuksesta muodostuu myös se, että vaikka vain puolet haastateltavista pitivät onboardingia riittävänä ja hyvänä, olivat kuitenkin kaikki haastateltavat sitä mieltä, että he eivät oikeastaan kokeneet onboardingin vaikuttaneen merkittävästi siihen, sitoutuvatko he organisaatioon vai eivät. He siis kokivat organisaatiositoutumisensa muodostuneen pääasiassa muitten seikkojen takia. Toisaalta epäonnistuneen onboardingin koettiin vaikuttaneen negatiivisesti siihen, kuinka syvästi sitoutuminen tapahtuu. Hieman yllättävää tuloksessa on kuitenkin se, että haastateltavien enemmistö sitoutui huolimatta siitä, oliko onboarding-kokemus negatiivinen vai positiivinen. Eroja löytyi haastateltavien väliltä kuitenkin heidän sitoutumisensa muodoista, jolloin voidaan todeta tulosten tukevan aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että onboardingin toteutus vaikuttaa siihen, millaisen muodon sitoutuminen ottaa (Mercurio 2015, 407–408; Meyer & Bartels 2017, 12). Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa ja viittaavat siihen, että parhaiten onboarding onnistuu tukemaan organisaatiositoutumisen muodostumista silloin, kun prosessi on selkeästi johdettu ja suunnitelmallinen (Chillakuri 2020, 1279; Harpelund ym. 2019, e-kirja, luku 1). Kattavan onboardingin kokeneilla oli enimmäksä määrin havaittavissa affektiivisen sitoutumisen piirteitä.

Kuten myös Meyer ja Allen toteavat (1991, 68) eivät organisaatiositoutumismallin kolme komponenttia sulje toisiaan pois. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä löydöstä, sillä haastateltavilla oli havaittavissa samanaikaisesti useamman komponentin piirteitä. Esimerkiksi useammalla haastateltavalla oli havaittavissa affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen piirteitä päällekkäin, sillä he kokivat organisaatiossa työskentelyn mielekkääksi sekä nykyorganisaatiossa olon tärkeäksi, mutta kokivat samanaikaisesti olevansa velassa organisaatiolle tai esimerkiksi

alaisilleen. Osalla haastateltavista oli havaittavissa samanaikaisesti myös kaikkien kolmen komponentin piirteitä.

Yhteenvedona voidaan todeta tutkimuksen tulosten viittaavan siihen, että haastateltavien edustamissa sosiaalialan organisaatioissa onboarding oli käsitteenä vielä tuntemattomampi, jolloin sen täysi potentiaali strategisena organisaatiositoutumisen rakentajana ei tullut täysin hyödynnetyksi. Organisaatioissa on havaittavissa onboardingiin kuuluvia toimenpiteitä, mutta prosessi ei ollut tarkastelluissa organisaatioissa olemassa onboardingin kaltaisena suunnitelmallisena ja pidempikestoisena kokonaisuutena. Sosiaalialan työ on luonteeltaan vahvasti vastuullista, hektistä ja monipuolista, jolloin riski vaihtuvuudelle kasvaa ja näin ollen onnistuneen onboardingin merkitys korostuu entisestään. Onboardingilla voidaan lisätä sekä työntekijöiden että asiakkaiden turvallisuutta, jolloin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota onboarding-käytäntöihinsä. (Persson 2025, 2.)

Tutkimuksen tulokset täydentävät aiempaa tutkimuskirjallisuutta osoittamalla, että sosiaalialan kontekstissa onboarding ei välttämättä pelkästään rakenna organisaatiositoutumisen muodostumista ja sen vahvuutta, vaan saattaa myös ohjata sitä, mihin sitoutuminen kohdistuu ja minkä tyyppistä sitoutuminen on. Tulosten perusteella useat haastateltavat kokivat onboardingin olleen puutteellista, mutta he kertoivat silti sitoutuneensa esimerkiksi tiimiinsä, yksikköönsä, asiakkaisiinsa tai kollegoihinsa. Sitoutuminen ei siis välttämättä automaattisesti laajene käsittämään organisaatiotasoa, jos onboarding ei ole suunnitelmallinen, organisaatiokeskeinen prosessi. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tällöin sitoutuminen kohdistuu usein arjessa läsnä oleviin seikkoihin, organisaation jäädessä abstraktimmaksi kokonaisuudeksi. Tulokset viittaavat lisäksi siihen, että onnistunut onboarding voi myös sosiaalialalla toimia etenkin affektiivisen ja syvemmän organisaatiositoutumisen rakentajana.

## **6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys**

Kenties tärkeimpänä implikaationa käytäntöön tuloksista nousee esiin tutkimuksen tulosten perusteella näyttäytyvä, haastateltavien edustamien organisaatioiden onboarding-käytäntöjen hajanaisuus. Prosessia ei usein haastateltavien kokemusten perusteella mietitä alkuvaihetta pidemmälle ja tulosten perusteella prosessi lipuu loppua kohden itsestään, eikä suunnitelmallisena osana onboardingia. Koko prosessia ei ylipäättään ajatella onboardingina, vaan pelkästään perehdyttämisenä. Tulosten perusteella panostaminen onboardingiin saatetaan joissakin sosiaalialan

organisaatioissa nähdä edelleen turhana investointina, joka ainoastaan aiheuttaa kuluja. Organisaatioissa tulisi kuitenkin laajentaa katsantokantaa ja nähdä onboardingiin investoiminen myös investointina organisaation ja uuden työntekijän menestykseen tulevaisuudessa. Onboardingiin tulisi siis suhtautua pitkän aikavälin panostuksena, jonka seurauksena organisaatio pystyy mahdollistamaan itselleen parhaat osaajat sekä parhaimmassa tapauksessa luomaan pitkäaikaista organisaatiositoutumista, joka puolestaan tuottaa organisaatiolle useita menestystekijöitä, kuten tehokkaampia työntekijöitä ja luovia innovaatioita.

Organisaatioissa saatetaan haluta maksimoida tuottavuus siirtämällä uusi työntekijä nopeasti suorittamaan työtehtäviä täyspäiväisesti, mutta todellisuudessa tällaisella toiminnalla organisaatio aiheuttaa itselleen ongelmia. Työntekijä, joka ei ole saanut koulutusta työtehtäviinsä, ei välttämättä suoriudu työtehtävistään halutulla tavalla. Lisäksi uusi työntekijä saattaa joutua olemaan paljon muiden työntekijöiden avun varassa, jolloin myös muiden työntekijöiden tehokkuus kärsii. Joissakin sosiaalialan organisaatioissa saatettaisiin tulosten perusteella hyötyä onboardingin-prosessien uudelleenjärjestelystä. Jokaiselle työntekijälle tulisi luoda yksilöllinen perehdytysuunnitelma, joka tarvittaessa joustaa onboardingin edetessä. Suunnitelmallisen onboardingin myötä organisaatio maksimoi työntekijän tehokkuuden ja tuottavuuden sekä varmistaa, että työntekijä oppii työssä tarvittavat asiat (Joki 2018, 111; Lepistö 2004, 56–57). Onboarding-suunnitelman lisäksi organisaatioiden tulee varmistaa riittävät resurssit onboardingin toteuttamiseen. Ilman riittäviä resursseja suunnitelma muuttuu turhaksi. (Persson & Revsbæk 2024, 191–192.)

Onboarding-suunnitelmaa toteutettaessa haastateltavat kokivat sähköisen suunnitelman olleen helppo seurattava. Suunnitelmaan tulisi pystyä merkkamaan läpikäytyt asiat, jolloin sekä perehdytettävä että perehdyttäjät pysyvät helposti kartalla siitä, mitä vielä tulisi käydä läpi. Lisäksi osalla haastateltavista oli sisältynyt perehdytykseen niin sanottua erityisosaamista vaativaa koulutusta, kuten markkinointikoulutusta, jossa perehdyttäjänä oli toiminut organisaatiossa toimiva markkinoinnin ammattilainen. Ylipäätään toimivaksi käytännöksi koettiin se, että perehdyttämismvastuut oli jaettu sen mukaan, että aiheen ammattilainen koulutti tietyt aiheet. Esimerkiksi HR-aihepiirin voisi mahdollisuuksien mukaan kouluttaa HR-ammattilainen.

Esihenkilön tuki koettiin todella tärkeäksi tekijäksi sekä onboardingin aikana että myös myöhemmin työsuhteessa. Tuen koettiin näkyvän arjessa esimerkiksi esihenkilön lähestyttävyytenä sekä konkreettisina toimenpiteinä muun muassa säännöllisten kehityskeskustelujen kautta. Esihenkilöiden ja laajemmin organisaation tulisikin ymmärtää onboardingin olevan pitkäjänteinen

prosessi, jossa uusi työntekijä tarvitsee tukea niin työsuhteen alkuvaiheessa kuin myös myöhemmin työsuhteen aikana. Oppiminen jatkuu pitkään vielä ensimmäisten viikkojen jälkeen ja koulutusta tulisi tarjota myös myöhemmin. (Süveges & Kurucz 2024, 11.) Lisäksi mentorointi koettiin erittäin hyödylliseksi oppimisen kannalta. Mentori olisi hyvä nimetä heti onboardingin alussa, jolloin mentori voi avittaa työntekijää työtehtävien lisäksi myös työyhteisöön sopeutumisessa. Etenkin esihenkilöiden kohdalla, joilla tutkimuksen tulosten mukaan perehdytys jää usein valitettavan vähäiseksi, voi mentori toimia sparrailijana uuden työntekijän kanssa esihenkilötyöhön liittyen. Mentoroinnin merkitystä on tutkittu myös aiemmin sosiaalialan kontekstissa ja sillä on havaittu olevan merkitystä affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen (Ring ym. 2019, 95).

Suomessa työntekijällä on työturvallisuuslain mukainen oikeus saada perehdytystä (738/2002, 14 §). Lisäksi sosiaalialaa säätelevät useat lait. Tulosten perusteella jotkin sosiaalialan organisaatiot saattavat laiminlyödä sosiaalialan erityispiirteisiin liittyvää kouluttamista, kuten lainsäädännön, HR-käytäntöjen ja salassapidon läpikäyntiä, tai koko onboarding itsessään saattaa jäädä toteutumatta. Usean haastateltavan mielestä heidän oletettiin osaavan kyseiset asiat aiemman kokemuksensa myötä. Tämä muodostaa organisaatioille valtavan ongelman riskienhallinnan kannalta. Ilman kattavaa koulutusta näistä aiheista organisaatio altistaa itsensä suuresti sille mahdollisuudelle, että asiakasturvallisuus vaarantuu ja sosiaalialaa sääteleviä lakeja ei noudateta. Organisaatioiden olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että mainittujen osa-alueiden kouluttaminen sisältyy onboarding-prosessiin. Lisäksi ilman onboardingin järjestämistä organisaatio yksinkertaisesti laiminlyö lain säätelemää velvoitetta työntekijän perehdytyksen toteuttamisesta. Organisaatioissa tulisi pyrkiä pois ajatuksesta, että kokenutta työntekijää ei tarvitse perehdyttää. Olipa kyseessä pitkään alalla ollut työntekijä tai vastavalmistunut, esihenkilö tai alainen, ansaitsee jokainen työntekijä lain silmissäkin kattavan onboardingin tullessaan uuteen organisaatioon.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että onboardingilla voidaan tukea uuden työntekijän organisaatiositoutumisen muodostumista sosiaalialan organisaatioissa. Onboardingin sitoutumista vahvistava voima ei kuitenkaan muodostu tyhjästä, vaan tärkeää olisi huomata, että tuloksissa esitelty sosiaalialan ammattilaisten sitoutumista vahvistavat tekijät ovat sellaisia, joita organisaatioiden ehdottomasti kannattaisi esitellä jo onboardingin aikana tuoden esiin, miten ne näkyvät organisaatioissa. Kuten aiemmassa alaluvussa todettiin, voidaan onboardingin avulla ohjailla sitä, mihin uuden työntekijän sitoutuminen todellisuudessa kohdistuu. Tällä hetkellä voidaan tutkimuksen tulosten perusteella todeta, että haastateltavien sitoutuminen kohdistui perehdytyksen puutteellisuuden takia usein organisaation sijasta tiimiin, yksikköön, alaisiin tai asiakkaisiin. Sosiaalialan organisaatiot siis todennäköisesti hyötyisivät siitä, että tässä tutkielmassa

esiteltyjä organisaatiositoutumista vahvistavia seikkoja korostettaisiin enemmän onboardingin aikana. Onboarding on uuden työntekijän sitoutumisen kannalta kriittinen vaihe, joka määrittää sen, saako organisaatio näkyviksi sen sisältämät vahvuudet vai jäävätkö vahvuudet merkityksettömiksi työntekijälle. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ilman organisaation vahvuuksien esille tuomista jo onboardingin aikana yksilön sitoutuminen todennäköisesti kohdistuu muualle, kuin itse organisaatioon.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

Kuten kaikessa tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa on havaittavissa rajoitteita. Tutkimuksen yhdeksi rajoitteeksi muodostui haastateltavien homogeenisyys heidän koulutustaustansa osalta. Kaikki haastateltavat olivat taustaltaan joko sosionomi AMK tai sosionomi YAMK. Sosiaalialalla työskentelee ihmisiä luonnollisesti myös muilla koulutus pohjilla, eli jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako sosiaalialan työntekijöiden koulutustausta siihen, miten he kokevat organisaatiositoutumisen ja onboarding-prosessin. Tutkimusta rajoitti luonnollisesti myös otoksen suuruus ja tutkimuksessa läsnä oleva subjektiivisuus. Tutkimustuloksia ei voi tällaisenaan yleistää laajaan populaatioon, vaan jatkotutkimusta olisi syytä toteuttaa eri kokoonpanoilla tulosten replikoimiseksi. Toisaalta tämän tutkimuksen päätavoite ei ollut saavuttaa mahdollisimman suurta yleistettävyyttä, vaan pikemminkin saada laajempaa ymmärrystä siitä, millaisia onboarding-käytäntöjä suomalaisissa sosiaalialan organisaatioissa on käytössä, miten onboarding ylipäättään ymmärretään käsitteenä ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaatiositoutumisen muodostumiseen.

Tutkimusta rajoittavaksi tekijäksi voidaan mieltää tutkimushetkellä vallitseva työvoimatilanne suomalaisella sosiaalialalla. Tutkimushetkellä sosiaaliala kärsi vähintään lähivuosien mittakaavassa ennennäkemättömästä tilanteesta, jossa sosiaalialan ammattilaisia oli merkittävä määrä työttömänä (Talentia 2025). Tämä heijastui myös tutkittavien vastauksissa, joissa moni heijasteli sitoutumisen tasoaan siihen, että vallitsevan huonon työllisyystilanteen vuoksi he mieluummin sitoutuvat nykyorganisaatioonsa kuin lähtevät edes harkitsemaan organisaation vaihtamista.

Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa tämän pohjalta tutkia sitä, miten haastateltavien vastauksiin ja organisaatiositoutumiseen vaikuttaisi Suomessa vielä lähimenneisyydessä vallinnut tilanne, jossa sosiaalialan ammattilaisia oli vähemmän kuin avoimia työpaikkoja, jolloin työntekijöillä oli niin sanotusti valta valita, missä he haluavat työskennellä.

Tässä tutkimuksessa mukana oli työntekijöitä, jotka ovat olleet organisaatioissaan töissä noin puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Jatkotutkimuksissa voisi tutkia pitkittäistutkimuksena, miten organisaatiositoutuminen kehittyy ajan myötä tutkittavan ollessa organisaatiossa pidempään. Jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista olisi tutkia myös sitä, esiintyykö sosiaalialla merkittäviä eroja sektoreiden välillä onboarding-käytännöissä sekä organisaatiositoutumisessa. Vaikka tässä tutkimuksessa mukana oli haastateltavia jokaiselta kolmelta sektorilta, otoksen pieni koko toimii yleistettävyyttä rajoittavana tekijänä. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei havaittu suuria eroja sektoreiden välillä, mutta toisaalta tutkimuksessa aineisto painottui julkiseen sektoriin seitsemällä vastaajalla, ja kahdelta muulta sektorilta haastateltavia oli mukana kolme. Tämä saattaa osaltaan selittää sitä, miksi tuloksissa on vain pieniä eroja sektorien välillä. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia, miten uusien työntekijöiden alallaolovuodet vaikuttavat siihen, miten he sitoutuvat. Aiemman tutkimuksen mukaan pidempään työelämässä olleet työntekijät sitoutuvat herkemmin, joten olisi kiinnostavaa tutkia tämän paikkansapitävyyttä sosiaalialan ammattilaisten keskuudessa. Tässä tutkimuksessa työssäolovuosia ei tarkasteltu. Lisäksi jatkotutkimuksissa voitaisiin lähemmin tarkastella, onko sosiaalialan ammattilaisten koulutustaustalla tai sillä, toimivatko he esihenkilöinä merkitystä siihen, miten he kokevat onboardingin ja organisaatiositoutumisen. Tässä tutkimuksessa haastateltavia käsiteltiin taustoista riippumatta yhtenä ryhmänä tutkimuksen rajallisuuden vuoksi, eikä tuloksien eroja tulkittu haastateltavien taustojen pohjalta.

## Lähteet

- Aaltonen, S. – Högbacka, R. (2015) *Umpikujasta oivallukseen: refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. E-kirja. Tampere University Press, Tampere.
- Aittovaara, A. – Kylm, J. – Rauta, S. – Meri, A. – Junttila, K. – Paavilainen, E. – Haapa, T. (2022) Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja sen aikaisesta oppimisesta leikkaus- ja teho-osastoilla - laadullinen tutkimus. *Tutkiva hoitotyö*, Vol. 20 (1), 20–29.
- Allen, N. – Meyer, J. (1996) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 (3), 252–276.
- Allen, N. – Meyer, J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1–18.
- Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus (2025) *Asiakas- ja potilasturvallisuuden perehdytys. Tukimateriaali, tarkistuslista ja muistilista*.  
<[https://asiakasjapotilasturvallisuuskeskus.fi/wp-content/uploads/sites/3/2025/01/Asiakas-ja-potilasturvallisuuden-perehdytysmalli\\_31.1.2025.pdf](https://asiakasjapotilasturvallisuuskeskus.fi/wp-content/uploads/sites/3/2025/01/Asiakas-ja-potilasturvallisuuden-perehdytysmalli_31.1.2025.pdf)>, haettu 8.4.2026.
- Baker, B. – DiPiro, J. T. (2019) Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 83 (6), 1233–1238.
- Bauer, T. N. (2010) *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation, Virginia, Yhdysvallat.
- Bauer, T. N. – Erdogan, B. (2011) Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa Zedeck, S. (toim.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 51–64.
- Bitterle, J. (2020) *Unquittable: Finding and Keeping the Talent You Need*. SHRM Foundation.
- Briner, R. B. – Conway, N. (2012) Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 85 (3), 472–486.
- Caldwell, C. – Peters, R. (2018) New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management Development*, Vol. 37 (1), 27–39.
- Cesário, F. – Chambel, M. J. (2019) On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 (5), 1465–1479.

- Chillakuri, B. (2020) Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 (7), 1277–1296.
- Crafford, L. – Kapusinski, S. (2014) Step-by-Step Onboarding; Bring new staff up to speed quickly on a firm's values, tools and culture. *Financial Planning*, Vol. 44 (9), 67–68.
- Didion, E. – Perello-Marin, M. R. – Catala-Perez, D. – Ambrosius, U. (2024) Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, Vol. 11 (1), 1–17.
- Eklund, A. (2023) *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Brik Impact Oy, Espoo.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2015) *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. 2. painos. SAGE Publications, Lontoo, Iso-Britannia.
- Flinkman, M. – Laine, M. – Leino-Kilpi, H. – Hasselhorn, H.-M. – Salanterä, S. (2008) Explaining young registered Finnish nurses' intention to leave the profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 45 (5), 727–739.
- Frögéli, E. – Jenner, B. – Gustavsson, P. (2023) Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *Plos One*, Vol. 18 (2), 1–17.
- Gilbert, N. G. (2015) *Researching Social Life*. SAGE Publications, Lontoo, Iso-Britannia.
- Goštautaitė, B. – Bučiūnienė, I. (2015) Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 89, 109–119.
- Harpelund, L. – Højberg, M. T. – Nielsen, K. U. (2019) *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. E-kirja. Emerald Publishing Limited.
- Heiskanen, T. – Leinonen, M. – Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017) Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, Vol. 15 (1), 66–80.
- Herscovitch, L. – Meyer, J. P. (2002) Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (3), 474–487.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. E-kirja. Gaudeamus, Helsinki.
- Hyytiäinen, K. – Roos, M. – Astala, L. – Harmoinen, M. – Suominen, T. (2015) Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*, Vol. 27 (3), 213–224.
- Imam, H. – Sahi, A. – Farasat, M. (2023) The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications*, Vol. 28 (3), 489–505.

- Iverson, R. D – Buttigieg, D. M. (1999) Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the ‘Right Kind’ of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (3), 307–333.
- Jaros, S. J. – Jermier, J. M. – Koehler, J. W. – Sincich, T. (1993) Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (5), 951–995.
- Joki, M. (2018) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari, Helsinki.
- Jokisaari, M. – Nurmi, J-E. (2009) Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (3), 527–544.
- Järvensivu, A. – Isacsson, A. – Raatikainen, E. – Simola-Alha, N. – Heinilä, H. (2020) Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 39 (4), 239–254.
- Karhula, T. (2023) ”Altaan syvään päätyyn ilman kellukkeita” – *Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työhön perehdytyksestä*. Pro gradu, Helsingin yliopisto.
- Koivunen, T. – Ylöstalo, H. (2017) Tutkimushaastattelu ruumiillisena kohtaamisena. *Janus*, Vol. 25 (3), 240–247.
- Krasman, M. (2015) Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, Vol. 42 (2), 9–14.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992. <<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1992/785>>, haettu 1.10.2025.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. <<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/817>>, haettu 1.10.2025.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. <<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2000/812>>, haettu 1.10.2025.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023. <<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2023/741>>, haettu 8.4.2026.
- Leiviskä, E. (2011) *Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Tietosanoma, Helsinki.
- Lepistö, I. (2004) *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- LVV – *Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät*. <<https://lvv.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/tietojarjestelmat>>, haettu 1.4.2026.
- LVV – *Tutustu Lupa- ja valvontavirastoon*. <<https://lvv.fi/tietoa-meista/tutustu-lupa-ja-valvontavirastoon>>, haettu 1.4.2026.

- LVV – *Vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus*. <<https://lvv.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/vaitiolo-ja-salassapitovelvollisuus>>, haettu 1.4.2026.
- McCabe, T.J. – Sambrook, S. (2013) Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: A discourse analysis. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 50 (7), 954-967.
- Mercurio, Z. A. (2015) Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, Vol. 14 (4), 389-414.
- Meyer, J. – Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1), 61–89.
- Meyer, J. – Allen, N. – Topolnytsky, L. (1998) Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology*, Vol. 39. (1–2), 83–93.
- 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*, Vol. 17 (5), 10–28.
- Meyer, J. – Bobocel, D. R. – Allen, N. (1991) Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, Vol. 17 (4), 717–733.
- Muñoz, P. M. – Cardinal-Fernández, P. – Rodríguez, A. M. – Ruiz-Zaldibar, C. – de la Cuerda López, A. (2025) The Impact of an Onboarding Plan for Newly Hired Nurses and Nursing Assistants: Results of a Quasi-Experimental Study. *Nursing reports*, Vol. 15 (11), 398–411.
- Noraazian – Khalip (2016) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6 (12), 16–23.
- O’Reilly, C. – Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (3), 492–499.
- Pena, H. – Kester, K. – Cadavero, A. – O’Brien, S. (2023) Implementation of an Evidence-Based Onboarding Program to Optimize Efficiency and Care Delivery in an Intensive Care Unit. *Journal for Nurses in Professional Development*, Vol. 39 (6), 190–195.
- Persson, A. S. – Revsbæk, L. (2024) Wickedity in onboarding to high-stress social work: an action research study. *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 36 (2), 186–201.
- Persson, A. S. (2025) Nurturing sympathetic knowing in organizational learning: A pragmatist inquiry in onboarding to high-stress social work. *Management Learning*, 1–22.

- Purvis, L. J. – Cropley, M. (2003) The psychological contracts of National Health Service nurses. *Journal of Nursing Management*, Vol. 11 (2), 107–120.
- Randall, D. – Cote, J. (1991) Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and occupations*, Vol. 18 (2), 194–211.
- Ring, M. – Laulainen, S. – Rissanen, S. (2019) Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus*, Vol. 17 (2), 88–102.
- Rodriguez, E. V. – Crespo, T. – Santos, M. J. (2006) Nature and Antecedents of Organizational Commitment: Considerations for Human Resource Management. *Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. 11 (2), 75–95.
- Saari, T. – Koivu, T. (2017) Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus*, 63–80. Gaudeamus, Helsinki.
- Sidorcuka, I. – Chesnovika, A. (2017) Methods of attraction and retention of generation Z staff. *CBU International Conference Proceedings*, Vol. 5, 807–814.
- Smith-Miller, C. – Jones, C. – Blakeney, T. (2023) Organizational socialization: Optimizing experienced nurses' onboarding. *Nursing Management*, Vol. 54 (12), 14–25.
- Snell, A. (2006) Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR review*, Vol. 5 (6), 32–35.
- Steer, D. (2013) Onboard with it all: eleven ways to ensure your onboarding program accomplishes everything it's supposed to. *T+D*, Vol. 67 (11), 26–29.
- Süveges, M. – Kurucz, A. (2024) Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programs from the perspective of HR and employees. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, Vol. 8 (12): 8733, 1–15.
- Talentia (2025) *Pulan tilalle tuli työttömyys*. <<https://www.talentia.fi/talentia-lehti/pulan-tilalle-tuli-tyottomyys/>>, haettu 1.5.2026.
- The HR Specialist (2011) Successful onboarding: Follow the 5 C's. *The HR Specialist*, Vol. 9 (9), 1–2.
- THL: *Kirjaaminen sosiaalihuollossa*. <<https://thl.fi/aiheet/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/kirjaaminen/sosiaalihuollon-kirjaamisohjeet/kirjaaminen-sosiaalihuollossa1>>, haettu 1.10.2025.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2017) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. E-kirja. Tammi, Helsinki. Työturvallisuuslaki 738/2002. <<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>>, haettu 8.4.2026.

- Räisänen, H. – Ylikännö, M. (2024) *Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2023?* Työ- ja elinkeinoministeriö. <  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165979/Minne%20uudet%20ty%c3%b6paikat%20syntyiv%c3%a4t%20v.%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, haettu 3.3.2025.
- Van Maanen J. E. – Schein, E. H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 209–264.
- Willman, L. (2017) *Tiedon ja osaamisen muodostuminen lastensuojelun avohuollon sosiaalityön työhön perehtymisessä*. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto.
- Wollard, K. K. – Shuck, B. (2011) Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13 (4), 429–446.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Perustiedot:

1. Kerro itsestäsi: koulutustaustastasi ja työurastasi.
2. Kerro nykyisestä positiostasi ja organisaatiosta, jossa olet töissä.
3. Milloin aloitit nykyisessä työssäsi?

Onboarding:

1. Muistele aikaa sen välillä, kun sait tietää saavasi työn, ja kun työ alkoi. Oltiinko sinuun yhteydessä organisaation puolelta? Kerrottiinko esim. ensimmäisen työpäivän ohjelmasta tai saitko muuta informaatiota ennen työn varsinaista aloitusta?
2. Mitä muistat ensimmäisen työpäiväsi kulusta?
  - a. Oliko sinua joku vastassa? Jos työhösi kuului työvälineitä työpaikan puolesta, kuten tietokone, olivatko ne valmiina? Esiteltiinkö sinua kollegoille? Millainen tunne ensimmäisestä päivästäsi jäi?
3. Kerro saamastasi perehdytyksestä.
  - a. Oliko sinulle luotu perehdytysuunnitelma? Ketkä sinua perehdyttivät? Oliko suunnitelma mielestäsi selkeä? Toteutuiko suunnitelma?
4. Millaista informaatiota sait itse organisaatiosta ja sen käytännöistä?
5. Millaista informaatiota sait työtehtävistäsi?
6. Käytiinkö perehdytyksen aikana läpi henkilöstöhallintoon liittyviä asioita, kuten palkanmaksu, työtunnit, ylityökorvaukset, hälytyslisät, lomakäytännöt?
7. Käytiinkö kanssasi läpi sosiaalialan työhön liittyviä erityispiirteitä, kuten lainsäädäntöä tai salassapitovelvollisuutta?
8. Käytiinkö läpi, millaisia asiakkuuksia työssäsi voi kohdata?
9. Kerrottiinko sinulle organisaation kehitys- ja uramahdollisuuksista?

10. Seurattiinko perehdytystä ja kehittymistäsi perehdytyksen aikana?
11. Oliko perehdytyksellä mielestäsi selkeä alku ja loppu?
12. Koetko saaneesi riittävän perehdytyksen?
13. Antoiko perehdytys valmiudet toimia työtehtävissäsi?
14. Koetko päässeesi osaksi työyhteisöä? Koetko perehdytyksen avittaneen siinä?
15. Saitko kollegoilta ns. epävirallista perehdytystä? Miten koet sen vaikuttaneen itseesi?
16. Seurattiinko kehittymistäsi vielä varsinaisen perehdytyksen jälkeen, asetettiin sinulle tavoitteita? Jos kyllä, niin miten?
17. Koetko saaneesi tarpeeksi tukea organisaatiolta ja esihenkilöiltäsi?
18. Koetko perehdytyksen olleen onnistunut? Mikä oli hyvää tai huonoa, mitä olisit mahdollisesti toivonut lisää tai tehnyt toisin?
19. Tuleeko mieleesi jokin aiempi perehdytysprosessi, joka on ollut mielestäsi onnistunut?
20. Mitä neuvoja antaisit organisaatiolle uuden työntekijän perehdyttämiseen?

#### Organisaatiositoutuminen:

1. Oliko sinulla odotuksia organisaatiosta ja työtehtävistäsi? Koetko, että odotukset ovat täyttyneet?
2. Työskenteletkö mielelläsi nykyisessä organisaatiossasi?
3. Koetko olevasi sitoutunut organisaatioosi?
4. Mitkä mielestäsi ovat sellaisia seikkoja, jotka edistävät sitoutumista organisaatioon?
5. Jos mietit viisi vuotta eteenpäin, uskotko olevasi edelleen töissä nykyisessä organisaatiossasi? Miksi?
6. Koetko, että perehdytysprosessi on vaikuttanut siihen, kuinka sitoutunut olet organisaatioon?

7. Uskotko, että jos perehdytys olisi ollut erilainen, se olisi vaikuttanut sitoutumisesi tasoon?
8. Mitkä ovat työsi parhaat puolet?
9. Koetko, että sinulle on tärkeää työskennellä juuri tässä organisaatiossa?
10. Koetko olevasi emotionaalisesti kiinnittynyt nykyiseen organisaatioosi?
11. Koetko olevasi tärkeä osa organisaatiota?
12. Tunnetko velvollisuutta organisaatiossasi pysymiseen?
13. Kokisitko syyllisyyttä, jos lähtisit organisaatiosta?
14. Oletko harkinnut organisaatiosta lähtemistä? Jos kyllä, miksi et ole päätenyt lähtemään?
15. Vaikka työ ei tuntuisi mielekkäältä, onko organisaatiossa jotakin sellaisia seikkoja, jotka saisivat sinut silti jäämään?

## **Liite 2. Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä**

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini alkuvaiheissa eri tarkoituksiin. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälytyökaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

### 1. käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT 5.5-versio)

- Käytön vaihe: Aiheen ideointi ja teoreettisen viitekehyksen hiominen
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä ennen tutkielmani aloittamista tutkimusaiheen ideoinnin apuna. Minulla oli olemassa alustava aihe, jonka hiomiseen käytin tekoälytyökalua. Lisäksi pyysin ChatGPT:ltä esimerkkejä aiheen piiriin kuuluvista tunnetuimmista teorioista. Tekoäly esitti organisaatiositoutumisen kohdalla tunnetuksi teoriaksi Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin teoriaa sekä onboardingin kohdalla Van Maanenin ja Scheinin (1979) sosiaalistamisstrategiaa.

- Todentaminen: Lähdin tekoälyn tuottamien esimerkkien pohjalta itse tutkimaan aihetta ja hain Volter-kirjastopalvelusta eri hakusanoilla aiheeseen liittyvää tutkimusta. Luin myös Meyerin ja Allenin (1991) sekä Van Maanenin ja Scheinin (1979) tutkimukset sekä niiden pohjalta toteutettuja jatkotutkimuksia, ja totesin tulevani käyttämään gradussani Meyerin ja Allenin teoriaa viitekehyksen rakentajana. Teoreettinen viitekehyseni ei kuitenkaan pohjautu ainoastaan tekoälyn ehdotuksiin, vaan sitä on täydennetty muun muassa Bauerin (2010) 4C-mallilla ja muulla tieteellisellä tutkimuksella.
- Käytön vaihe: Läpi tutkielman teon
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä apuna lähdemateriaalin löytämiseen. Pyysin tekoälyä kertomaan, mitkä olisivat hyviä hakusanoja, joilla voisin tietokannoista etsiä tieteellisiä materiaaleja. Esimerkki käytetystä promptista: ”Kerro hakusanoja, joilla löytäisin tieteellisiä artikkeleja liittyen onboardingin ja organisaatiositoutumisen väliseen yhteyteen.” Lisäksi pyysin tekoälyä listaamaan suoraan mahdollisia tunnettuja artikkeleja tutkimusaiheeseen liittyen.
- Todentaminen: Tekoälyn ehdottamat artikkelit etsin itse Volterista, jolloin pystyin varmistumaan siitä, että ne ovat vertaisarvioituja ja noudattavat hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tekoälyn ehdottamien hakusanojen perusteella tein Volterissa tietokantahakuja, josta löysin tutkielmaani sopivia artikkeleja.
- Tekoälyn tuottamaa tekstiä ei ole käytetty opinnäytteessäni.