

**SAVONIA**



OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
LIIKETALOUDEN ALA

# PEREHDYTYKSEN MERKITYS TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MUO- DOSTUMISESSA ASIANTUNTIJA- TYÖSSÄ

TEKIJÄT     Anna Häkkinen  
                 Jenna Kasurinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Anna Häkkinen ja Jenna Kasurinen	
Työn nimi Perehdytyksen merkitys työnantajamielikuvan muodostumisessa asiantuntijatyössä	
Päiväys	13.5.2025
	54/2
Yhteistyötaho	
<p>Opinnäytetyön aiheena oli perehdytyksen merkitys työnantajamielikuvan muodostumisessa asiantuntijatyössä. Työn tavoitteena oli tarkastella perehdytyksen roolia asiantuntijatyössä teoreettisesta näkökulmasta sekä selvittää sen vaikutusta työnantajamielikuvaan. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kahdessa asiantuntijaorganisaatiossa, joista toinen toimii energia-alalla ja toinen finanssialalla. Kyselylomake koostui kolmesta osiosta ja laadittiin Webropol-ohjelman avulla. Sen avulla pyrittiin tukemaan teoreettista viitekehystä ja vastamaan tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Aihe valikoitui työn tekijöiden oman mielenkiinnon perusteella, ja siihen vaikutti myös havainto siitä, kuinka merkittävä rooli perehdytyksellä on työuran alkuvaiheessa erityisesti asiantuntijatyössä. Hyvä perehdytys voi vahvistaa työntekijän kokemusta organisaatiosta, sen kulttuurista ja arvoista, ja näin vaikuttaa suoraan siihen, millaisena työnantajana organisaatio näyttää. Aihe koettiin ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi erityisesti nykyisessä työelämässä, jossa osaavien asiantuntijoiden houkuttelu ja sitouttaminen on yhä tärkeämpää.</p> <p>Teoreettisen tarkastelun perusteella perehdytyksellä on olennainen rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa ja ylläpitämisessä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys voi toimia organisaatioiden välisenä kilpailuetuna, kun tavoitellaan osaavia ja motivoituneita asiantuntijoita – erityisesti tilanteessa, jossa alan parhaista tekijöistä kilpaillaan. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella perehdytys on toiminut uusien työntekijöiden näkökulmasta hyvin, ja organisaatiot ovat onnistuneet viestimään arvoistaan ja eduistaan myönteisellä tavalla. Työntekijöillä oli positiivinen työnantajamielikuva jo perehdytyksen alkuvaiheessa. Tulosten perusteella ei kuitenkaan voida arvioida perehdytyksen vaikutuksia pitkällä aikavälillä eikä sitä, kuinka merkittävästi se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen työnantajaan.</p>	
Avainsanat Perehdytys, asiantuntijatyö, työnantajamielikuva, perehdytysprosessi	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTYKSEN PROSESSINA .....	6
2.1	Perehdytyksen määritelmä ja merkitys .....	6
2.2	Lainsäädäntö liittyen työtehtäviin ja perehdytykseen .....	6
2.3	Työhyvinvointi.....	7
2.4	Perehdytysprosessin vaiheet .....	8
2.5	Tehokkaan perehdytyksen elementit .....	9
3	PEREHDYTYKSEN MERKITYS TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MUODOSTUMISESSA.....	10
3.1	Perehdytyksen merkitys .....	10
3.2	Perehdytyksen sisältö .....	11
3.3	Esihenkilön merkitys perehdytykseen .....	11
3.4	Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen .....	12
4	ASiantuntijatyön PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN JA HAASTEET .....	14
4.1	Asiantuntijatyö .....	14
4.2	Perehdytys asiantuntijatyössä.....	14
4.3	Perehdyttäminen etänä .....	15
4.4	Perehdytyksen haasteet.....	15
4.4.1	Resurssipula .....	16
4.4.2	Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen.....	16
4.5	Perehdytyksen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen .....	17
4.5.1	Perehdytys osana työnantajamielikuvan rakentamista.....	17
4.5.2	Osaamisen kehittäminen .....	19
4.5.3	Organisaatiokulttuurin vahvistaminen.....	19
4.5.4	Perehdytyksen rooli strategian jalkauttamisessa.....	20
5	PEREHDYTYSPROSESSIKYSELYN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS .....	22
5.1	Menetelmävalinnat ja perustelut .....	22
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	22
5.3	Eettisyys ja luotettavuus tutkimusmenetelmässä.....	22
6	TULOSTEN ANALYSOINTI JA HYÖDYNTÄMINEN.....	24
6.1	Taustakysymykset.....	24
6.2	Kyselyn tulokset .....	25
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40

7.1 Havainnot aineistosta .....	40
7.2 Tulosten tulkinnan rajoitteet .....	42
8 POHDINTA.....	44
LÄHTEET .....	46
LIITE 1: SAATEKIRJE .....	49
LIITE 2 KYSELYLOMAKE.....	50

## 1 JOHDANTO

Hyvä perehdytys tulisi kestää koko työsuhteen ajan ja olla jatkuvaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdytysprosessia, sen käsitettä sekä sen merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa. Tutkimus yhdistää teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen kyselyaineiston, joka on kerätty kahdesta asiantuntijaorganisaatiosta energia- ja finanssialalta. Työssä tarkastellaan perehdytyksen merkitystä asiantuntijatyössä sekä sen vaikutusta työnantajamielikuvaan näillä toimialoilla. Opinnäytetyömme etsii vastausta kysymykseen, kuinka hyvä perehdytys on toteutettu ja mikä siitä tekee onnistuneen. Tavoitteena on tunnistaa asiantuntijatyössä perehdytyksen tärkeimmät kohdat, joilla on vaikutusta työnantajamielikuvan syntymiseen ja säilymiseen. Tämä puolestaan auttaa organisaatioita luomaan positiivista työnantajakuvaa ja parantamaan työntekijöiden sitoutumista organisaatiossaan.

Perehdytys on olennainen osa työnantajamielikuvan muodostumista ja työntekijöiden sitouttamista. Se vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja organisaatiokulttuurin välittymiseen. Hyvin toteutettu perehdytys voi olla merkittävä kilpailuetu organisaatiolle, joka pyrkii houkuttelemaan ja säilyttämään parhaat asiantuntijat. Hyvin suunniteltu perehdytys auttaa myös luomaan myönteisen työnantajamielikuvan ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Työterveyslaitos 2023).

Aiheemme perehdytyksen merkityksestä työnantajamielikuvan muodostumisessa asiantuntijatyössä on erityisen ajankohtainen ja tärkeä. Se yhdistää teoreettisen ja käytännöllisen näkökulman, ja sen merkitys voidaan tiivistää neljään keskeiseen osa-alueeseen:

- Työnantajamielikuvan kehittäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Organisaatiokulttuurin vahvistaminen
- Strateginen kehitys

Perehdytyksellä on keskeinen rooli näiden osa-alueiden tukemisessa ja organisaation pitkän aikavälin menestyksessä. Opinnäytetyössä käymme läpi perehdytysprosessin keskeiset vaiheet ja tarkastelemme, miten ne ilmenevät organisaatioissa, joihin teimme kyselyn. Tutkimus tarjoaa lisätietoa siitä, miten eri perehdytyskäytännöt vaikuttavat työnantajamielikuvaan asiantuntijatyössä.

## 2 PEREHDYTYKSEN PROSESSINA

### 2.1 Perehdytyksen määritelmä ja merkitys

Jokaisella työntekijällä on lakiin perustuva oikeus saada laadukasta perehdytystä aina aloittaessaan uudessa työssä, oli sitten kyse kokoaikaisesta työstä, tai lyhyestä keikkatyöstä. Uusi työntekijä tulee perehdytyksen aikana opastaa omiin työtehtäviinsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Vastuu perehdytyksestä on aina organisaation johdolla, sekä esihenkilöllä. Perehdytyksen aikana työntekijälle on tarjottava riittävästi tietoa sekä työstä, että työpaikasta. Työntekijä on perehdytettävä yhteisiin sääntöihin ja ohjeisiin sekä työn kannalta välttämättömien koneiden ja laitteiden turvalliseen käyttöön. Perehdytettävää on tiedotettava työn vaaroista ja riskeistä. Myös vanhoilla työntekijöillä on oikeus perehdytykseen aina, kun työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat ja käyttöön tulee esimerkiksi uusia laitteita tai koneita. Työntekijöitä on perehdytettävä myös, mikäli työturvallisuusohjeita on laiminlyöty, työ toistuu vain harvoin, työpaikalla on sattunut jokin työtapaturma tai siellä on todettu ammattitauti. Perehdytystä tarvitaan myös, mikäli työnopastus on ollut puutteellista, tilanne poikkeaa jotenkin tavanomaisesta tai toiminnassa on havaittu virheitä, tuotteiden ja palvelujen laadussa on ollut puutteita. (Työelämään.fi.)

Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää sopeutumaan nopeasti työyhteisöön. Perehdytys on suunniteltava huolellisesti ennen työntekijän saapumista, ja sen sisältö, aikataulut ja vastuut on selvitettävä etukäteen. Uuden työntekijän perehdyttämisessä tulee huomioida muun muassa työtehtävät, tavoitteet, työtilat ja välineet, työvuorot, työmenetelmät sekä turvallisuusohjeet. Myös työhön liittyvät riskit, poikkeustilanteet ja työyhteisön pelisäännöt on hyvä käydä läpi. Perehdytys on tärkeä osa työturvallisuuden, työkyvyn ja työtehtävien sujumuuden varmistamista, ja sen tulisi jatkua aina, kun työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat.

### 2.2 Lainsäädäntö liittyen työtehtäviin ja perehdytykseen

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työntekijöiden työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työkykyä kyetään ylläpitämään ja voidaan turvata sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 1 luku, 1 §).

Työturvallisuuslain 2 luvun 14 §:n mukaan työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta, jotta työntekijällä on riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

### 2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän myönteistä kokemusta siitä, että hänen työhönsä liittyvät yksilölliset voimavarat, kuten psyykkiset ja fyysiset voimavarat riittävät tai ylittävät työn hänelle asettamat vaatimukset. Työhyvinvointi on tärkeää niin yksilön itsensä kannalta, kuin organisaationkin näkökulmasta. Työhyvinvointia tulisi tukea ja pyrkiä ennaltaehkäisemään siihen liittyviä ongelmia. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työssä tapahtuvat muutokset asettavat työntekijän osaamisen koetukselle ja työn digitalisoituminen aiheuttaa työntekijöille teknostressiä (Mattila-Aalto, 2020, 34). Mattila-Aallon (2020, 44–45) mukaan, jos työpaikalla toimitaan periaatteella, että kaikki tekevät kaikkea, työntekijät saattavat joutua tekemään tehtäviä, jotka joku toinen hallitsisi paremmin. Työnantaja on vastuussa siitä, että jokaisella työntekijällä on edellytykset suoriutua työstään, mutta työnkuvan muuttuessa, voi lopulta käydä niin, että työntekijät päätyvät tekemään töitä, joita he eivät kunnolla osaa. Tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunteita ja työmotivaatio kärsii, samoin kuin työn tuottavuus. Salosen ym. (2022, 25–26) mukaan organisaatio, joka rakentaa toimintansa työntekijöiden vahvuuksien varaan, on vahva. Mikäli jokainen kokee voivansa toteuttaa itseään omannäköisesti, täydentävät ihmisten erilaiset roolit toisiaan. Tällä tavoin saadaan yksilöiden heikkoudet häviämään ja työntekijät saavat hyödyntää omia vahvuuksiaan.

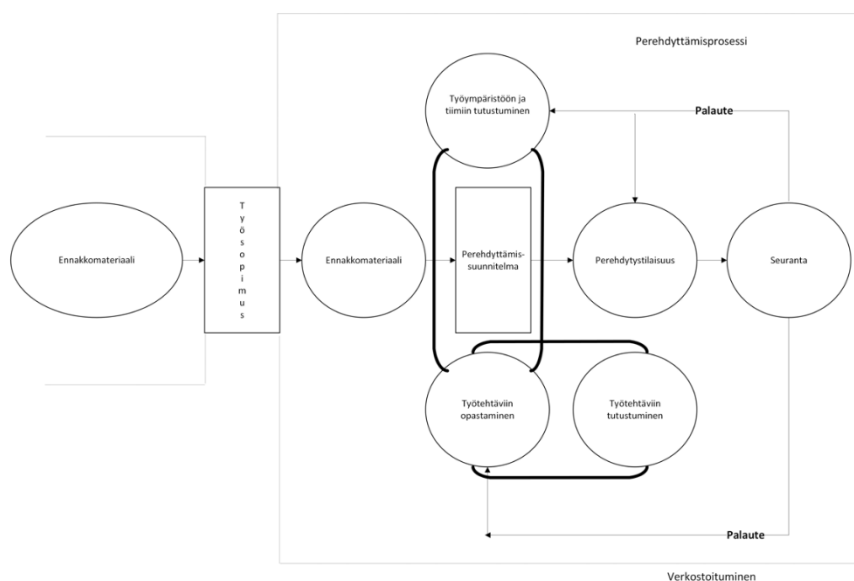
Nykyisin yhä useammassa työssä edellytetään erilaisia tietojenhallinta ja -käsittelytaitoja, monipuolista päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä jatkuvaa uuden oppimista. Työnkuormitustekijöiden, kuten tietotulvan, työn rajattomuuden ja monimutkaisuuden ymmärtäminen on tärkeää esihenkilöille ja johdolle. Asiantuntijatyössä esiintyy vähemmän sairauspoissaoloja ja on alhaisempi riski pysyvään työkyvyttömyyteen, mutta työntekijät kärsivät useammin univajeesta, palautumisen haasteista ja stressitekijöistä. Asiantuntijatyössä on kuitenkin myös monia työhyvinvointia tukevia piirteitä: työntekijät voivat vaikuttaa työaikoihin ja -sisältöön, ja työ on usein joustavaa. Kiire ja keskeytykset kuitenkin kuormittavat. Asiantuntijat ratkovat yhä useammin poikkeustapauksia, liikkuvat useiden järjestelmien välillä ja tekevät työtehtäviä rinnakkain. Silti monet kokevat työn imun, joka ilmenee myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana, ja asiantuntijat ovat usein omistautuneita ja uppoutuneita työhönsä. Tietotyössä kuitenkin esimerkiksi kiire ja työn keskeytyminen kuormittavat työntekijöitä. (Salonen ym. 2022, 25–26.)

Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan asiantuntijat kokevat varsin paljon työn imua niin asiantuntija, kuin erityisasiantuntija- ja esihenkilötasollakin. Kuitenkin monenlaiset stressikokemukset ovat myös asiantuntijoilla hyvin yleisiä. Työpaikoilla tulisi sopia yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja, jotta työn kuormitusta voidaan vähentää. Myös työstä saatava palaute sekä hyvä johtaminen ja esihenkilötyö tukevat asiantuntijan työhyvinvointia. (Varma, 2022.) Tutkimusten mukaan suomalaiset voivat koko ajan huonommin työelämässä. Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan työn koetaan rasittavan sekä henkisesti että fyysisesti aiempaa enemmän. Mielenterveyttä koskevat ongelmat ovat jo ohittaneet tuki- ja liikuntaelin ongelmat syynä ennenaikaiselle eläkkeelle jäämisessä. (Mattila-Aalto, 2020, 20, 96.)

## 2.4 Perehdytysprosessin vaiheet

Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaan perehdytysprosessi on monivaiheinen ja sen vaiheet voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: ennen työn aloittamista, työn aloituspäivinä ja pitkällä aikavälillä jatkuvaan tukeen. Vaikka tämä rakenne voi vaihdella organisaation ja tehtävän mukaan, perusperiaatteet pysyvät usein samankaltaisina. Usein perehdytys nähdään kertaluonteisena toimenpiteenä, joka kohdennetaan uudelle työntekijälle.

Oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä perehdytysprosessi on Eklundin (2018) mukaan keskeinen, jotta kaikki työyhteisön jäsenet tietävät, miten he työtehtäviä vaihtaessaan saavat tarvitsemansa koulutuksen ja tuen. Selkeä tiedottaminen ja avoin keskustelu vähentävät epävarmuutta ja vahvistavat yhteisön vastuuta. Kun perehdytysprosessissa korostuvat prosessin sisällön ymmärtäminen, mahdollisuus vaikuttaa sen kulkuun sekä kokemus kuulluksi tulemisesta, se vahvistaa tulokkaan sitoutumista ja tukee hänen integroitumistaan työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 26.) Perehdytys, joka on sekä hyvin suunniteltu että hyvin toteutettu, nostaa organisaation tuottavuutta, lisää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Perehdyttäminen ei saisi koskaan olla riippuvainen vain yksittäisen perehdyttäjän motivaatiosta ja perehdytystaidoista, vaan perehdyttäminen tulisi olla suunnitelmallista ja tasalaatuista. (Eklund, 2018, 19–20.)



Kuva 1. Perehdytyksen prosessi (mukaillen mallia Ketola 2010, 138).

Perehdytys alkaa jo ennen rekrytointia, kun organisaatio määrittelee tehtävän vaatimukset ja tarvittavan osaamisen (Kupias & Peltola 2009, 102; Eklund 2018, 34). Rekrytointivaiheessa tulokkaalle muodostuu mielikuva organisaatiosta viestinnän ja vuorovaikutuksen perusteella. Ennakkomateriaalin avulla työntekijä saa käsityksen tulevasta työstään, ja samalla työnantaja saa tietoa tulokkaan osaamisesta (Ketola 2010).

Työsopimus solmitaan ennen työn aloitusta, ja se toimii perehdytyksen lähtökohtana. Ennen ensimmäistä työpäivää perehdyttäjä ottaa yhteyttä tulokkaaseen ja toimittaa materiaaleja, jotka tukevat tiedonsaantia ja sosialisointia (Kangas & Hämäläinen 2007, 10; Saarinen 2022, 166–167).

Perehdytys alkaa yhteisellä tilaisuudella, jossa käsitellään organisaation toimintaa ja odotuksia (Joki 2018, 112). Tämän jälkeen keskitytään työtehtäviin, työyhteisöön tutustumiseen ja aktiiviseen oppimiseen. Perehdytyksen sisältö ja kesto vaihtelevat yksilöllisesti – tärkeintä on tarjota tukea ja kerrata keskeisiä asioita (Eklund 2018, 109).

Perehdytyksen etenemistä seurataan säännöllisesti, ja palautetta annetaan molemmin puolin. Tämä mahdollistaa perehdytyksen kehittämisen ja auttaa varmistamaan, että tulokas saavuttaa tavoitteet. Perehdytys päättyy, kun työntekijä hallitsee tehtävänsä ja on osa työyhteisöä (Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Saarinen 2022, 20).

## 2.5 Tehokkaan perehdytyksen elementit

Tehokas perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheesta. Tässä kohtaa mietitään valmiiksi, mitä vaatimuksia ja millaista tarvittavaa osaamista tuleva tehtävä vaatii. Se, millaista osaajaa organisaatioon tarvitaan, määrittelee myös perehdytyksen raamit. Rekrytointivaiheessa hakijoille on kerrottava selkeästi, mitä työtehtävä edellyttää ja millainen työyhteisö ja organisaatio on kyseessä. Kun uusi työntekijä on valittu tehtävään, aloitetaan varsinainen perehdytyksen suunnittelu huomioiden työntekijän osaaminen ja asiantuntijuus. Mikäli kyseinen työtehtävä on tarkoin rajattu, perehdytetään uusi tulokas nimellisesti tähän tehtävään ja perehdytys on hyvin tarkkaan ennalta määriteltä. Mikäli taas uusi työntekijä tulee täydentämään osaamisellaan työyhteisöä, suunnitellaan perehdytys niin, että saadaan tulokkaan ammattitaito ja asiantuntijuus hyötykäyttöön. Tulee kuitenkin huomioida, että olipa kyseessä minkälainen rekrytointi tahansa, on uusi työntekijä perehdytettävä yhteisiin pelisääntöihin, organisaation taustatietoihin ja yhteisiin käytäntöihin. On tärkeää, että uuteen tulokkaaseen otetaan yhteyttä jo ennen työsuhteen alkua. Näin saadaan tärkeitä tietoja perehdytyksen suunnittelemista varten ja tämä antaa myös tulokkaalle mahdollisuuden esittää kysymyksiä perehdytykseen ja töiden aloitukseen liittyen. (Kupias & Peltola, 2009, 102–103.)

Tehokas ja hyvin suunniteltu perehdytys tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä voi oppia työnsä ja työtehtävänsä nopeammin ja tehokkaammin. Tällöin uusi työntekijä on myös vahvempi osa organisaatiota, sen toimintatapoja sekä organisaatiokulttuuria. Tämä mahdollistaa osallisuuden ja työn merkityksellisyyden kokemukset. Perehdytyksen tulisi sisältää aloitus, lopetus sekä etukäteen mietityt välipysähdykset. Tämä vaatii myös keskustelua ja palautteen antoa puolin ja toisin. Perehdytystä on tarvittaessa pystyttävä muokkaamaan prosessin aikana. (Laaksomies, 2024.)

### 3 PEREHDYTYKSEN MERKITYS TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MUODOSTUMISESSA

#### 3.1 Perehdytyksen merkitys

Työnantajamielikuva tarkoittaa kaikkea sitä, mistä organisaation maine muodostuu. Sillä on suora vaikutus siihen, kuinka potentiaaliset uudet työntekijät näkevät organisaation ja millainen mielikuva heille on syntynyt. (Henkilöstöpalvelu Hirmu, 2018.)

Perehdytys voidaan nähdä yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Onnistuessaan perehdytys luo positiivista työnantajamielikuvaa ja on loistava kilpailuetu organisaatiolle. Perehdytys on sekä uuden oppimista, että tiedon soveltamista ja se vaatii mukautumista niin työntekijältä, kuin organisaatioltakin. Perehdytykseen on varattava riittävästi resursseja, jotta sekä työntekijän, että työnantajan oppiminen ja kehittyminen mahdollistuu. Sekä sisältö että tavoitteet vaihtelevat organisaation mukaan, minkä vuoksi perehdytyksen suunnittelussa on tärkeää huomioida työtehtävien ja perehdytettävien yksilöllisyys. Yhdistävänä tekijänä näissä kaikissa on kuitenkin työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät perehdytykselle, sekä tavoite saada organisaatioon tulleen uuden työntekijän oppimisprosessi käyntiin. Perehdyttäminen on yksi johtamisen väline ja se mahdollistaa strategian toteuttamisen. Yleensä perehdytyksen tavoitteena on myös sitouttaa työntekijä organisaatioon. Kuitenkin tulee huomioida myös yleistyvät lyhyet määräaikaaisuudet ja osa-aikaiset työt, jolloin perehdytyksen tarkoituksena on, että työntekijä voi oppia juuri hänen työnsä kannalta olennaisimmat asiat. Mikäli organisaatiolla on tavoitteena pidempiaikainen sitouttaminen organisaatioon, käytetään perehdytykseen pidempi aika ja enemmän resursseja. (Eklund, 2018, 25–36.)

Pitkällä aikavälillä hyvin toteutettu perehdytys tukee työpaikan kannattavuutta. Tulee muistaa, että työntekijän lähteminen ja uuden työntekijän palkkaaminen ja perehdyttäminen on organisaatiolle kallista. Selkeä ja hyvin hoidettu perehdytysprosessi on yksi työpaikan houkuttelevuutta lisäävä ominaisuus. Jopa 75 prosenttia uutta työpaikkaa etsivistä on kiinnostunut työnantajamielikuvasta ennen töiden hakemista. Varsinkin niillä aloilla, joilla on kova kilpailu työntekijöistä tai työntekijäpula, saattaa perehdytysprosessi olla yksi merkittävimmistä erottautumistekijöistä. Jos tämä osataan tehdä näkyväksi jo rekrytointivaiheessa, voidaan sillä saada tuntuvia säästöjä ja houkutella parhaimpia osaajia. Mikäli perehdytys on laadukasta ja siihen panostetaan, kertoo se uudelle tulokkaalle, että rekrytoinnin onnistuminen otetaan organisaatiossa tosissaan ja sen eteen ollaan valmiita näkemään myös vaivaa. Tämä lisää työntekijän arvostuksen tunnetta. Mikäli työntekijät sitoutuvat työpaikkaan, on se yksi ratkaisevimmista tekijöistä, kun mietitään organisaation menestymistä ja kasvua. Usein työpaikoilla, joissa työntekijöiden sitoutuminen on vähäistä, esiintyy enemmän sairauspoissaoloja, suurempaa henkilöstön vaihtuvuutta, vähäisempää innovointia sekä haasteita muutoksiin sopeutumisessa. Tulisi ajatella, että uuden työntekijän sitouttaminen alkaa jo heti rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Työntekijän tulee tuntee olevansa arvostettu, hänen täytyy tulla kuulluksi ja hänen tarpeensa tulee ottaa huomioon ja vastata niihin, jotta syntyy luottamus ja turvallisuuden tunne. (Laaksonmies, 2024.)

Organisaatioissa tulisikin perehdyttää aina kaikki uudet työntekijät, myös ne, joilla on pitkä kokemus itse työstä. Perehdytystä tarvitsevat myös organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat työntekijät, samoin kuin pitkään poissaolleet työntekijät. Yhtä lailla on perehdytettävä niin kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät, kuin yhteistyökumppanitkin, kuten konsultit tai freelancerit. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 166.)

### 3.2 Perehdytyksen sisältö

Perehdytysprosessi tulisi aina aloittaa perehdytyskeskustelulla, jossa uusi työntekijä otetaan vastaan, tutustutaan ja käydään yhdessä läpi tulevan perehdytyksen kulku. Perehdytykselle on tärkeää laatia ennalta suunniteltu aikataulu, ja työntekijälle on hyvä kertoa selkeästi, milloin hänen odotetaan suoriutuvan tehtävistään itsenäisesti. Ensimmäisiin vaiheisiin kuuluu toimenkuvan esittely, jossa avataan työntekijän rooli ja tehtävät osana organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamista. (Joki, 2024, 87–88.) Jotta perehdytys voi onnistua, tarvitaan toimiva ja huolellisesti laadittu perehdytysuunnitelma. Sen laatimiseen tulisi osallistua riittävän monta henkilöä, jotta suunnitteluun saadaan monipuolisia näkökulmia eikä lopputulos jää yksipuoliseksi. Suunnittelijoilla on keskeinen rooli siinä, millaisen ensivaikutelman uusi työntekijä organisaatiosta saa. Perehdytyskäytäntöjä tulisi kehittää jatkuvasti aiemman kokemuksen ja palautteen pohjalta. Perehdytysuunnitelman on oltava hyvin perusteltu ja sen tulee aidosti tukea käytännön työtä. Lisäksi siitä on käytävä selkeästi ilmi, mitä tavoitteita perehdytyksellä halutaan saavuttaa. (Eklund, 2018, 73–75.)

Perehdytysuunnitelmasta tulisi selvittää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, sekä se, milloin, miten ja missä järjestyksessä näitä asioita on tarkoitus käydä läpi. Jokainen uusi työntekijä tulisi huomioida yksilönä, kun perehdytystä suunnitellaan. Perehdyttäjä voi olla HR:n edustaja, esihenkilö tai joku muu nimetty henkilö. Vastuunjaon perehdytyksen osalta tulee olla kaikille osapuolille selvä. Perehdytykselle tulee varata riittävästi aikaa ja yleensä perehdytyksen onnistuminen vaatii koko organisaation yhteistyötä. Perehdytyksellä on oltava runko, josta selviää, mitkä asiat, tehtävät, toimintatavat ja niin edelleen käydään uuden työntekijän kanssa läpi perehdytyksen aikana. Nämä asiat olisi hyvä kirjata ylös perehdytysuunnitelmaan, sillä tämä mahdollistaa aina tasalaatuisen perehdyttämisen. Perehdytysuunnitelmassa olisi hyvä olla kirjattuna, missä vaiheessa mikäkin asia käydään läpi ja tehdä alustava aikataulu tälle. On kuitenkin hyvä miettiä jo etukäteen, kuinka mahdolliset ympäristön muutokset vaikuttavat aikatauluun. Suunnitelma mahdollistaa perehdytyksen kehityksen seurannan. On myös mietittävä, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan. Perehdytys voidaan toteuttaa esimerkiksi koulutuksena, työssä oppimisena, virtuaalisessa oppimisympäristössä tai vaikka verkkokurssina. Jotta perehdytyksestä saadaan paras mahdollinen versio, on hyvä miettiä, millaisia tietoja uudesta työntekijästä on mahdollisuus saada jo rekrytoinnin aikana. Näin perehdytyksestä saadaan yksilöllinen ja joustava. (Eklund, 2018, 76–80.)

Perehdyttämisen laajuus tulisi miettiä peilaten työsuhteen pituutta ja työtehtäviä. Myös esimerkiksi pitkiltä perhevapailta tai opintovapaalta palaavalle on järjestettävä riittävä perehdytys. Tulee myös huomioida, että kokeneella työntekijällä on jo kokemusta erilaisista työtehtävistä ja työyhteisöistä, kun taas nuori työntekijä tarvitsee tietoa enemmän myös aivan perusasioista. Tämä tulisi huomioida, kun suunnitellaan perehdytystä. Myös perehdytettävän ammattitausta vaikuttaa siihen, millaista perehdytystä hän työhön tarvitsee. (Joki, 2024, 88–89.) Esihenkilöksi perehdyttäminen vaatii aina laajemman perehdytysohjelman, kuin muille organisaation tasoille tulevan työntekijän perehdyttäminen. Esihenkilön on perehdytyksen aikana tutustuttava uuteen rooliinsa esihenkilönä, mutta myös sidoryhmiin, joiden kanssa sekä organisaatio, että esihenkilö toimivat. (Joki, 2024, 89–90.)

### 3.3 Esihenkilön merkitys perehdytykseen

Esihenkilöllä ja organisaation johdolla on todella suuri merkitys sille, kuinka henkilöstön motivoitumisen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen edellytykset on pystytty luomaan. Henkilöstöjohtaminen

on myös asia, jolla kilpaillaan yritysmarkkinoilla. Organisaation on pystyttävä houkuttelemaan nimenomaan organisaatioon haluttuja henkilöitä ja heidät on myös pystyttävä pitämään organisaatiossa. Työntekijät on pystyttävä luotsaamaan hyviin suorituksiin ja heille on luotava edellytykset kasvulle, kehitykselle ja onnistumisen kokemuksille. (Joki, 2024, 99–100.) Esihenkilö on aina loppukädessä vastuussa perehdyttämisestä, vaikka hän voikin delegoida tehtäviä muille (Eklund, 2018, 77). Esihenkilö vastaa aina niin perehdytyksen suunnittelusta, sen toteutuksesta kuin sen seurannasta, vaikka esihenkilö ei edes osaisi opastettavia töitä. Hänellä on kuitenkin aina viimekädessä vastuu perehdytyksen asiamukaisuudesta. Esihenkilö on myös se henkilö, jonka tehtävä on valmentaa koko työyhteisöä. Esihenkilö ottaa uuden työntekijän vastaan, kertoo hänestä työyhteisölle ja informoi mahdollista perehdyttäjää, jotta hän pystyy valmistautumaan tehtäväänsä. (Työturvallisuuskeskus, 2024, 58–59.)

Esihenkilön tehtävä on johtaa niin ryhmää, kuin sen yksittäisiä työntekijöitäkin. Varsinkin asiantuntijoiden johtamisessa on tärkeää, että panostetaan olosuhteisiin ja työn aloitukseen ja sen jälkeen annetaan työntekijälle tilaa toimia. Vaikka asiantuntijatyö on usein itsenäistä ja itseohjautuvaa, on esihenkilön merkitys tärkeä niin työn johtamisessa, kuin organisaatioon liittymisessäkin. Perehdyttäminen itsessäänkin on johtamista ja se on oiva keino suunnata uuden työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita. Esihenkilön tulisi panostaa siihen, että uudelle työntekijälle luodaan tilanteita, joissa on mahdollisuus kysyä ja pohtia omaa osaamista ja sen kehittymistä. Esihenkilön tulee varmistaa, että uusi työntekijä kytkeytyy organisaation strategiaan ja esihenkilön tehtäviin kuuluu myös kartoittaa uuden työntekijän osaamista sekä luoda edellytykset yhteistyölle. Esihenkilön tulee olla helposti saatavilla myös intensiiviperehdytysjakson jälkeen. Vain tällä tavalla voidaan yhdistää sekä uuden työntekijän, että organisaation tavoitteet. Perehdytystaidot ovat osa johtamistaitoja. Esihenkilöllä on merkittävä rooli uuden työntekijän sitouttamisessa työpaikkaan. Esihenkilön tehtävä on myös sopia yhdessä uuden työntekijän kanssa, millainen on hänen työnsä sisältö ja millaiset tavoitteet on asetettu. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että ne tukevat työntekijän kehittymistä. Varsinkin asiantuntijatyössä esihenkilön rooli on onnistumisten organisointi, ei niinkään työn valvominen. Esihenkilö myös mahdollistaa riittävät resurssit työn suorittamiselle. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 186–192.)

Esihenkilön tärkein tehtävä perehdytyksen osalta on varmistaa, että organisaation perehdytys on tarkoituksenmukaista. Esihenkilön tulee olla läsnä työntekijän aloittaessa ja varmistaa, että tämä ymmärtää perustehtävänsä. Lisäksi on tärkeää seurata työssä suoriutumista, oppimista ja kehittymistä sekä antaa niistä palautetta. Uuden työntekijän kanssa on käytävä läpi myös turvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. Koeaikakeskustelun toteutumisesta on niin ikään huolehdittava. Myös muun työyhteisön mukaan saaminen perehdytykseen sekä perehdytystyötä tekevien työntekijöiden tukeminen ovat esihenkilön vastuulla. Hänen on luotava edellytykset toimivaan perehdytykseen. Esihenkilö on myös se, joka jatkaa perehdytysjakson jälkeen tiivistä yhteistyötä uuden työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola, 2009, 62–63.)

### 3.4 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

Perehdytysprosessia, sen etenemistä ja kehittymistä tulee aina myös seurata. Tällä tavalla voidaan luoda toimiva perehdytys juuri kyseiselle henkilölle ja varmistetaan, että päästään ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Perehdytyksen seurannan osana tulisi myös kerätä palautetta itse perehdytyksestä, jotta perehdytysprosessia voidaan kehittää. (Eklund, 2018, 109–110.) Perehdytyksen seurannasta ja sen toteutustavasta tulee sopia heti perehdytyksen alussa. Näin perehdytettävä tietää, että

perehdytys koetaan tärkeäksi. Perehdytyskeskustelut ovat oikea paikka kertoa, mikä on helppoa, mitä on oppinut ja mihin tarvitaan vielä tukea. Perehdyttäjän onkin oltava aidosti kiinnostunut perehdyttävästä ja hänen osaamisestaan. (Joki, 2024, 96–97.)

Perehdytyksen aktiivinen seuranta on ainoa keino pysyä ajan tasalla perehdytysprosessin etenemisestä. Se tuo perehdyttäjän tietoon sen, mihin asioihin työntekijä tarvitsee tukea. Mahdollisimman sujuvan perehdytyksen kannalta olisi tärkeää, että jokaiselle uudelle työntekijälle määritetään tehtävänkuvan ja oman osaamisen mukaiset omat perehdytysjakson tavoitteet. Jokaiselle perehdytysjakson osa-alueelle tulisi luoda omat tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Perehdytyksen tavoitteiden toteutumisen seurannassa tulee käyttää jotain mittaria, joka palvelee juuri kyseiseen työhön perehdyttämistä. Perehdytyksen seuranta ja toimivat käytänteet siinä antavat perehdyttäjälle mahdollisuuden olla riittävästi läsnä, mahdollisuuden muuttaa käytänteitä tarvittaessa ja antaa sekä saada palautetta perehdytyksestä. (Eklund, 2018, 119–123.)

## 4 ASIANTUNTIJATYÖN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN JA HAASTEET

### 4.1 Asiantuntijatyö

Asiantuntijatyön voidaan ajatella olevan tietotyötä tai sillä voidaan viitata vain huippuasiantuntijoihin. Tietotyö ylipäättään on nykyisin lisääntynyt ja hyvin useilla aloilla työntekijöiden tulee löytää, yhdistää ja hyödyntää erilaista tietoa. Yhä useampi työ ja ammatti edellyttää työntekijöiltä itsenäistä päätöksentekoa ja asiantuntijuutta. Asiantuntijatyötä voidaan määritellä myös sen kautta, että työntekijä voi itse vaikuttaa työn vaatimustasoon ja oppimiseensa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 19–20.) Asiantuntijalla voidaan ajatella olevan syvempää tietoa ja taitoa kuin muilla samalla alalla työskentelevillä. Asiantuntijan tulisi olla joustava ja pystyä soveltamaan omaa osaamistaan. Asiantuntijan tulisi pystyä myös erottelemaan olennainen tieto epäolennaisesta. Jokaisella yhteiskunnan hallinnon alalla esiintyy asiantuntijuutta ja se syntyy vuorovaikutuksesta muiden asiantuntijoiden, lähijohtajien ja asiakkaiden kanssa. Asiantuntijuus on yksi kilpailutekijä niin yksilölle, kuin eri organisaatioillekin ja työpaikat kilpailevat asiantuntijoista. Asiantuntijalta vaaditaan jonkinlainen muodollinen koulutus tehtävään, sekä pätevyys ja aikaisempaa työkokemusta, jotta voi toimia asiantuntijan roolissa. Asiantuntijatyö vaatii itsenäistä työskentelyä ja yleensä myös jonkinlaista erityisosaamista (Heilmann, 2022.)

Digitaalinen työpaikka 2024-tutkimuksen mukaan etätyö on lähinnä asiantuntijoiden ja toimistotyöläisten etuoikeus. Useimpien asiantuntijatyötä tekevien pääasiallinen työ on digitaalista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti hybridityötä, eli työskentelyä lähi- ja etätyössä. Kuitenkin asiantuntijatyötä tekevät ja toimistotyöläiset ovat niitä, joille viikoittainen etätyö on tavanomaista. Näistä työntekijöistä tyytyväisimpiä ovat ne, jotka hyötyvät etätyön joustavuudesta. Etätyötä tekevistä useimmat arvostavat työn itsenäisyyttä, joustavuutta, työmatkoista säästyvää aikaa sekä etätyön tarjoamaa työrauhaa. Myös työnantajat ovat huomanneet, että hybridityöllä on ollut merkittävä vaikutus muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan etätyö on tullut jäädäkseen. (Vatilo, 2024.)

### 4.2 Perehdytys asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyössä perehdyttäminen on usein haastavampaa kuin suoritettavassa työssä. Tehtävä saattaa olla kokonaan uusi ja voi olla, ettei tehtävän tarkkaa sisältöä ole edes etukäteen määritelty. Tällöin onkin erityisen tärkeää, että työn tavoite on selkeä. Myös työntekijän valta ja vastuu on oltava selkeästi rajattu. (Eklund, 2018, 97.) Asiantuntijat ovat usein hyvinkin itseohjautuvia ja tästä syystä he odottavat esihenkilöltä vain hienovaraista ohjausta oikeaan suuntaan, sekä tukea työhön. Esihenkilön tehtävänä onkin nimenomaan poistaa onnistumisen esteitä. Asiantuntija voi olla vastuussa työnsä aikataulutuksesta sekä organisoinnista ja se vaatii hyvinkin suurta itseohjautuvuutta. (Heilmann, 2022.)

Uusi työntekijä tuo organisaatioon mukanaan jotain uutta ja sopeutumisen sijaan voidaan korostaa vastaanottavan organisaation oppimista. Tällöin perehdyttämisestä tulee uuden työntekijän ja työyhteisön yhteinen matka, joka mahdollistaa molempien osapuolien oppimisen sekä kehittymisen koko perehdytysprosessin ajan. Tämä mahdollistaa perehdytyksen elämisen ja muovautumisen prosessin aikana. Perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa. Tämä mahdollistaa uuden työntekijän asiantuntijuuden hyödyntämisen heti alusta alkaen. Tämä korostaa myös uuden työntekijän itsensä vastuun ottamista omasta perehtymisestään. Tulee kuitenkin huomioida, että tietyt asiat ja tietynlainen informaatio on aina kerrottava tulokkaalle. (Kupias & Peltola, 2009, 41–42.)

#### 4.3 Perehdyttäminen etänä

Perehdyttäminen etänä ei juurikaan poikkea lähiperehdytyksestä. Siinä tulee kuitenkin huomioida erityisen hyvin vuorovaikutus ja sen mahdollinen puuttuminen, sekä yhteisöllisyyden puute ja luottamuksen rakentaminen. Etäperehdytyksessä on myös huomioitava tekniset välineet sekä tekniset ongelmat. Etäperehdytyksen voidaankin ajatella vaativan enemmän etukäteissuunnittelua, kuin lähiperehdytyksen. Perehdytys tulee suunnitella pienistä osista ja aikatauluttaa se hyvin johtuen nimenomaan vuorovaikutuksen puutteesta. Perehdyttäjän onkin syytä sopia joka päivälle lyhyt kuulumisten vaihto, jolloin perehdytettävä voi kysellä mieltä askarruttavista aiheista. Perehdytettävälle voidaan myös valita niin sanottu kummi omasta tiimistä, joka on apuna ja tukena työnaloituksessa. Etätyö ja etäperehdytys tuo myös aivan uudenlaisen vastuun työntekijälle olla aktiivinen, kysyä ja varmistaa, jotta asiat tulee ymmärrettyä oikein. (Valonen, 2021.)

Rytivaaran (2023) mukaan onnistunut etäperehdytys vaatii sen, että muutetaan tapa tehdä asioita. Etätyön perehdytysuunnitelmaa tehdessä on hyvä selvittää, kuinka paljon uusi työntekijä on jo tehnyt etätyötä ja millainen teknologian käyttö häneltä onnistuu. Työntekijä kannattaa sitouttaa jo heti perehdytys vaiheessa mukaan prosessiin ja kysellä ja antaa mahdollisuus vaikuttaa. Perehdytys vaatii hyvää aikataulutusta ja on syytä miettiä etukäteen, kenen kanssa uuden työntekijän on alkuvaiheessa hyvä tehdä tuttavuutta. Onnistunut etäperehdytys vaatii myös toimivat tietotekniset laitteet ja ohjelmistot.

#### 4.4 Perehdytyksen haasteet

Varsinkin asiantuntijatyössä työntekijän osaaminen jää usein hyödyntämättä, sillä työntekijöitä ei tunneta riittävästi. Mikäli työntekijän työrooli ei ole selkeä, sekin vaikeuttaa osaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä. Asiantuntijatyössä saatetaan helpommin jättää perehdytys vähäiseksi, sillä ajatellaan, että työntekijä jo osaa työnsä ja luo sen osittain itse. Kuitenkin myös asiantuntijoille perehdytys on yhtä tärkeää, kuin muissakin töissä. Oma osaaminen on tuotava osaksi organisaation ja työyhteisön toimintaa ja jokaisen uuden työntekijän on opeteltava talon tavat. Perehdytyksen tarkoitus on kuitenkin saada uusi työntekijä omaksuma organisaation toimintatavat ja kulttuuri, mutta myös saada organisaatio säilyttämään yhteiset toiminta käytännöt. Perehdytyksessä tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka työyhteisö muuttuu uuden työntekijän saapuessa osaksi sitä. Pitäisi pyrkiä tutustumaan uuteen työntekijään, jotta hänen asiantuntemuksensa saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Myös jatkuva muutospaine organisaatioissa vaikeuttaa perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 13–16.)

Perehdytyksessä tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, millainen verkosto uuden työntekijän ympärille rakentuu. On tärkeää, että uusi työntekijä saa ja voi pyytää apua kollegoilta, kun sitä tarvitsee ja hän tietää oman yksikön työtavat, eikä ole riippuvainen vain perehdyttäjästään. Työntekijän onkin hyvä tuntee työkaverinsa, jotta hän löytää haasteiden kanssa apua, kun tekee itsenäisesti töitä. Isoissa organisaatioissa on mahdollisuus kasvattaa verkostoa myös muille osastoille ja muihin tiimeihin. Perehdytyksessä on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että uusi työntekijä pääsee osaksi tiimiä. Tämän ei pitäisi odottaa tapahtuvan itsestään. (Eklund, 2018, 104–108.) Heilmannin (2022) mukaan asiantuntijoiden motivoiminen ja työhön sitouttaminen voivat olla haaste organisaatiolle.

Pajulan (2021) mukaan perehdytyksen suurimmat sudenkuopat ovat perehdytysuunnitelman puuttuminen, vastuuta ei ole määritelty lainkaan, perehdytysohjelmaa ei kunnioiteta, se ei ole joustava tai

perehdytyksen laatu vaihtelee. On tärkeää, että jokainen uusi työntekijä saa yhtä hyvän perehdytyksen tehtävänsä. Perehdytykselle on järjestettävä riittävästi aikaa, jotta esimerkiksi asiakaspalaverit eivät tule perehdytyksen esteeksi. Huono perehdytys aiheuttaa turhaa stressiä työntekijöille ja siinä menetetään suuri määrä tehokkaita työtunteja. Voi myös käydä niin, että uusi työntekijä lähtee pois organisaatiosta jo heti perehdytyksen jälkeen. (Eklund, 2018, 19–20.) Mikäli epäkohtiin ja ongelmiin ei puututa ja niitä ei korjata, etsivät työntekijät ratkaisua työpaikan ulkopuolelta.

#### 4.4.1 Resurssipula

Perehdytyksessä tulee huomioida mahdollisuus oppia perehdytettävä asia kunnolla. Vaikka aihe olisi perehtyjästä kuinka mielenkiintoinen tahansa, huono perehdytys vie motivaation koko oppimiseen. Mikäli perehdytykseen ei ole varattu riittävästi aikaa, voi opittava asia alkaa tuntua ylittämättömän vaikealta. Pikainen perehdytys ei koskaan voi antaa kovinkaan syvällistä ymmärtämistä perehdytettävään aiheeseen. Avainasemassa perehdytyksen resursoinnissa on esihenkilö, sillä hän yleensä vastaa siitä, kuinka paljon aikaa on käytettäväksi perehdyttämiseen. Esihenkilön on huolehdittava, että myös poikkeustilanteissa, kuten työntekijöiden sairastuessa on perehdytettävällä saatavissa riittävä tuki oppimiseensa. (Kupias & Peltola, 2009, 130–131.)

Perehdytys vaatii aina resursseja sekä perehdytyksen suunnitteluun, että sen toteuttamiseen. Organisaation on luotava puitteet perehdytykselle, satsattava siihen ajallisesti ja varmistettava, että perehdytyksestä vastaavilla henkilöillä on riittävät johtamis- ja viestintätaidot. (Laaksomies, 2024.)

Mikäli perehdytys on huonoa, jää työnkuva ja tavoitteet useimmiten epäselviksi. Tällöin syntyy helposti myös asenne ”töissähän täällä vaan ollaan” ja jokapäiväisestä työnteosta tulee selviytymistä. Työnteossa onnistumista ei pitäisi joutua arvailemaan eikä arjen työtilanteissa kuultuja lausahduksia ylitulkitsemaan. (Kupias & Peltola, 2009, 70.)

Kupiasin & Peltolan (2009, 70–71) mukaan aikarajoitteet voivat estää perehdytysprosessin huolellista suunnittelua ja toteutusta. Mikäli perehdytykselle ei varata riittävästi aikaa, voi keskeisten työtehtävien opettaminen jäädä puutteelliseksi, jolloin uusi työntekijä voi kokea olonsa epävarmaksi ja epävalmiiksi tehtävissään. Lisäksi rajalliset henkilöresurssit voivat aiheuttaa sen, että perehdytyksestä vastaavat henkilöt ovat kuormittuneita muista työtehtävistään, mikä voi johtaa pintapuoliseen perehdytykseen ilman riittävää ohjausta ja tukea.

#### 4.4.2 Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen

Organisaatioiden tulee miettiä, kuinka työvoima on mahdollisimman hyvin käytettävissä, varsinkin, mikäli alaa uhkaa työvoimapula. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää huolehtia siitä, että lähellä kuuttakymmentä ikävuotta olevat työntekijät oppivat myös tarvittavat uudet taidot. Jatkuva perehdyttäminen ja osaamisesta huolehtiminen voi tarkoittaa, että työntekijä eläköityy jopa useita vuosia myöhemmin, kuin virallinen eläkeikä sallisi. Myös ulkomaalaisten työntekijöiden osaaminen tulisi hyödyntää laajemmin. Työmarkkinoilla on paljon päteviä, ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, joille suomalaisen työkulttuurin tuntemus on heikkoa. Tämä on yksi haaste perehdyttämisessä, mutta onnistuessaan se opettaa koko työyhteisöä. (Kupias & Peltola, 2009, 13–15.)

Työnantajaa velvoittaa ja perehdytystä ohjaa myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki edistää nimensä mukaisesti tasa-arvoa miesten ja naisten välillä. Yhdenvertaisuuslaki taas kieltää kaikenlaisen syrjinnän työpaikoilla. Perehdytyksellä on luotava mahdollisuudet siihen, että kaikilla

henkilöillä on taustastaan riippumatta samanlainen mahdollisuus menestyä työssä. (Kupias & Peltola, 2009, 25.)

Mikäli perehdytettävää kuunnellaan perehdytyksen aikana, se mahdollistaa hänen osaamisensa huomioimisen ja sitouttaa organisaatioon. Tämän taas mahdollistaa perehdytyksen yksilöllinen räätälöinti, jossa uusien tulokkaiden tarpeet ja nykyinen osaaminen on huomioitu. Joskus harvoin työntekijä tulee työtehtävään, jossa tarvitaan vain tarkkaan määriteltyä spesifiä osaamista ja tällöin myös perehdytys tehtävään on hyvin tarkasti ennalta määritelty. Useimmiten kuitenkin työntekijä tulee tehtävään, jossa hän voi vaikuttaa työtehtävään ja muokata sitä. Tällöin on tärkeää, että perehdytys on vastavuoroista ja myös organisaatio oppii ja kehittyy perehdytettävän mukana koko perehdytysprosessin ajan. Tämä mahdollistaa perehdytettävän asiantuntijuuden hyödyntämisen ja huomioimisen. (Kupias & Peltola, 2009, 41–42.)

#### 4.5 Perehdytyksen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen

Perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa (Psycon 2019). Hyvin toteutettu perehdytys auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota, ymmärtämään roolinsa ja saavuttamaan tarvittavan osaamisen työtehtäviin. Tämä luo pohjan työntekijöiden arvostuksen ja motivaation lisääntymiselle, mikä puolestaan vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. Hyvä perehdytys voi myös vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, koska se auttaa heitä tuntemaan olonsa varmemmaksi ja vähemmän stressaantuneeksi uudessa työympäristössä. (Työterveyslaitos 2023.) Mielikuva organisaation henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista säilyy yleensä ihmisten mielessä pitkään. Näin ollen positiivisen mielikuvan muodostuminen perehdytyksessä on tärkeää. Mielikuvan muuttaminen on aina vaikeaa, mikäli kokemus on ollut negatiivinen. (Joki, 2024, 90.)

Organisaation tulisi tunnistaa työntekijöidensä sitoutumisen laatu ja suunnitella johtamista sen perusteella, sillä työntekijöiden sitoutuminen mahdollistaa hyvän työtuloksen. Tulee kuitenkin huomioida, että ihmiset ovat yksilöitä eikä motivointi ja työhön sitouttaminen ole näin ollen yksinkertaista. Työhön sitoutumiseen voi olla useita eri syitä. Toiset ajattelevat, etteivät voi saada muualta yhtä hyviä etuja, kuten esimerkiksi palkkaa, työkavereita, työn määrää suhteessa saatuun korvaukseen tai muuta vastaavaa. Joku toinen voi olla sitoutunut työpaikkaansa velvollisuudesta. Organisaation kannalta paras tilanne on silloin, kun työntekijä on sitoutunut arvoihin ja tavoitteisiin. Tällöin työntekijä voi nimenomaisesti olla mukana toteuttamassa organisaation tulevaisuutta ja hän arvostaa niin organisaatiota, kuin esihenkilöitäkin. Tällainen sitoutuminen saa työntekijän yleensä myös panostamaan omaan osaamiseensa ja työn suorittamiseen. Asiantuntijatyössä työn laatu edellyttää työntekijöiden sitoutumista työhönsä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 25–28.)

##### 4.5.1 Perehdytys osana työnantajamielikuvan rakentumista

Työnantajamielikuva tarkoittaa niitä taloudellisia, käytännöllisiä, että henkisiä etuja, joita yhdistetään tiettyyn organisaatioon. Tämä mielikuva syntyy organisaation arjesta, käytännön toiminnan kautta. Voidaan ajatella, että työnantajamielikuva on vahva, mikäli työntekijät jakavat oma-aloitteisesti organisaation tarinaa omille verkostoilleen. Mikäli työnantajamielikuva on onnistuttu toteuttamaan hyvin, sillä voidaan viestiä sitä, miltä organisaation arki näyttää, keitä organisaatiossa työskentelee ja

missä tehtävissä he ovat. Organisaation tulee olla viestinnässään rehellinen ja läpinäkyvä. Tällä tavalla helpotetaan oikeiden ihmisten löytymistä oikeisiin tehtäviin ja rekrytointi on tuloksellisempaa. Organisaatio, joka on onnistunut muodostamaan positiivisen työnantajamielikuvan, voi houkuttaa organisaatioon alansa parhaita asiantuntijoita. Työnhakijat arvostavat yhä enemmän palkan ohella muita etuja. Koska rekrytointi on aina iso taloudellinen investointi, voidaan onnistuneella työnantajamielikuvalla vähentää virherekrytointien määrää. Tänä päivänä työnhakijat valitsevat organisaation, jolla on hyvä ja heidän omia arvojaan heijastava työnantajamielikuva. (Matikka, 2023.)

Hyvä työnantajamielikuva auttaa sekä houkuttelemaan että säilyttämään osaajat, mikä vahvistaa organisaation uskottavuutta ja brändiä. Se vaikuttaa suoraan organisaation vetovoimaan ja pitovoimaan. Jos organisaatiosta on ristiriitaisia käsityksiä, selkeää työnantajamielikuvaa ei ole. Työnantajamielikuvan tulisi tukea organisaation strategisia tavoitteita. Työnantajamielikuvan muodostuminen sekä työnantajabrändäyksen tulisi olla selkeästi jonkin organisaatiotahon vastuulla. Tällä tavoin työnantajamielikuvaa voidaan aktiivisesti kehittää ja siitä tulee selkeä osa strategista työtä. Organisaatioiden tulee muistaa, että työnantajamielikuvan kehittäminen lähtee aina organisaation sisältä. Tämä tarkoittaa, että organisaatiokulttuuria kehitetään aktiivisesti ja organisaation arvoista viestitään avoimesti organisaation työntekijöille. Organisaatioiden tulisi myös panostaa työsuhteisiin ja luoda työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä urallaan. Työntekijöiltä on myös uskallettava kysyä, mikä organisaatiossa houkuttaa. Tyytyväiset työntekijät ovat tehokkainta markkinointia organisaatiolle. Myös toimiva rekrytointiprosessi on itsessään jo merkittävä osa työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvaa voidaan kehittää, mutta se vaatii nykytilan kartoitusta, viestinnän kirkastamista, markkinoinnin käynnistämistä sekä aktiivista seurantaa ja tarvittavia toimia, jotta tavoitteeseen päästään. (Henkilöstöpalvelu Hirmu, 2018.)

Kupias & Peltola (2009, 27) korostavat, että mikäli organisaatiossa ei noudateta työlaainsäädäntöä ja perehdytys on heikkoa, tämä johtaa usein työntekijöiden ennen aikaiseen lähtemiseen organisaatiosta. Huonosti hoidettu perehdytys heikentää myös työntekijöiden mahdollisuuksia onnistua työssään ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

Great Place To Work:n (2023) mukaan työnantajamielikuva on kuitenkin aina olemassa, panostipa organisaatio siihen tai ei. Työpaikan vetovoimaisuus sisältää aina jonkin verran tulkinnanvaraa. On tärkeää, että organisaatio viestii työpaikan eduista ja kulttuurista totuudenmukaisesti. Usein organisaatiolle tulee kalliiksi, mikäli todellisuus on odotuksia heikompaa johtuen virheellisestä viestinnästä. Vahva työnantajamielikuva näkyy usein myös suoraan työhakemusten laadussa ja näin ollen saadaan organisaation rekrytointikustannuksia pienennettyä.

Tulee huomioida, että työpaikan vetovoimaisuus ja työpaikan maine rakentuvat todellisista työntekijäkokemuksista ja siitä, että tämä osataan viestiä myös organisaation ulkopuolelle. Yksi merkittävä osa työnantajamielikuvaa rekrytointiprosessin aikana on se, että työpaikkailmoituksissa tai heti hakuprosessin alkuvaiheessa tuodaan selkeästi esille tehtävän palkkahaitari. Mikäli palkkatasoa ei selkeästi kerrota, se lisää epätietoisuutta tehtävän vaativuudesta ja näin ollen se ei edistä hakemusten osuvuutta kyseiseen tehtävään vaan päinvastoin. Tutkimusten mukaan yli 90 prosenttia hakijoista haluaa tietää palkan tai palkkahaitarin jo työpaikkailmoituksessa. Organisaation tulisi selkeästi viestiä myös muista tarjoamista eduista. Tulee kuitenkin huomioida, että perustason työterveys ja joustava työaika ovat useilla aloilla jo täysin itsestäänselvyyksiä, eikä sillä erotuta kilpailijoista. (Great Place To Work, 2023.)

Great Place To Work (2023) korostaa, että työnantajamielikuvan rakentaminen ja siitä viestittäminen on tärkeää. Organisaation tulisi kertoa selkeästi, millainen on työn sisältö ja millaiset ovat työntekijän etenemis- ja uramahdollisuudet organisaatiossa. On myös tärkeää viestiä työpaikan tarjoamista koulutautumismahdollisuuksista. Työyhteisö ja työpaikan kulttuuri on myös yksi ulospäin näkyvän työnantajamaiseen ja –mielikuvan arviointiin vaikuttava tekijä. Työnhakijat odottavat myös, että työ on mahdollista sovittaa muuhun elämään ja työpaikka tukee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tänä päivänä myös haetaan entistä enemmän tietoa ja muiden kokemuksia työpaikasta ja tällä onkin merkittävä vaikutus työnantajamielikuvan syntymiseen. Työnantajan olisikin syytä olla perillä siitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat organisaation. He ovat nimittäin parhaimpia suosittelijoita, mutta myös suurimpia kriitikoita ja tässä kohtaa on huomioitava myös organisaatiosta jo lähteneet työntekijät.

#### 4.5.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen kattaa kaikki toimenpiteet ja prosessit, joiden avulla organisaatio parantaa omaa osaamistaan. Liiketoiminnan perustana olevaa osaamista kutsutaan useimmiten osaamisen johtamiseksi (knowledge management). Tähän kuuluu myös henkilöstön kehittäminen (human resource development), joka tarkoittaa yksilöiden osaamisen jatkuvaa parantamista. Organisaatio ei voi yksinään kehittää työntekijöidensä osaamista, sillä tähän tarvitaan myös työntekijöiden oma motivaation ja kiinnostuksen taso. Kuitenkin organisaatio voi tukea oppimista ja kehittymistä tehokkaalla johtamisella sekä toimivilla rakenteilla ja toimintamalleilla (Viitala, 2021.)

Organisaatiot, jotka investoivat työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen, luovat työympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja voivat nähdä urakehityksensä mahdollisuuksia. Asiantuntijat odottavat usein, että he voivat kehittää osaamistaan ja hankkia uusia taitoja. Organisaatioiden on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa, sillä toimintaympäristöjen nopeat muutokset ja kilpailijoiden kehitystyöt luovat paineen kehitykselle. Organisaatio, joka ei sopeudu muutoksiin, alkaa väistämättä taantua. Vaikka organisaatio voisi pärjätä hetkellisesti vakaassa tilanteessa, jo vuoden kuluessa työntekijöiden osaaminen voi osoittautua riittämättömäksi. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatio varmistaa jatkuvan kehityksen ja sen, että työntekijöiden taidot pysyvät riittävinä myös muutosten edessä. Muutokset voivat käynnistyä sekä organisaation sisäisistä syistä että ulkopuolisista tekijöistä. Heikkojen signaalien havainnointi ja tulevien muutosten ennakoiminen ovat keskeisiä taitoja organisaation menestykselle (Kupias, Peltonen & Pirinen. 2014, 16).

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka tulee lähteä organisaation tarpeiden tarkasta määrittelystä. Tämä vaihe mahdollistaa sen, että voidaan pohtia, kuinka osaaminen tulisi kasvattaa: pitäisikö osaaminen hankkia organisaation sisällä vai turvautua ulkopuolisiin toimijoihin, kuten alihankkijoihin. Keinojen toteutuksessa on tärkeää tavoitella laatua, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Kehitystoimenpiteiden tulisi myös olla osallistujille riittävän selkeitä ja hyödyllisiä, jotta niiden vaikutus on merkittävä ja kestävä (Viitala, 2021).

#### 4.5.3 Organisaatiokulttuurin vahvistaminen

Organisaatiokulttuuri on sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Tämä on kaikkea sitä, mitä organisaation tiedostetut ja tiedostamattomat arvot, rakenteet ja toimintatavat ovat. Se ohjaa

ihmisten käyttäytymistä, yhdistää ihmisiä ja erottaa organisaation kilpailijoistaan. Organisaatiokulttuuri on siis organisaation ja sen työntekijöiden tapa toimia, joka näyttäytyy nimenomaan arjen teoissa. Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri, johdetaanpa sitä tietoisesti tai ei. Ei voida myöskään määrittellä oikeanlaista organisaatiokulttuuria, vaan se on aina suhteessa siihen, mitä organisaatio haluaa olla. Organisaatiokulttuuria tulisi aina johtaa, sillä se luo organisaatiolle kestävästä kilpailuetua ja se on osa rekrytointia ja perehdytystä. Organisaatiokulttuurin tulisi aina edustaa organisaation arvoja ja olla vahva. Mikäli organisaatiokulttuurista on luotu vahva, se ohjaa oikeanlaisia työnhakijoita organisaation luokse. On siis tärkeää, että ulospäin näkyvä organisaatiokulttuuri vastaa sisäistä todellisuutta. Koskaan ei tulisi olla tilannetta, että vähemmistö määrittää organisaation kulttuurin. Sitä ei myöskään tulisi rakentaa minkäänlaisten poikkeusten ympärille. Mikäli organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa, se vaatii aina systemaattista ja pitkäjänteistä työtä sekä aikaa. Organisaatiosta tulee löytyä työntekijäymmärrystä, jotta se voi tuottaa toivotunlaista työntekijäkokemusta. (Leidenschaft, 2025.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen lähtee palautteen keräämisestä työntekijöiltä. Palautetta tulisi myös käyttää aktiivisesti työympäristön muokkaamiseen. Työntekijöille tulisi tarjota myös mahdollisuus ammatilliseen kasvuun. Tämä on yksi keino osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ja sitouttaa heitä organisaatioon. Tämä myös antaa työntekijöille valmiuksia ottaa vastaan uusia haasteita ja vastuita. Myös työn kannustimet tulisi räätälöidä vastaamaan yksilöiden tarpeita. Yksi ja sama palkitsemismalli ei sovi kaikille. Tämäkin on keino lisätä työtyytyväisyyttä ja sitouttaa työntekijöitä. Organisaation tulee myös edistää tasa-arvoa, moninaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Tämä tarjoaa jokaiselle työntekijälle yhtäläisen mahdollisuuden osallistua ja menestyä organisaatiossa. Tämä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa. Organisaation tulee myös mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Mikäli työntekijät kokevat työn joustavan eri elämäntilanteissa, he sitoutuvat työhön paremmin ja ovat motivoituneempia. Tämä myös parantaa työtyytyväisyyttä, vähentää uupumista sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. Organisaation tulisi myös edistää työntekijöiden kasvumahdollisuuksia. Oppimisen mahdollistamisen tiedetään parantavan työntekijöiden osallistumista ja motivaatiota sekä päätöksentekoa ja innovointia. Se lisää työtyytyväisyyttä ja sitouttaa. Sen tiedetään myös lisäävän työntekijöiden sopeutumiskykyä ja luovuutta ja se mahdollistaa näin organisaation menestymisen. Organisaatiolla tulisi olla myös avoin viestintä kanava, joka mahdollistaa vuoropuhelun ja palautteen antamisen. Tämä myös helpottaa tiedon jakamista ja nopeuttaa ongelmien ratkaisua. Työntekijät ovat sitoutuneempia, kun he tietävät, että heitä kuullaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa. (Eletive, 2023.)

#### 4.5.4 Perehdytyksen rooli strategian jalkauttamisessa

Strategian jalkauttaminen tarkoittaa organisaation ylimmän johdon määrittämien strategisten tavoitteiden viemistä käytäntöön koko henkilöstön toiminnassa. Se edellyttää, että työntekijät ymmärtävät strategian sisällön, näkevät oman roolinsa sen toteuttamisessa ja toimivat tavoitteiden mukaisesti. (Pellinen 2017, 48–49.) Tässä yhteydessä perehdytys toimii strategian käytännön jalkauttamisen tärkeänä työkaluna, erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla. Perehdytyksen aikana luodaan perusta työntekijän ymmärrykselle organisaation arvoista, toimintatavoista ja pitkän aikavälin tavoitteista, mikä mahdollistaa strategian mukaisen toiminnan jo uran alkuvaiheessa.

Viitalan (2014) mukaan strateginen kehittäminen organisaatiossa tarkoittaa jatkuvaa sopeutumista toimintaympäristöön ja tavoitteellista henkilöstön kehittämistä. Tähän kehittämiseen kuuluu myös

perehdytyksen suunnittelu strategialähtöisesti eli niin, että perehdytyksen sisällöt ja painotukset tukevat organisaation visioita ja arvolähtöjä. Surakka (2009) korostaa, että perehdytyksellä voidaan lisätä työntekijän sitoutumista strategiaan päämääriin ja tukea tehokasta työskentelyä niiden saavuttamiseksi. Perehdytys ei ole vain tekninen tai hallinnollinen prosessi, vaan osa laajempaa strategista henkilöstöjohtamista.

Organisaatiot, jotka näkevät perehdytyksen strategisena investointina, voivat vahvistaa työnantaja-mielikuvaansa, lisätä työntekijöiden pysyvyyttä ja parantaa työtehoa. Näin perehdytys toimii sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikuttavuuden mahdollistajana osana strategian onnistunutta jalkauttamista. (Viitala 2014.)

## 5 PEREHDYTYSPROSESSIKYSELYN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella perehdytyksen merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa asiantuntijatyössä. Erityisesti pyrittiin tunnistamaan ne perehdytyksen osa-alueet, joilla on keskeisin vaikutus työnantajamielikuvaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin perehdytys oli vastaajien kokemusten perusteella toteutettu ja mitkä tekijät tekivät siitä onnistuneen.

### 5.1 Menetelmävalinnat ja perustelut

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta, jonka avulla pyrittiin saamaan yleistettävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla voitiin analysoida laajempaa vastaajajoukkoa numeerisesti sekä tarkastella muuttujien välisiä eroja ja yhteyksiä objektiivisesti ja systemaattisesti (Vilkkä, 2007). Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin strukturoitu kyselylomake, joka pohjautui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin. Kysymykset suunniteltiin mittaamaan perehdytyksen keskeisiä osa-alueita ja niiden yhteyttä työnantajamielikuvaan.

### 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena oli kaksi eri alan organisaatiota, joista toinen toimi energia- ja toinen finanssialalla. Tutkimus toteutettiin Webropol-alustalla rakennetulla kyselylomakkeella, joka koostui pääasiassa monivalinta- ja asteikkokysymyksistä. Kysymykset laadittiin peilaamaan teoreettista viitekehystä, ja ne suunniteltiin mittaamaan perehdytyksen keskeisiä osa-alueita sekä niiden yhteyttä työnantajamielikuvaan.

Kyselylomake testattiin ennen varsinaista tiedonkeruuta, jotta sen selkeys ja ymmärrettävyys voitiin varmistaa. Esitestauksella pyrittiin havaitsemaan mahdolliset epäselvyydet, ristiriidat tai tekniset virheet. Tämän jälkeen kysely jaettiin sähköpostitse osallistuvien organisaatioiden työntekijöille. Kysely oli avoinna yhden viikon ajan, ja vastaukset kerättiin täysin anonymisti julkisen linkin kautta, ilman tunnistetietojen keräämistä (Webropol 2025).

### 5.3 Eettisyys ja luotettavuus tutkimusmenetelmässä

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on julkaissut ohjeet ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Suomessa kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa on noudatettava näitä ohjeita, jotka koskevat muun muassa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimukseen osallistuminen tulee aina perustua vapaaehtoisuuteen, ja tutkittavalla on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Hänellä on myös oikeus peruuttaa antamansa suostumus. Tutkittavalle on annettava ymmärrettävästi tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsitteystä sekä tutkimukseen osallistumisen käytännön merkityksestä. Lisäksi tulee kertoa totuudenmukaisesti tutkimuksen tavoitteista, mahdollisista haitoista ja riskeistä sekä sen vaikutuksista ja mahdollisista hyödyistä. Tiedon on oltava selkeällä kielellä, kirjallisessa tai sähköisessä muodossa, aina kun se on mahdollista. Erityisen tärkeää on, että vastaaja tietää olevansa tutkittavana, varsinkin tilanteissa, joissa tutkijalla on muu rooli hänen elämässään, esimerkiksi esihenkilönä tai opettajana. Tutkijan on myös ilmoitettava kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset sidonnaisuudet (TENK, 2019).

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja vastaajilla oli mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Vastaajille kerrottiin selkeästi, ettei tutkimuksessa kerätä henkilötietoja ja että

kysely toteutettiin täysin anonymisti Webropolin julkisen linkin kautta. Koska opinnäytetyö käsitteli henkilökohtaisia kokemuksia perehdytyksestä, tietosuojan ja anonymiteetin varmistaminen oli keskeistä. Henkilötietojen kerääminen ei ollut tutkimuksen toteutuksen kannalta tarpeellista.

Eettisyyttä suunniteltaessa kiinnitettiin erityistä huomiota vastaajien anonymiteettiin ja tietosuojaan. Vastaajille annettiin kattavat tiedot tutkimuksen tavoitteista, vastaamisen vapaaehtoisuudesta ja tietojen käsittelystä. Suostumus osallistumiseen saatiin implisiittisesti vastaamisen kautta. Kysely ei sisältänyt henkilötietoja tai sellaisia taustatietoja, joiden perusteella vastaajat voitaisiin tunnistaa. Tietosuojakäytännöt suunniteltiin Webropol-alustan tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti.

Luotettavuuden varmistamiseksi kysymykset johdettiin suoraan tutkimuskysymyksistä ja viitekehystä. Kysymysten muotoilussa painotettiin selkeyttä, yksiselitteisyyttä ja tasapuolista ymmärrettävyyttä. Kyselylomakkeen rakenne oli johdonmukainen ja sen sisäinen loogisuus tarkistettiin ennen jakelua. Vastausten keruussa käytettiin vakiomuotoisia vaihtoehtoja, mikä mahdollisti aineiston numeerisen käsittelyn ja vertailukelpoisuuden.

## 6 TULOSTEN ANALYSOINTI JA HYÖDYNTÄMINEN

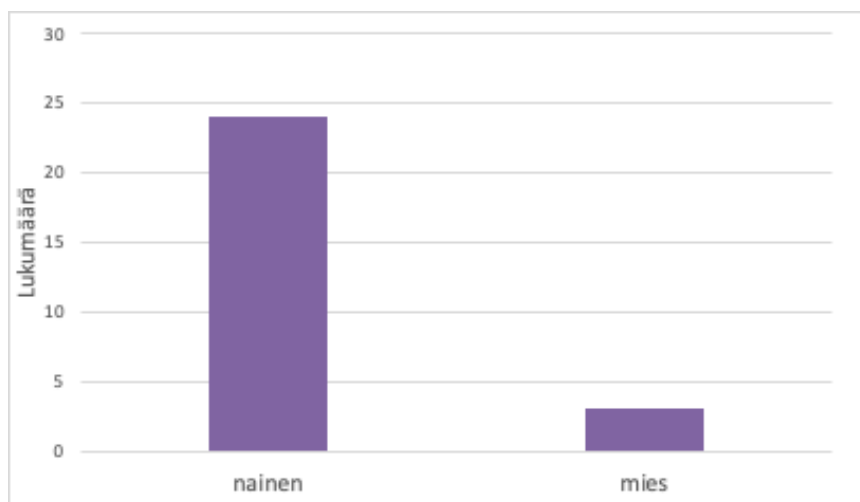
Kyselyyn saatiin yhteensä 27 vastausta, mikä on määrällisesti melko pieni otanta. Kysely lähetettiin 90 asiantuntijalle, joten vastausprosentiksi muodostui noin 30 %, mitä voidaan pitää melko alhaisena. Tämä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä, mutta vastaukset tarjoavat kuitenkin suuntaa antavaa tietoa aiheesta. Lisäksi vastaajien taustatiedot osoittavat, että 96,3 % heistä oli työskennellyt organisaatiossa korkeintaan viisi vuotta. Tämä voi vaikuttaa siihen, millaiseksi perehdytyksen laatu on koettu, sillä perehdytyksen vaikutukset voivat näyttäytyä eri tavoin pidempään työssä olleille. Kerätty aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tulokset esitettiin sekä graafisesti että numeerisesti, jotta havainnollisuus ja vertailtavuus säilyivät. Vastausten tarkastelussa hyödynnettiin ristiintaulukointia, jonka avulla tuloksia pystyttiin vertailemaan esimerkiksi vastaajien iän ja työkokemuksen mukaan.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista aineiston käsittely numeerisesti ja vastausten vakiointi siten, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Jokaiselle kysymykselle määriteltiin numeerinen arvo, mikä mahdollisti erojen ja yhteyksien tarkastelun tutkittavien muuttujien välillä. Tavoitteena oli löytää mahdollisia syy–seuraussuhteita sekä vastata kysymyksiin, kuinka ja miten (Vilka, 2007.)

### 6.1 Taustakysymykset

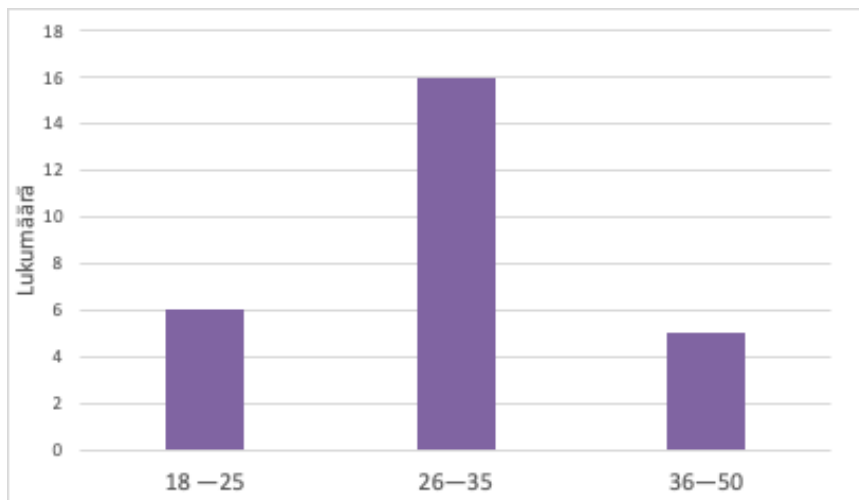
Tulosten tarkastelu aloitettiin vastaajien taustatietojen analysoinnilla, joiden avulla saatiin yleiskuva vastaajajoukosta. Taustakysymykset liittyivät muun muassa sukupuoleen, ikäryhmään, työkokemukseen ja organisaatiossa työskentelyn keston. Näiden tietojen avulla oli mahdollista tarkastella, löytykö eri taustatekijöiden välillä vaihtelua vastaajien kokemuksissa perehdytyksestä ja sen vaikutuksista työnantajamielikuvaan. Kyselyllä selvitettiin itse perehdytysprosessin toteutusta, sekä perehdytyksen vaikutusta niin työntekijöiden hyvinvointiin, kuin työnantajamielikuvaankin liittyen. Kolmas aihealue oli perehdytyksen kehittäminen.

Taustamuuttujat toimivat vertailupohjana myöhemmässä analyysissä, jossa selvitettiin esimerkiksi, erosivatko vastaukset eri ikäryhmien tai työkokemuksen mukaan. Näin voitiin tunnistaa mahdollisia trendejä ja kohderyhmiä, joiden kokemukset poikkesivat yleisestä linjasta. Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin näiden taustatekijöiden yhteyttä kyselylomakkeen varsinaisiin sisältökysymyksiin.



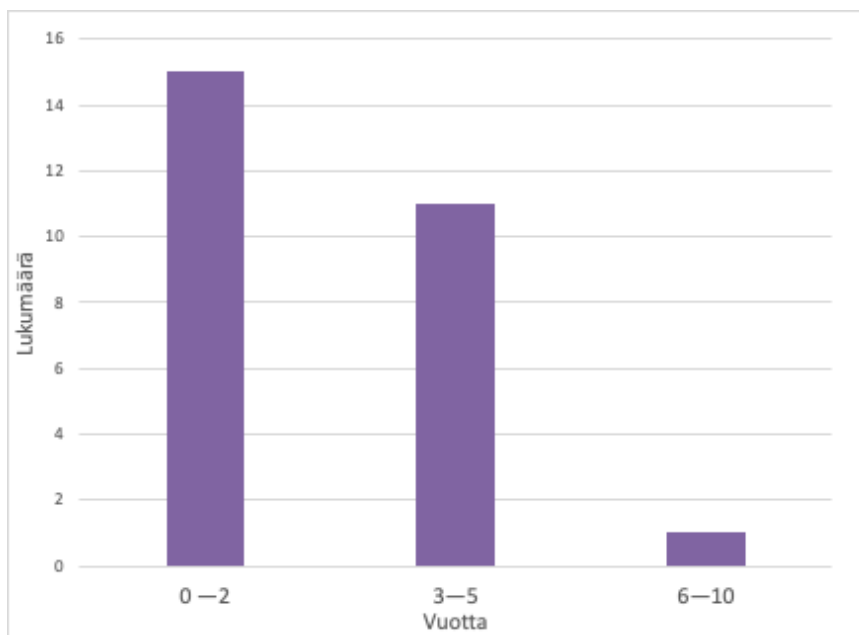
Kuva 2. Sukupuoli (n=27)

Kyselyn ensimmäinen taustakysymys koski vastaajien sukupuolta. Vastausvaihtoehtoina olivat nainen, mies, muu sekä ei halua kertoa. Suurin osa vastaajista oli naisia (n=24), ja miehiä oli kolme. Muita vaihtoehtoja ei valittu.



Kuva 3. Ikä (n=27)

Vastaajista suurin osa kuului ikäryhmään 26–35 vuotta (n=16). Ikäryhmästä 18–25 vuotta vastauksia saatiin kuusi, ja ikäryhmästä 36–50 vuotta viisi. Yli 50-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan.

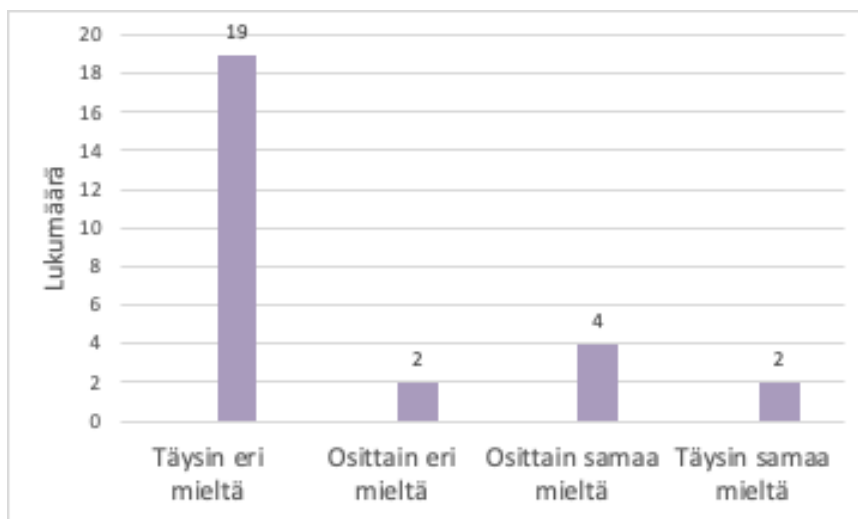


Kuva 4. Työsuhteen kesto (n=27)

Kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 15 vastaajaa (55,6 %) oli suhteellisen uudessa työssä. He vastasivat työsuhteen kestäneen 0–2 vuotta. Vastaajista 11 kappaletta (40,7 %) oli työskennellyt organisaatiossa 3–5 vuotta. Vain yksi vastaaja (3,7 %) kertoi työskennelleensä organisaatiossa 6–10 vuotta. Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleiden osuus oli nolla.

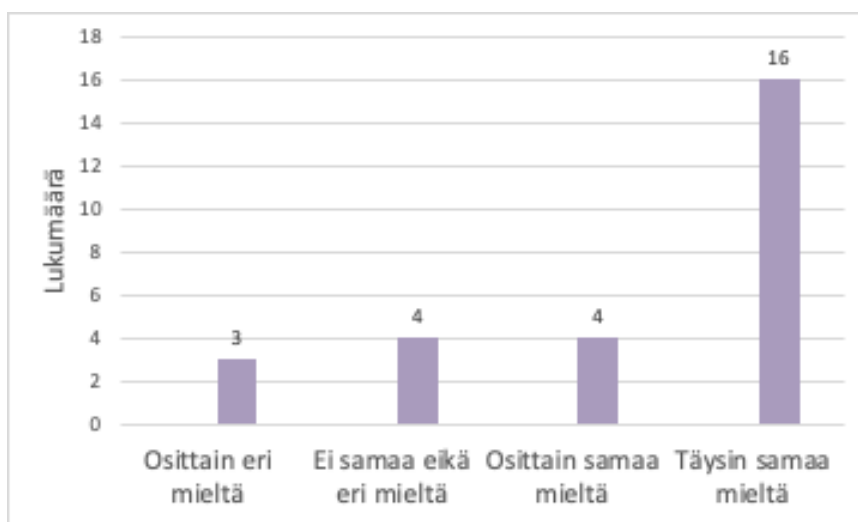
## 6.2 Kyselyn tulokset

Kysymykset valittiin niin, että ne vastaavat tutkimuskysymykseen, kuinka hyvä perehdytys on toteutettu ja mikä siitä tekee onnistuneen. Tavoitteena oli tunnistaa asiantuntijatyössä perehdytyksen tärkeimmät kohdat, joilla koetaan olevan vaikutusta työnantajamielikuvan syntymiseen ja säilymiseen.



Kuva 5. Perehdytysprosessi alkoi ennen työsuhteen alkamista (n=27)

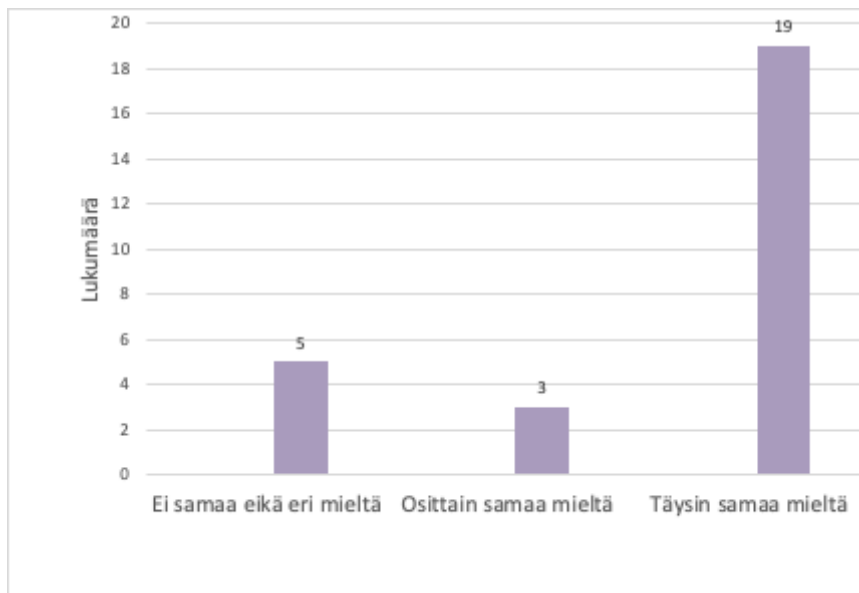
Kysymyksessä yksi (kuva 5) selvitettiin, oliko perehdytysprosessi alkanut jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Olisi tärkeää, että uuteen tulokkaaseen oltaisiin yhteydessä jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua ja tällä tavoin saataisiin tärkeitä tietoja perehdytykseen suunnittelua varten. Tämä antaa myös uudelle tulokkaalle mahdollisuuden esittää kysymyksiä perehdytykseen ja töiden aloitukseen liittyen. (Kupias & Peltola, 2009, 102–103.) Vastaajista suurin osa, eli 19 kappaletta (70,4 %) vastasi olevansa täysin eri mieltä perehdytyksen aloittamisesta ennen varsinaista työsuhteen alkua. Vain kaksi vastaajaa (7,4 %) oli täysin samaa mieltä. Vastaajista kaksi (7,4 %) oli osittain eri mieltä ja neljä (14,8 %) osittain samaa mieltä. Kysely siis osoitti, että perehdytys aloitetaan vasta, kun työntekijä aloittaa varsinaisen työskentelyn organisaatiossa.



Kuva 6. Perehdytysprosessin alkuvaihe oli selkeä työtehtävien osalta (n=27)

Kysymyksellä kaksi (kuva 6) selvitettiin, oliko perehdytyksen alkuvaihe selkeä työtehtävien osalta ja oliko vastaajalle selvää, kuka hänen perehdytyksestään oli vastuussa. Vastaajista enemmistö, eli 16 vastaajaa (59,3 %) kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys on ollut selkeää työtehtävien osalta. Osittain samaa mieltä oli neljä vastaajaa (14,8 %) ja osittain eri mieltä kolme vastaajaa (11,1 %). Vastaajista neljä (14,8 %) vastasi ettei ole samaa eikä eri mieltä.

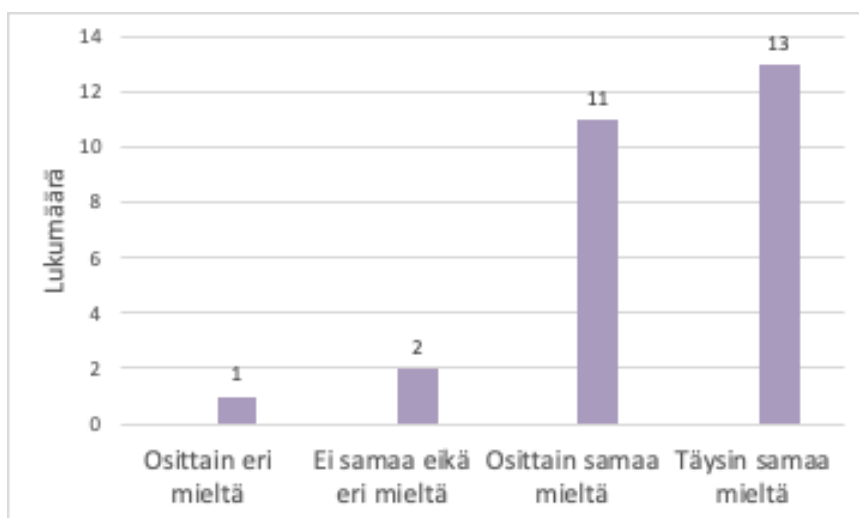
Perehdyttämisen tulisi aina alkaa perehdytys keskustelusta. Tämä mahdollistaa tutustumisen uuteen työntekijään sekä perehdytysprosessin läpikäymisen yhdessä. Perehdytyksen tulisi alkaa toimenkuvan esittelystä ja tässä yhteydessä perehdytettävälle kerrotaan hänen roolinsa ja toimenkuvansa organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Joki, 2024, 87–88.) Vastausten perusteella perehdytyksen aloitus oli sujunut hyvin ja vastaajat olivat tietoisia työnkuvastaan heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Vastaajista vain kolme oli osittain eri mieltä tästä.



Kuva 7. Minulle oli selvää kuka vastaa perehdytyksestäni (n=27)

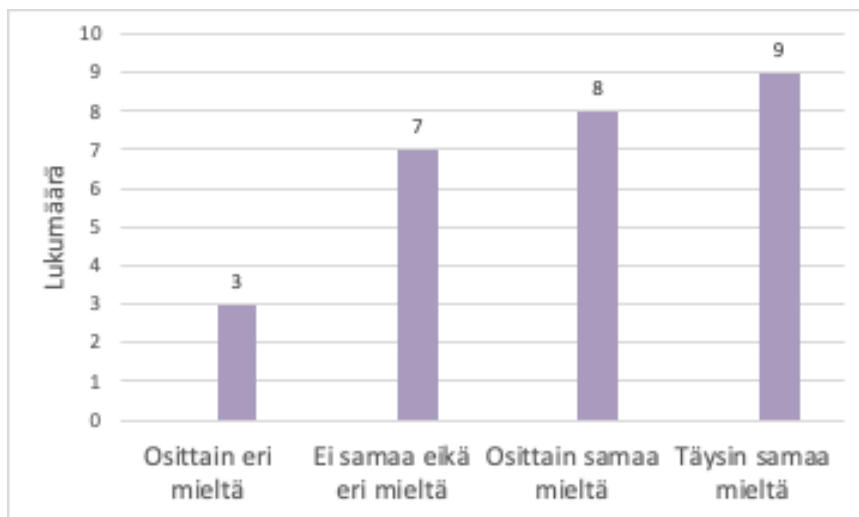
Kysymyksellä kolme (kuva 7) selvitettiin, oliko vastaajalle selvää, kuka hänen perehdytyksestään oli vastuussa. Vastaajista enemmistö, eli 19 vastaajaa (70,4 %) kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys on ollut selkeää työtehtävien osalta. Osittain samaa mieltä oli kolme vastaajaa (11,1 %). Vastaajista viisi (18,5 %) vastasi ettei ole samaa eikä eri mieltä.

Perehdytys suunnitelmasta tulisi aina selvittää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta perehdytyksen osalta, sekä se, milloin, miten ja missä järjestyksessä näitä asioita on tarkoitus käydä läpi. Perehdyttäjä voi olla yhtä hyvin HR:n edustaja, esihenkilö tai joku muukin nimetty henkilö organisaatiosta. Vastuunjaon perehdytyksen osalta tulee kuitenkin olla kaikille osapuolille selvä. (Eklund, 2018, 76–80.) Vastausten perusteella selkeästi suurin osa vastaajista koki, että heille oli täysin selvää, kuka heidän perehdytyksestään on vastuussa.



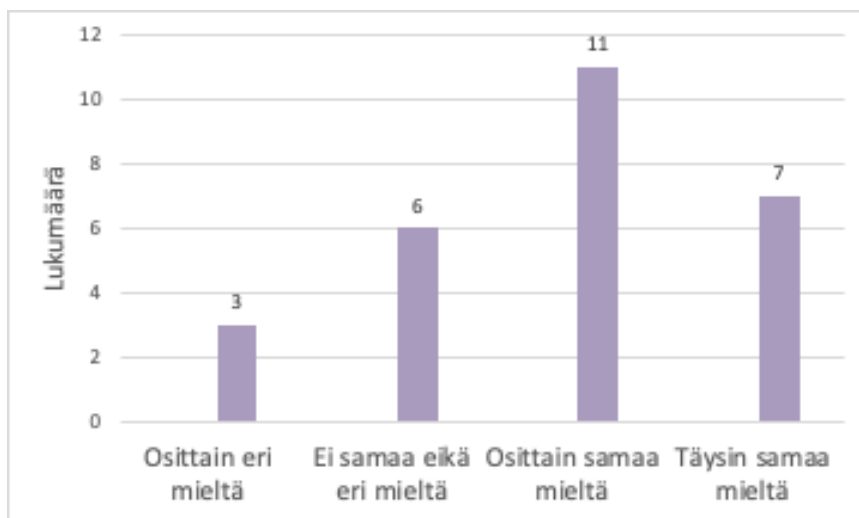
Kuva 8. Perehdytyksessä annettiin riittävästi tietoa organisaation tavoitteista (n=27)

Kysymyksellä neljä (kuva 8) selvitettiin, annettiinko perehdytyksessä riittävästi tietoa organisaation tavoitteista. Vastaajista 13 (48,1 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytyksessä annettiin riittävästi tietoa organisaation tavoitteista. Vastaajista 11 (40,7 %) oli osittain samaa mieltä ja yksi (3,7 %) osittain eri mieltä. Vastaajista kaksi (7,4 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista suurin osa, eli yhteensä 88,8 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että perehdytyksessä annettiin riittävästi tietoa organisaation tavoitteista. Tässä on siis selkeästi onnistuttu jo heti työsuhteen alussa.



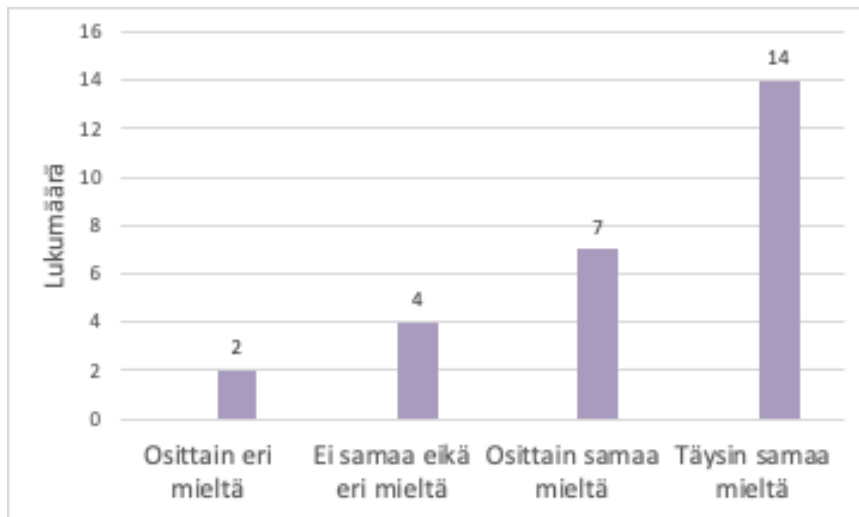
Kuva 9. Perehdytyksessä käsiteltiin kaikki tarvittavat asiat, jotka vaikuttavat työntekijän rooliin organisaatiossa (n=27)

Kysymykseen viisi (kuva 9) vastaajista suurin osa (63,0 %) vastasi olevansa täysin samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että perehdytyksessä käsiteltiin kaikki tarvittavat asiat, jotka vaikuttavat työntekijän rooliin organisaatiossa. Vastausten perusteella voidaankin ajatella, että vastaajille on ollut hyvin selkeää oma tuleva rooli organisaatiossa, sillä vain kolme vastaajaa (11,1 %) vastasi olevansa osittain eri mieltä.



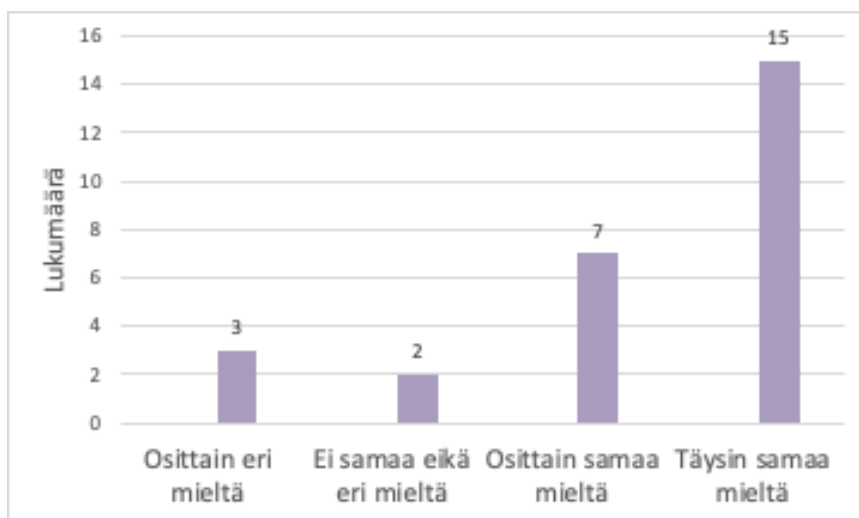
Kuva 10. Perehdytyksessä korostettiin selkeästi organisaation arvoja (n=27)

Kysymys kuusi (kuva 10) koski organisaation arvoja. Vastaajista enemmistö, 11 vastaajaa (40,7 %) vastasi olevansa osittain samaa mieltä siitä, että perehdytyksessä korostettiin selkeästi organisaation arvoja. Täysin samaa mieltä oli seitsemän vastaajaa (25,9 %) ja osittain eri mieltä kolme vastaajaa (11,1 %). Voidaankin päätellä, että organisaatiot ovat osanneet viestiä selkeästi organisaation arvoista.



Kuva 11. Perehdytysprosessi auttoi minua tuntemaan itseni osaksi organisaatiota heti alusta alkaen (n=27)

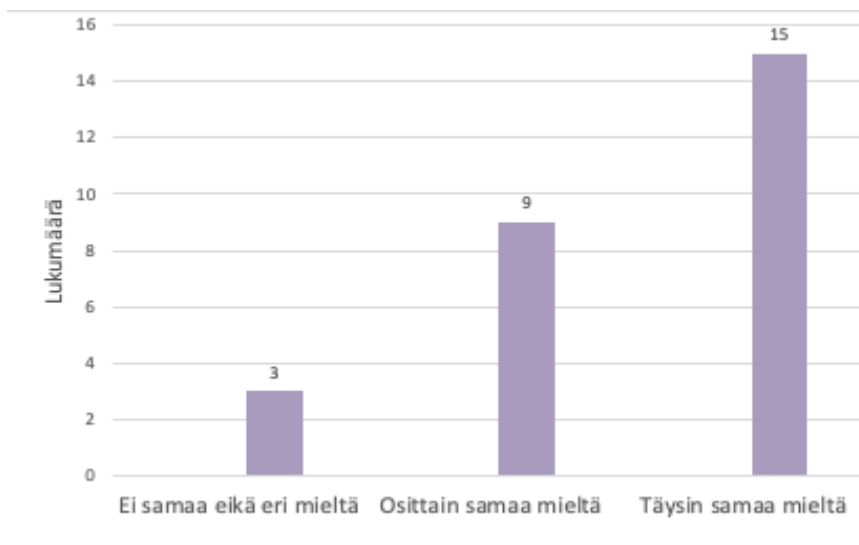
Kysymyksellä seitsemän (kuva 11) selvitettiin, auttoiko perehdytysprosessi vastaajaa tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota heti työsuhteen alusta. Vastaajista enemmistö (77,8 %) oli joko täysin samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että he kokivat olevansa osa organisaatiota jo heti työsuhteen alusta. Vain kaksi vastaajaa (7,4 %) oli osittain eri mieltä. Näin ollen perehdytyksen voidaan nähdä tältä osin onnistuneen ja työntekijän sitouttamisen alkaneen jo heti työsuhteen alusta.



Kuva 12. Perehdytys on antanut minulle tarvittavan tuen työsuhteen aikana (n=27)

Kysymys kahdeksan (kuva 12) koski perehdytyksen tarjoamaa tukea työsuhteen aikana. Vastaajista enemmistö (81,5 %) vastasi olevansa joko täysin samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että perehdytys on antanut vastaajalle tarvittavan tuen työsuhteen aikana. Vastaajista vain kolme vastaajaa (11,1 %) oli osittain eri mieltä. Varsinkin asiantuntijatyössä työntekijät ovat usein itseohjautuvia ja

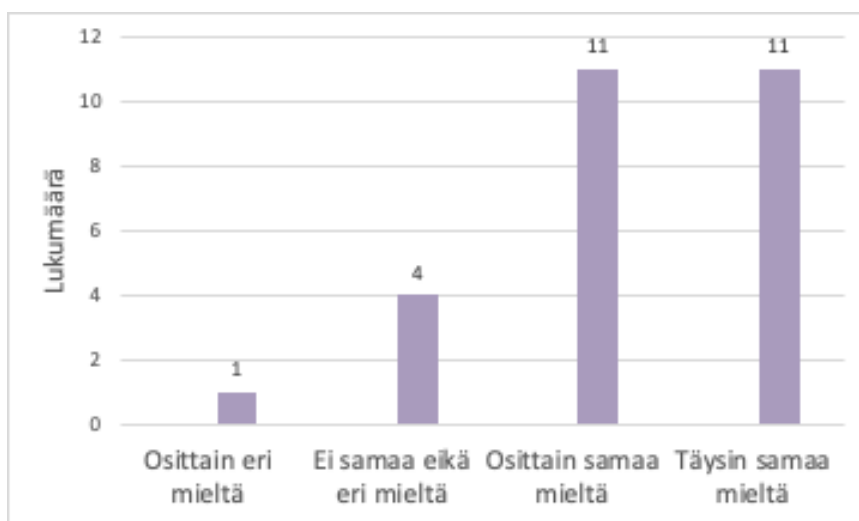
tarvitsevat esihenkilön tukea, jotta työtehtävissä onnistumisen esteet saadaan poistettua. (Heilmann, 2022). Tältä osin perehdytyksessä on onnistuttu loistavasti. Vastaajista vain kolme oli osittain eri mieltä.



Kuva 13. Perehdytysprosessi on ollut joustavaa työsuhteeni aikana (n=27)

Kysymykseen yhdeksän (kuva 13), perehdytysprosessi on ollut joustavaa työsuhteeni aikana, vastasi 15 vastaajaa (55,6 %) olevansa täysin samaan mieltä. Vastaajista yhdeksän (33,3 %) oli osittain samaa mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut tästä eri mieltä.

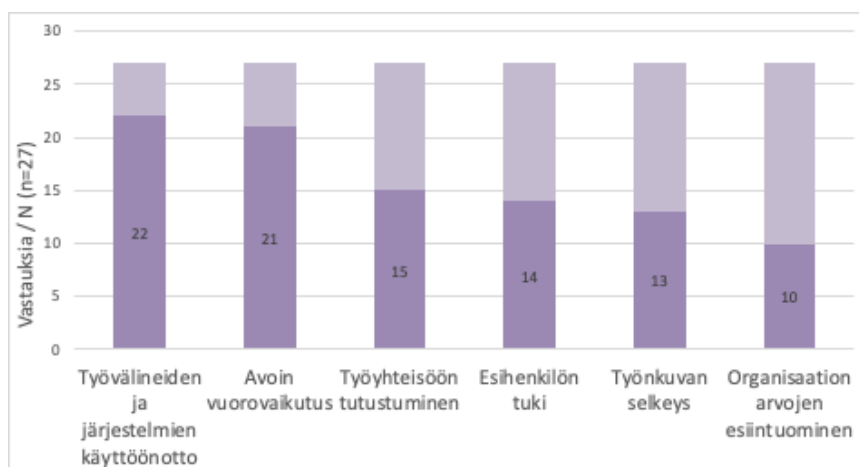
Perehdytys suunnitelmassa tulisi olla kirjattuna, millainen on suunniteltu aikataulu perehdytyksen osalta. Tässä vaiheessa täytyisi myös miettiä, miten mahdolliset ympäristön muutokset vaikuttavat suunniteltuun aikatauluun ja kuinka perehdytys konkreettisesti toteutetaan. Perehdytys voidaan toteuttaa esimerkiksi koulutuksena tai työssä oppimisena. Perehdytyksestä pitäisi luoda yksilöllinen ja joustava. (Eklund, 2018, 76–80.) Vastausten perusteella tässä on onnistuttu hyvin ja vastaajat ovat kokeneet, että heidän perehdytyksensä on ollut joustavaa. Tämä on varmasti merkittävä tekijä työntekijöiden viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta.



Kuva 14. Perehdytys on ollut jatkuvaa koko työsuhteeni ajan (n=27)

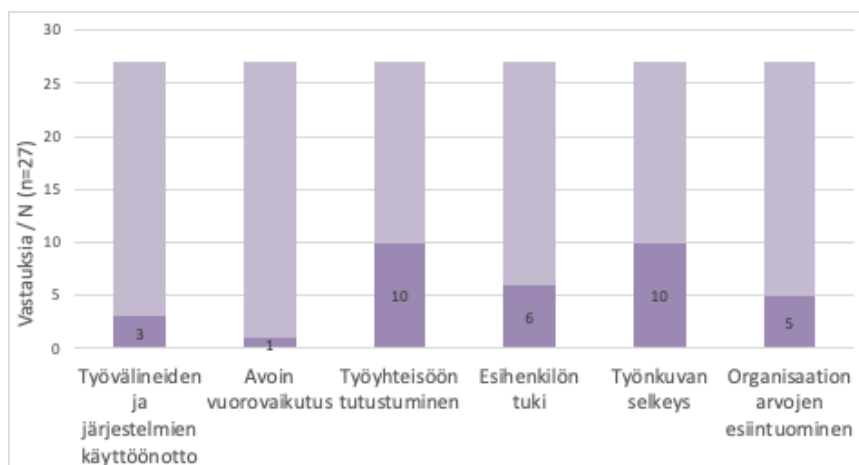
Kysymys 10 (kuva 14), perehdytys on ollut jatkuvaa koko työsuhteeni ajan, vastaajista selkeästi suurin osa oli joko täysin samaa tai osittain samaa mieltä (81,4 %). Vastaajista vain yksi (3,7 %) vastasi

olevansa osittain eri mieltä. Perehdytyksen jatkuvuus on koettu onnistuneeksi ja selkeästi suurin osa vastaajista kertoi saaneensa perehdytystä koko työsuhteensa ajan. Voidaan kuitenkin miettiä, joh-  
tuuko tämä vain siitä, että vastanneilla oli lyhyt työsuhte organisaatioon. Tällä otannalla emme  
tiedä, onko pitkään organisaatioissa työskennelleet saaneet jatkuvaa perehdytystä.



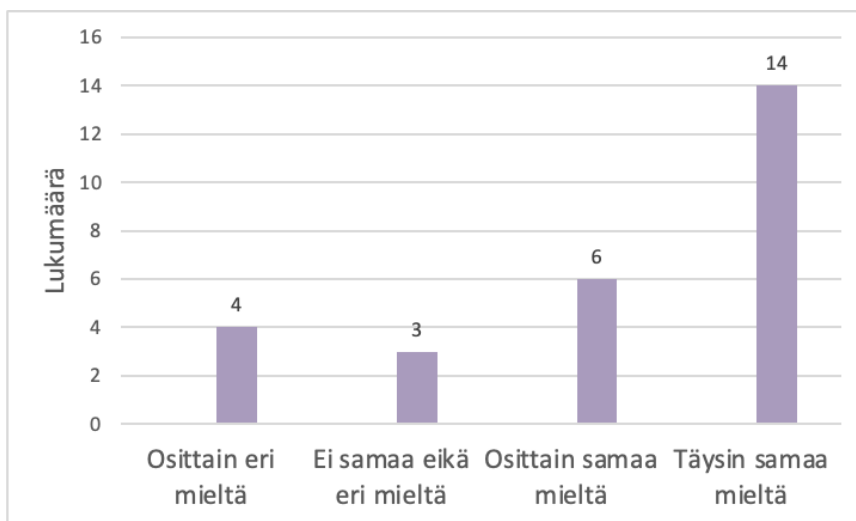
Kuva 15. Mitkä perehdytyksen osa-alueet koit erityisen onnistuneeksi? (n=27)

Kysymyksellä yksitoista (kuva 15) selvitettiin, mitkä perehdytyksen osa-alueet on koettu erityisen onnistuneeksi. Kysymykseen oli annettu vastausvaihtoehdot työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotto, avoin vuorovaikutus, työyhteisöön tutustuminen, esihenkilön tuki, työnkuvan selkeys, sekä organisaation arvojen esiintuominen. Kuten yllä olevasta kuvasta 14 nähdään, työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotto 22 vastaajaa (81,5 %) sekä avoin vuorovaikutus 21 vastaajaa (77,8 %) koettiin onnistuneimmiksi. Kolmanneksi tuli työyhteisöön tutustuminen, 15 vastausta (55,6 %). Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.



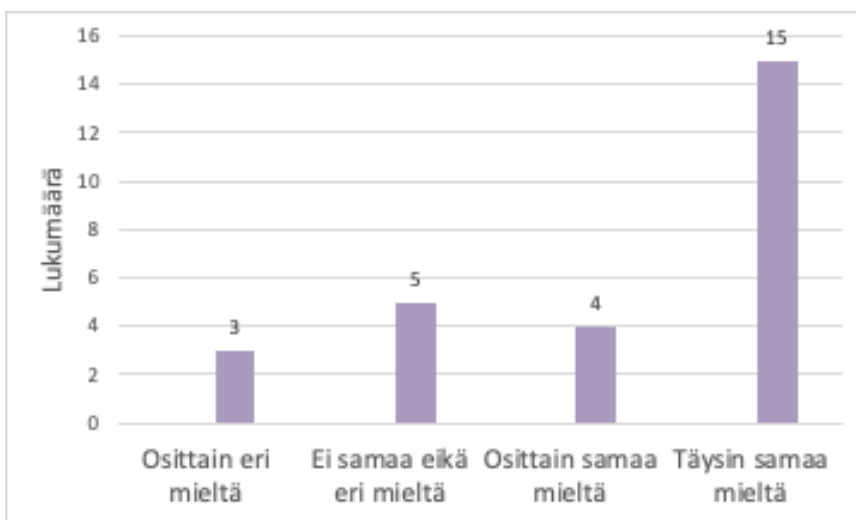
Kuva 16. Mitkä perehdytyksen osa-alueet kaipaivat kehittämistä? (n=27)

Kysymyksellä 12 (kuva 16) selvitettiin, mitkä perehdytyksen osa-alueet kaipaivat vastaajan mielestä kehittämistä. Vastausvaihtoehtoina tässä oli työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotto, avoin vuorovaikutus, työyhteisöön tutustuminen, esihenkilön tuki, työnkuvan selkeys ja organisaation arvojen esiintuominen. Eniten vastauksia saivat työnkuvan selkeys 10 vastaajaa (41,7 %) sekä työyhteisöön tutustuminen 10 vastaajaa (41,7 %). Kolmanneksi eniten kehittämistä kaippaa esihenkilön tuki, joka sai kuusi vastausta (25,0 %). Tähän kysymykseen oli mahdollista valita useampi vastaus vaihtoehto.



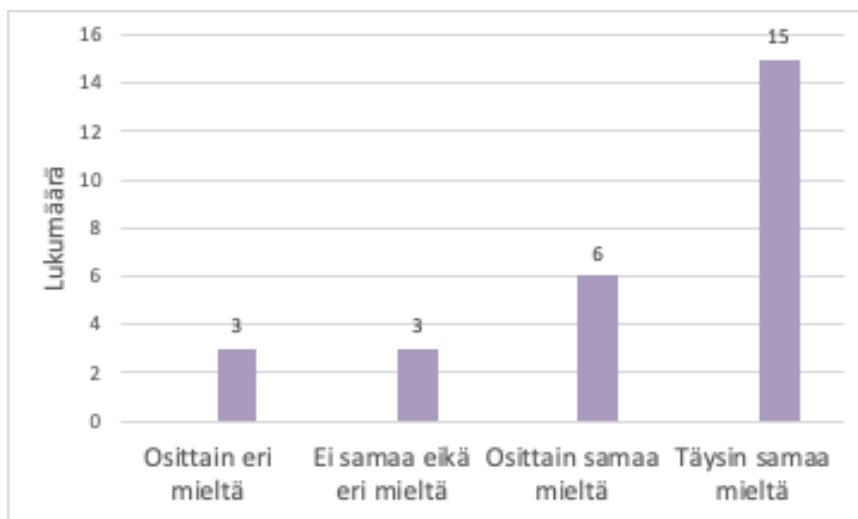
Kuva 17. Perehdytyksen laatu on vaikuttanut positiivisesti käsitykseeni organisaatiosta työnantajana (n=27)

Kysymyksellä kaksitoista (kuva 17) selvitettiin, onko perehdytyksen laatu vaikuttanut positiivisesti vastaajan käsitykseen organisaatiosta työnantajana. Ylivoimaisesti eniten vastauksia sai vaihtoehto täysin samaa mieltä. Tämän vaihtoehdon oli valinnut 14 vastaajaa (51,9 %). Osittain samaa mieltä oli kuusi vastaajaa (22,2 %) ja osittain eri mieltä neljä vastaajaa (14,8 %). Voidaankin päätellä, että tämä on merkittävä osa työnantajamielikuvaa. Rekrytointi on aina iso taloudellinen investointi organisaatiolle ja mikäli saadaan luotua positiivinen mielikuva organisaatiosta, voidaan onnistuneella työnantaja mielikuvalla vähentää virherekrytointien määrää. Työnhakijat valitsevat yhä useammin organisaation, jolla on positiivinen ja heidän omia arvojaan heijastava työnantajamielikuva. (Matikka, 2023.)



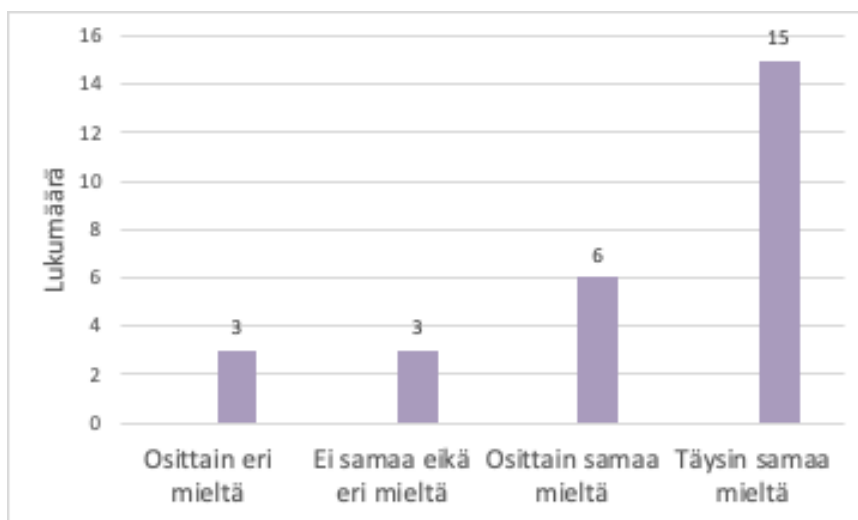
Kuva 18. Perehdytyksen laatu on vaikuttanut positiivisesti tyytyväisyyteeni organisaatiossa (n=27)

Kysymyksellä 13 (kuva 18) selvitettiin, koettiinko perehdytyksen laadun vaikuttaneen positiivisesti vastaajan tyytyväisyyteen organisaatiossa. Vastaajista suurin osa, eli 70,4 % oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli kolme vastaajaa (11,1 %). Vastausten perusteella nähdään perehdytyksen onnistuneen vaikuttamaan positiivisesti vastaajien tyytyväisyyteen organisaatiossa. Tämä on myös yksi merkittävä osa työntekijöiden viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta.



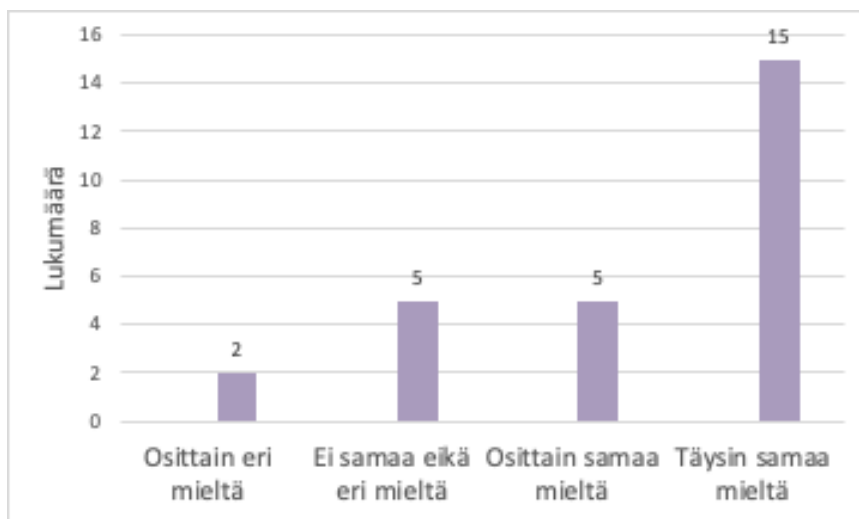
Kuva 19. Perehdytyksen laatu on vaikuttanut positiivisesti käsitykseeni organisaatiosta työnantajana (n=27)

Tulosten perusteella perehdytyksellä on ollut selvästi myönteinen vaikutus työnantajamielikuvaan (kuva 19). Vastaajista 15 (56 %) oli täysin samaa mieltä ja 6 (22 %) osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Näin ollen yhteensä 78 % vastaajista koki, että perehdytyksen laatu on vaikuttanut positiivisesti heidän käsitykseensä organisaatiosta työnantajana. Neutraalisti suhtautui 3 vastaajaa (11 %) ja osittain eri mieltä oli niin ikään 3 henkilöä (11 %). Kukaan ei ollut täysin eri mieltä



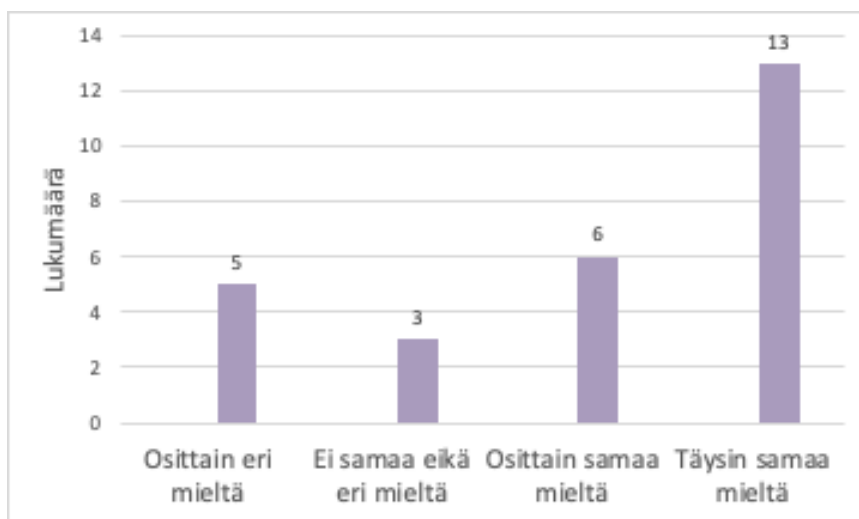
Kuva 20. Perehdytys on vaikuttanut positiivisesti mielikuvaani organisaatiosta työnantajana (n=27)

Tulokset osoittavat (kuva 20), että perehdytys on ollut merkittävä tekijä positiivisen mielikuvan muodostumisessa organisaatiosta. Täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa (56 %) ja osittain samaa mieltä 6 vastaajaa (22 %). Yhteensä siis 78 % vastaajista kokee, että perehdytys on vahvistanut heidän myönteistä mielikuvaansa työnantajasta. Osittain eri mieltä oli vain 3 vastaajaa (11 %). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



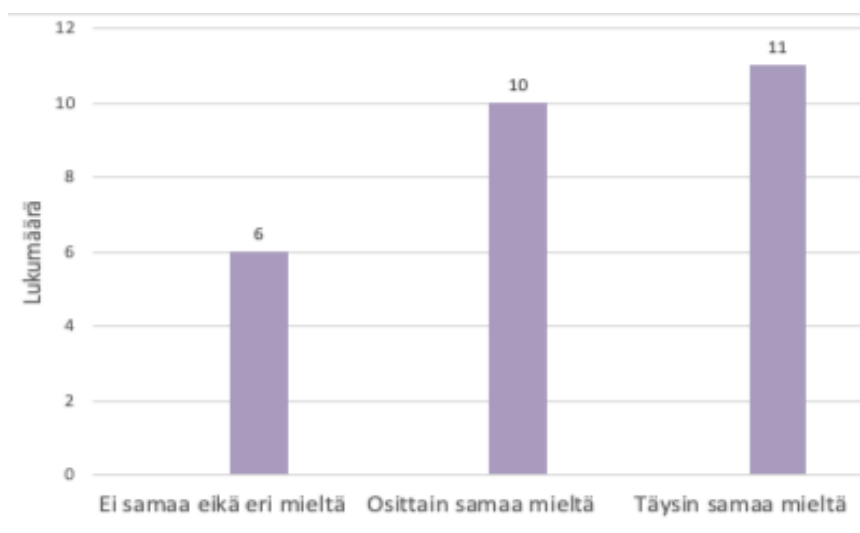
Kuva 21. Perehdytyksen aikana saatu tuki lisäsi luottamustani organisaatioon työnantajana (n=27)

Kysymyksellä 14 (kuva 21) selvitettiin, oliko perehdytyksen aikana saatu tuki lisännyt vastaajien luottamusta organisaatioon työnantajana. Vastaajista 15 (55,6 %) eli selkeä enemmistö oli täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli viisi vastaajaa (18,5 %) ja osittain eri mieltä kaksi vastaajaa (7,4 %). Perehdytyksessä on siis onnistuttu luomaan positiivinen kuva organisaatiosta.



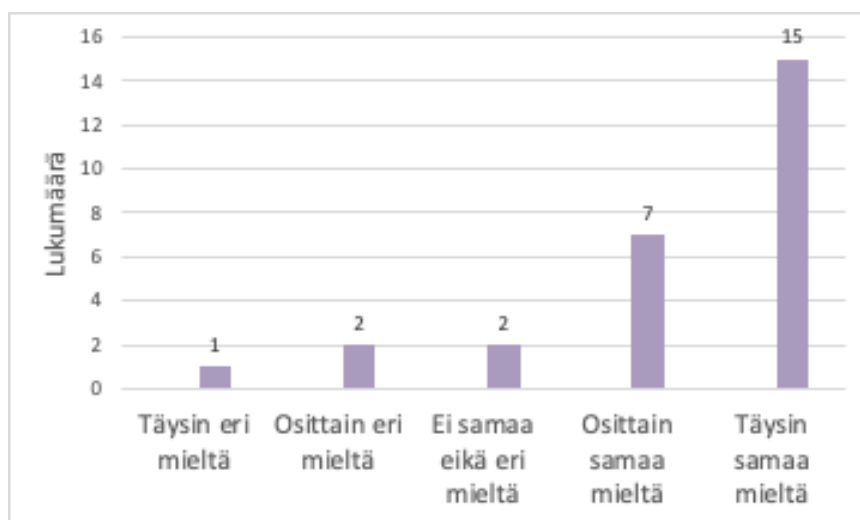
Kuva 22. Perehdytys antoi minulle positiivisen käsityksen siitä, miten organisaatio arvostaa työntekijöitään (n=27)

Kysymyksellä 15 (kuva 22) selvitettiin, kokiko vastaajat perehdytyksen antaneen positiivisen käsityksen siitä, miten organisaatio arvostaa työntekijöitään. Vastaajista 13 (48,1 %) oli täysin samaa mieltä ja vastaajista kuusi (22,2 %) oli osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli viisi vastaajaa (18,5 %). Selkeästi enemmistö kokee olevansa arvostettuja organisaation toimesta.



Kuva 23. Perehdytys on vastannut odotuksiani organisaatiokulttuurin osalta (n=27)

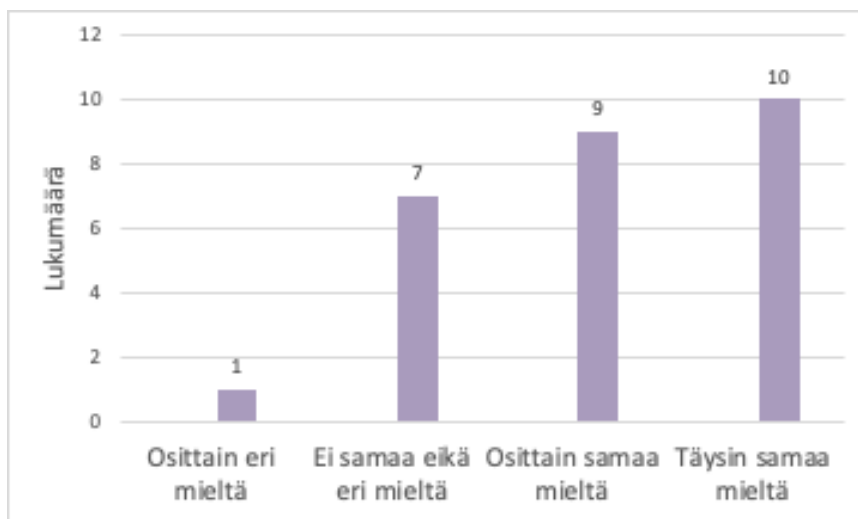
Kysymyksellä 16 (kuva 23) selvitettiin, onko perehdytys vastannut vastaajan odotuksia organisaatiokulttuurin osalta. Vastaajista 11 (40,7 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli 10 vastaajaa (37,0 %). Yksikään vastaaja ei ollut väittämistä eri mieltä. Näin ollen vastausten perusteella organisaatiot ovat osanneet kertoa organisaatiokulttuuristaan hyvin, sillä se on vastannut vastaajien odotuksia.



Kuva 24. Minulle on annettu mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä (n=27)

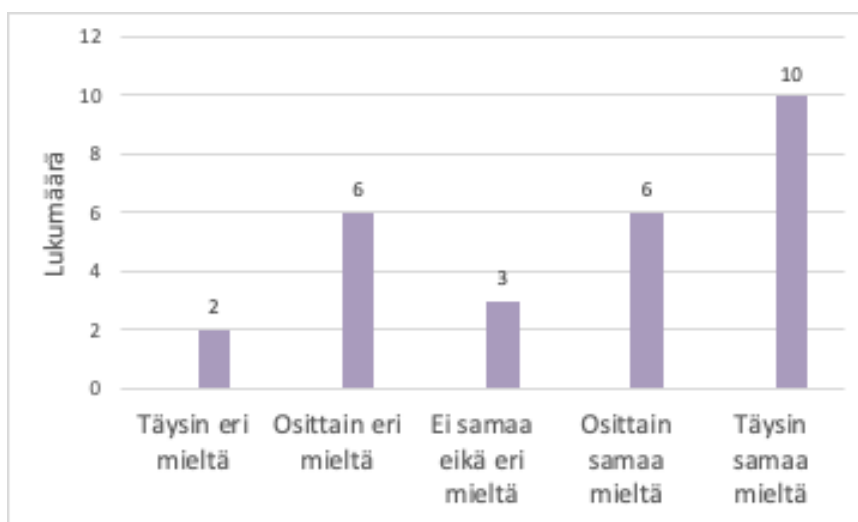
Kysymyksellä 17 (kuva 24) selvitettiin, onko vastaajille annettu mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä. Vastaajista suurin osa, eli 81,5 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista kaksi (7,4 %) oli osittain eri mieltä ja yksi vastaaja (3,7 %) oli täysin eri mieltä.

Tehokas ja hyvin suunniteltu perehdytys mahdollistaa palautteen antamisen puolin ja toisin. Tämä luo myös osallisuuden kokemuksen ja lisää työn merkityksellisyyden tuntua. Palautteen aktiivinen kerääminen mahdollistaa usein myös perehdytyksen muokkaamisen matkan varrella. (Laaksomies, 2024.) On ensiarvoisen tärkeää, että perehdytettäviä kuullaan perehdytyksen osalta. Tässä on onnistuttu hyvin kyseisissä organisaatioissa.



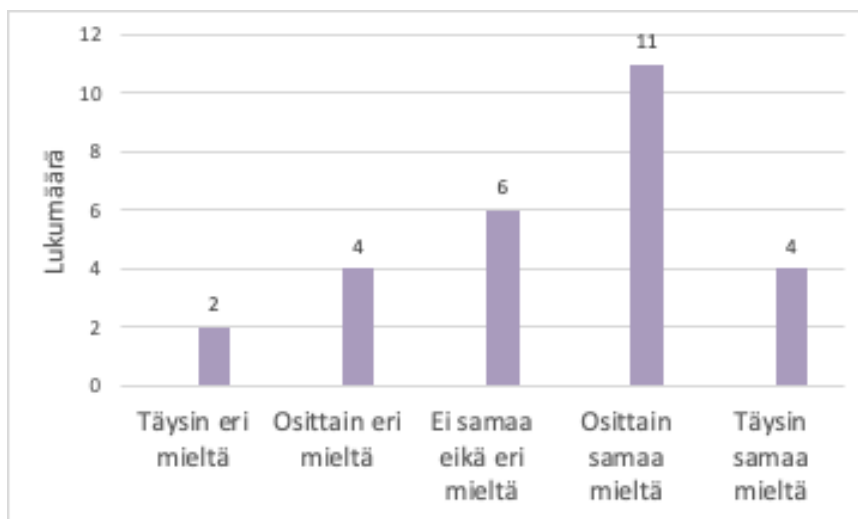
Kuva 25. Perehdytyksessä saatu palaute oli tarpeeksi hyödyllistä (n=27)

Kysymyksellä 18 (kuva 25) selvitettiin, onko perehdytyksestä saatu palaute koettu tarpeeksi hyödylliseksi. Vastaajista 10 (37,0 %) oli täysin samaa mieltä ja vastaajista yhdeksän (33,3 %) oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja (3,7 %) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella voidaan ajatella, että perehdytyksestä annetaan palautetta perehdytettäville nimenomaiseen työhön ja oppimiseen liittyen.



Kuva 26. Perehdytysprosessi oli tarpeeksi kattava (n=27)

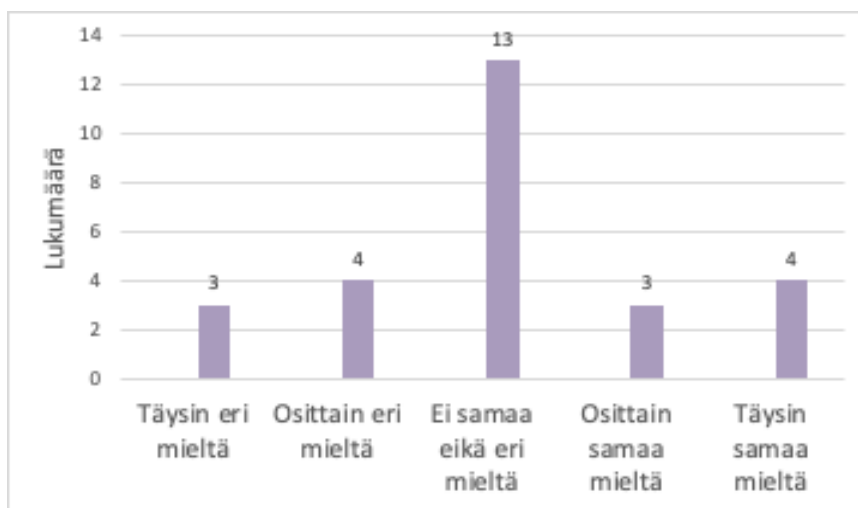
Kysymys 19 (kuva 26) koski perehdytysprosessin kattavuutta. Vastaajista 10 (37,0 %) oli täysin samaa mieltä ja vastaajista kuusi (22,2 %) oli osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli kuusi vastaajaa (22,2 %) ja kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä (7,4 %). Tämän kysymyksen osalta hajontaa vastauksissa oli enemmän. Osa koki perehdytyksen riittäväksi, mutta kuitenkin 29,6 % vastaajista koki, ettei perehdytys ole ollut tarpeeksi kattavaa kyseiseen työtehtävään. Tämän osalta perehdytyksessä on selkeästi kehitettävää. Mikäli koetaan, että ei ole riittävä osaamista omaan työhön, se aiheuttaa stressiä ja kuormitusta työssä. Lähtökohtaisesti työnantaja on aina vastuussa siitä, että jokaisella työntekijällä on edellytykset suoriutua työstään hyvin. Mikäli näin ei ole, voi tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunteita ja työntekijöiden työmotivaatio kärsii, samoin kuin työn tuottavuus pidemmällä aikavälillä. (Mattila-Aalto, 2020, 44–45.)



Kuva 27. Perehdytyksessä olisi voinut olla enemmän käytännön esimerkkejä (n=27)

Yhteensä 15 vastaajaa (56 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdytyksessä olisi voinut olla enemmän käytännön esimerkkejä (kuva 27). Tämä viittaa siihen, että monelle vastaajalle konkreettisuus ja käytännönläheisyys ovat merkittäviä perehdytyksen kehityskohteita.

22 % vastaajista suhtautui väitteeseen neutraalisti, mikä voi tarkoittaa, että he eivät osanneet arvioida käytännön esimerkkien riittävyyttä tai niiden puute ei jäänyt erityisesti mieleen. 6 vastaajaa (22 %) oli väitteen kanssa eri mieltä, joten he kokivat käytännön esimerkkejä olleen riittävästi. Vaikka kokemukset vaihtelevat, enemmistö vastaajista näkee käytännön esimerkkien lisäämisen tarpeellisenä. Tämä tarjoaa selkeän kehityssuunnan perehdytys sisältöjen suunnitteluun tulevaisuudessa.



Kuva 28. Perehdytyksessä tulisi hyödyntää enemmän digitaalisia oppimisympäristöjä (n=27)

Suurin osa vastaajista (48 %) suhtautuu neutraalisti väittämään, että perehdytyksessä tulisi hyödyntää enemmän digitaalisia oppimisympäristöjä (kuva 28). Tämä voi viitata siihen, että digitaaliset oppimisympäristöt eivät ole olleet merkittävässä roolissa perehdytyksessä tai niiden hyödyntämisestä ei ole muodostunut vahvaa mielipidettä.

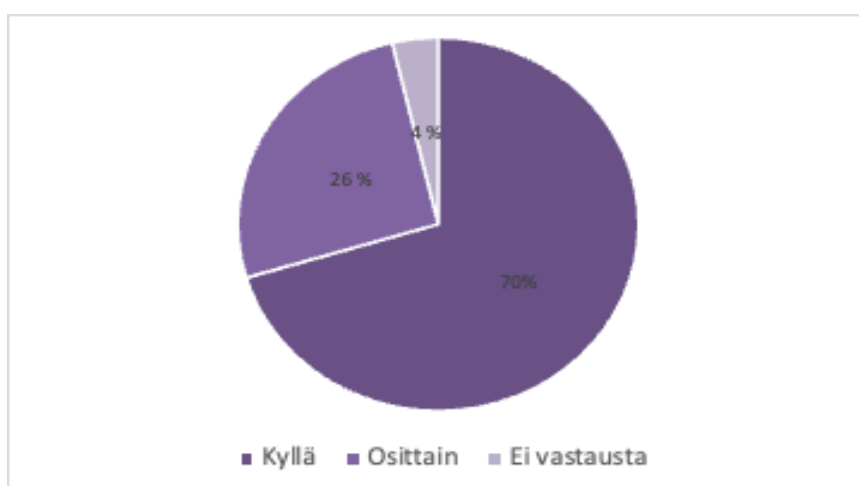
Yhteensä 7 vastaajaa (26 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että digitaalisia oppimisympäristöjä tulisi hyödyntää enemmän, mikä osoittaa selkeää kiinnostusta niiden lisäämiseen. Samaan aikaan 7 vastaajaa (26 %) oli täysin tai osittain eri mieltä, mikä voi viitata siihen, että osa kokee perinteiset perehdytysmuodot riittäväksi tai ei näe tarvetta digitaalisille lisäyksille. Tulokset ovat hajautuneita,

mikä viittaa siihen, että digitaalisten oppimisalustojen rooli perehdytyksessä voi vaatia lisää selkeytystä tai pilotointia ennen laajempaa käyttöönottoa.



Kuva 29. Suositteletko tätä työpaikkaa muille asiantuntijoille perehdytyksesi perusteella? (n=27)

85 % vastaajista (23 henkilöä) ilmoitti, että suosittelisi työpaikkaa muille asiantuntijoille perehdytyksensä perusteella (kuva 29). 15 % (4 henkilöä) vastasi "en osaa sanoa" ja yhtään kielteistä vastausta ei tullut. Korkea suosittelemisprosentti viittaa vahvasti siihen, että perehdytyksesi on ollut valtaosalle myönteinen ja merkityksellinen. Se, ettei kukaan vastannut kielteisesti, on positiivinen signaali ja kertoo, että perehdytys ei ole tuottanut selkeää pettymystä kenellekään vastaajista. Ne, jotka vastasivat "en osaa sanoa", saattavat edustaa ryhmää, joka ei ole vielä täysin muodostanut käsitystä työpaikasta tai perehdytyksen vaikutuksesta suosittelemisluokkuuteen.



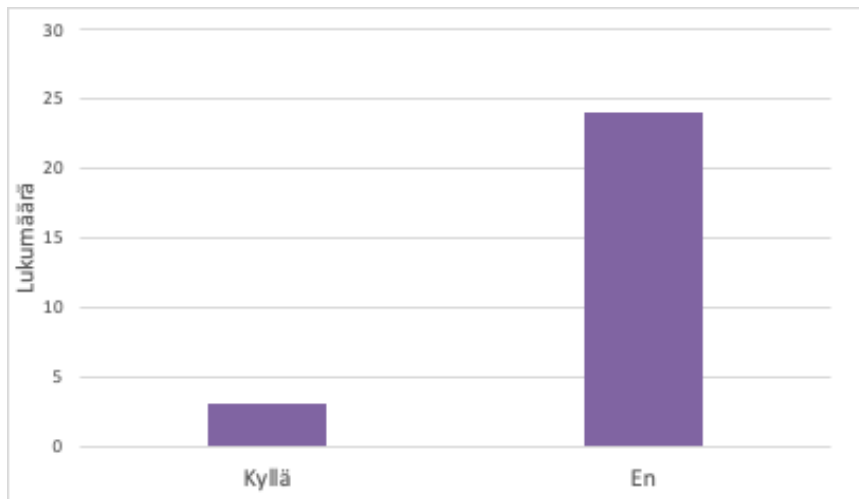
Kuva 30. Koetko, että organisaation antama mielikuva työpaikasta vastasi todellisuutta perehdytyksen jälkeen? (n=26)

Valtaosa (n. 70 %) kokee, että organisaation luoma ennakkokuva työpaikasta piti paikkansa perehdytyksen jälkeen (kuva 30). Tämä viittaa siihen, että organisaatioiden viestintä ja rekrytointivaiheen lupaukset ovat olleet linjassa todellisuuden kanssa.

Noin neljäsosa (n. 26 %) koki mielikuvan vastanneen todellisuutta vain osittain. Tämä ei välttämättä tarkoita negatiivista kokemusta, mutta viittaa siihen, että jotkin odotukset eivät täysin täytyneet. Yksi

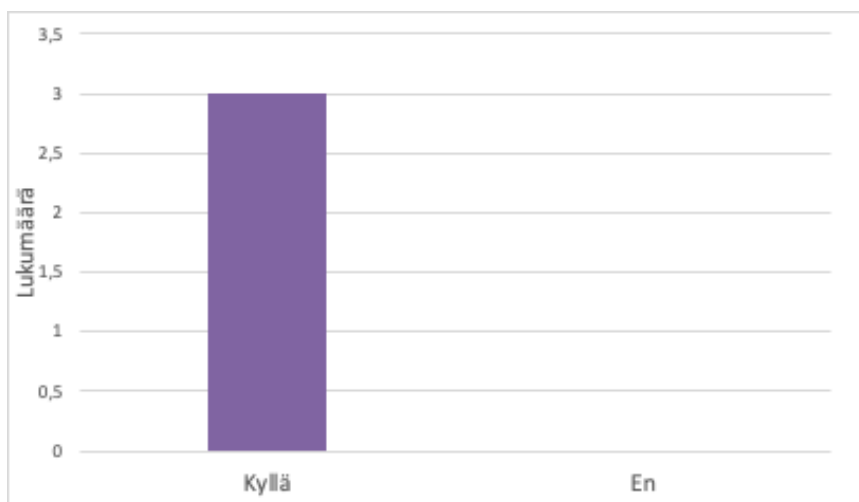
vastaamaton ei merkittävästi vaikuta kokonaiskuvaan, mutta muistuttaa siitä, että pieni osa vastaajista voi jäädä ilman selkeää kokemusta tai muodostunutta mielipidettä.

Organisaatioiden antama mielikuva on suurimmalle osalle vastaajista ollut realistinen ja vastannut perehdytyksen aikana syntynyttä todellisuutta. Tämä kertoo luottamusta rakentavasta rekrytointiviestinnästä ja onnistuneesta perehdytyksestä



Kuva 31. Oletko ollut töistä poissa yhtäjaksoisesti yli 6kk ajan? (n=27)

Kahdessa organisaatiossa toteutetun kyselyn perusteella yhteensä kolme vastaajaa ilmoitti olleensa poissa työstä yli kuuden kuukauden ajan (kuva 31). Vaikka kyseessä on pieni osa vastaajista, heidän kokemuksensa on erityisen tärkeä tarkasteltaessa pitkän poissaolon jälkeistä perehdytystä.



Kuva 32. Saitko riittävän perehdytyksen poissaolon jälkeen työtehtäviisi? (n=3)

Kaikki kolme pitkään poissaollutta vastaajaa vastasivat saaneensa riittävän perehdytyksen palatesaan takaisin työtehtäviinsä (kuva 32). Tulokset ovat yhdenmukaisia molemmissa organisaatioissa niiden osalta, jotka olivat olleet pitkään poissa työstään. Tämä viittaa toimiviin käytäntöihin pitkään poissaolleiden, palaavien työntekijöiden tukemisessa. Vaikka otos on pieni, tulos on positiivinen ja antaa hyvän pohjan pitkäkestoisten poissaolojen jälkeisen perehdytyksen arvioinnille ja kehittämiselle jatkossa.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdytyksen kokemusta lähdettiin tutkimaan kirjallisuuskatsauksen kautta ja teoriaa tutkien. Tämän lisäksi opinnäytetyön osana toteutettiin kyselytutkimus kahteen organisaatioon, toinen energia-alalla ja toinen finanssialalla. Tämän kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kyseisten organisaatioiden perehdytys on hyvällä tasolla. Vastausten perusteella perehdytys näyttäytyi näissä organisaatioissa pääosin laadukkaana ja riittävänä. Valtaosa vastaajista koki perehdytyksen vastaan otetuksia ja antaneen positiivisen kuvan työnantajasta.

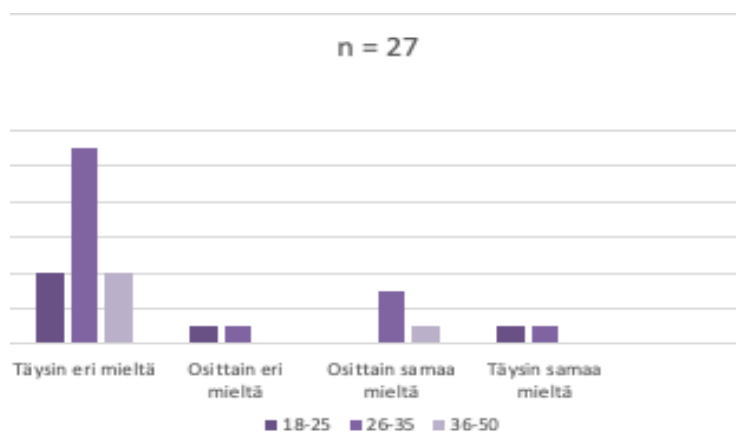
On kuitenkin huomioitava, että 96,3 % vastaajista oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan korkeintaan viisi vuotta. Tämä vaikuttaa arvioihin perehdytyksestä, sillä kokemukset voivat olla tuoreita tai perehdytysprosessi voi olla vielä käynnissä. Näin ollen ei voida arvioida, miten perehdytyksen vaikutus kantaa pitkällä aikavälillä.

### 7.1 Havaintoja aineistosta

Tutkimuksesta ei voida suoraan päätellä, kuinka sitoutuneita organisaatioiden työntekijät ovat tai kuinka suurta työntekijöiden vaihtuvuus on, sillä vastaajista ei saatu tietoa siitä, kuinka suuri osa koko henkilöstöstä on ollut pitkään työsuhteessa. Suurin osa vastaajista oli ollut organisaatiossa korkeintaan viisi vuotta, mikä saattaa vaikuttaa siihen, miten perehdytys on koettu. Kun perehdytyksestä on vain vähän aikaa tai se on vielä käynnissä, se voidaan kokea tuoreeltaan onnistuneemmaksi. Perehdytystä kuvattiin jatkuvaksi ja koko työsuhteen ajan kestäväksi prosessiksi. Tämä on ymmärrettävää erityisesti silloin, kun työsuhte on vasta alussa.

Suurin osa vastaajista kertoi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he ovat voineet antaa palautetta perehdytyksestä. Tämä viittaa siihen, että palautetta hyödynnetään perehdytyksen kehittämisessä, ja että perehtyjä voi kokea olevansa aktiivinen toimija prosessin toteutuksessa. Tutkimus ei kuitenkaan anna tietoa siitä, onko tämä ollut tilanne myös aiemmin, sillä pitkään organisaatiossa olleiden vastauksia ei saatu. On huolestuttavaa, että lähes 30 % vastaajista koki, ettei perehdytys ole ollut tarpeeksi kattavaa työtehtävään. Asiantuntijatyössä tämä voi johtaa epävarmuuteen omasta osaamisesta, lisätä kuormitusta ja heikentää sitoutumista työnantajaan. Tämä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan.

Vastauksissa havaittiin myös ristiriitoja. Vaikka enemmistö (77,8 %) vastaajista koki olevansa osa organisaatiota heti työsuhteen alusta ja piti työtehtäviään selkeinä, kyselyssä esiin nousi kysymyksessä 12 (kuva 16) kehittämiskohteita juuri työnkuvan selkeydessä ja työyhteisöön tutustumisessa. Tämä osoittaa, että vaikka yleiskuva perehdytyksestä on positiivinen, tietyt osa-alueet vaativat edelleen huomiota.



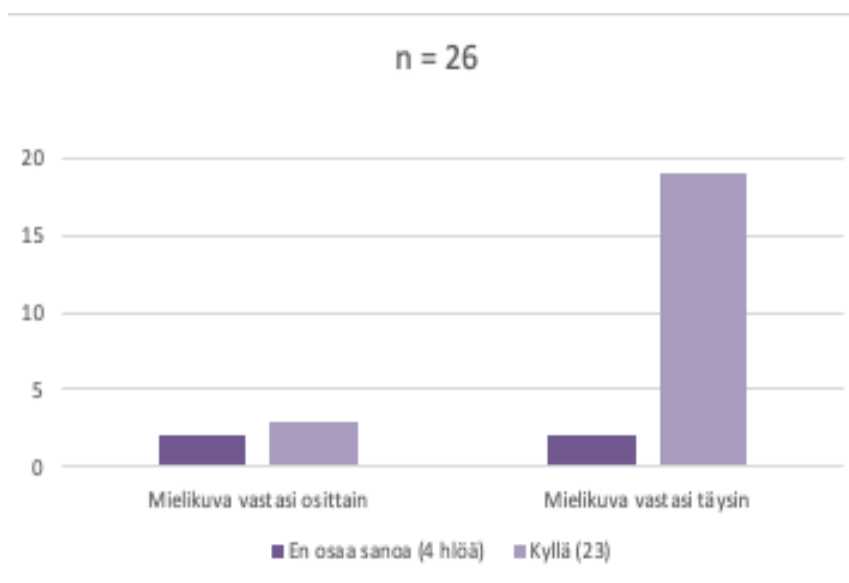
Kuva 33. Perehdytysprosessin alkaminen ennen työsuhdetta ikä.

Merkittävä havainto oli, ettei yksikään vastaajista ollut saanut perehdytystä ennen työsuhteen alkamista, vaikka perehdytyksen varhainen aloitus nähdään yleisesti hyvänä käytäntönä. Tästä huolimatta suurimmalle osalle vastaajista oli jo työsuhteen alkuvaiheessa selvää, kuka vastaa perehdytyksestä ja mitä heidän työnkuvaansa kuuluu. Tämä viittaa siihen, että perehdytyksen rakenteet ovat selkeitä ja käytännöt toimivia kyseisissä organisaatioissa.

Tämän otoksen perusteella voidaan todeta, että perehdytyksen tila asiantuntijatyössä on näissä kahdessa organisaatiossa pääosin hyvällä tasolla. Vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja kokivat työnantajamielikuvan positiivisena. Näiden tulosten valossa laadukas perehdytys näyttäyty merkittävänä osana työnantajamielikuvan muodostumista sekä työntekijän sitoutumista organisaatioon.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että mikäli työntekijä kokee osaamisensa riittämättömäksi suhteessa työtehtäviin, tämä voi heikentää kokemusta organisaatiosta riippumatta siitä, kuinka hyvin perehdytys muutoin on toteutettu. Kupiaisin & Peltolan (2009) mukaan riittämätön perehdytys työnkuvaan voi johtaa epävarmuuden ja kuormituksen lisääntymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa kielteisesti työnantajamielikuvaan ja sitoutumiseen.

Kuvassa 33 esitetään ikäryhmittäinen jakauma vastauksista väittämään "Perehdytysprosessi alkoi ennen työsuhteen alkamista". Suurin osa vastaajista kaikista ikäryhmistä oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, eli perehdytys ei ollut alkanut ennen työsuhteen virallista aloitusta. Erityisesti 26–35-vuotiaiden ryhmässä tämä näkemys korostui. Vain muutamat vastaajat, pääasiassa vanhemmista ikäryhmistä, olivat osittain samaa tai täysin samaa mieltä. Tämä havainnollistaa, että ennakkoon aloitettu perehdytys ei ollut juurtunut käytäntö organisaatioissa, vaikka se olisi hyödyllistä erityisesti asiantuntijatyössä. Tulosten perusteella olisi aiheellista kehittää ennakoivaa perehdyttämistä esimerkiksi sähköisten alustojen tai ennakkomateriaalien avulla, jotta uusi työntekijä voisi orientoitua rooliinsa jo ennen varsinaista työnaloitusta.



Kuva 34. Mielikuvan ja perehdytyskokemuksen välinen vastaavuus.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation antaman mielikuvan ja perehdytyskokemuksen välinen vastaavuus on yhteydessä halukkuuteen suositella työpaikkaa muille asiantuntijoille. Vastaajilta kysyttiin, suositelisivatko he nykyistä työpaikkaansa perehdytyskokemuksensa perusteella, ja samalla tarkasteltiin, missä määrin organisaation ennakkokuva vastasi heidän todellisia kokemuksiaan perehdytyksen aikana.

Niistä vastaajista, jotka ilmoittivat suositteluvansa työpaikkaansa (n=23), valtaosa (n=19, 83 %) koki, että organisaation antama mielikuva vastasi täysin todellisuutta. Loput neljä (17 %) kokivat, että mielikuva vastasi osittain todellisuutta. Myös ne vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa suositelisivatko työpaikkaa (n=4), kokivat mielikuvan ja todellisuuden vastaavan toisiaan: kaksi täysin ja kaksi osittain.

Tämän perusteella voidaan esittää, että positiivinen kokemus organisaation ja sen antaman mielikuvan yhteneväisyydestä vaikuttaa myönteisesti suosittelemalukkuuteen. Tulokset tukevat käsitystä, että johdonmukainen ja todellisuutta vastaava mielikuva organisaatiosta vahvistaa työnantajamielikuvaa ja lisää tyytyväisyyttä perehdytysprosessiin.

## 7.2 Tulosten tulkinnan rajoitteet

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon useita rajoitteita. Ensinnäkin vastaajien työsuhteet olivat pääasiassa lyhytaikaisia, mikä vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia perehdytyksestä heillä oli. Pitkän aikavälin vaikutuksia tai perehdytyksen kehitystä ajan myötä ei voitu arvioida, koska pitkään organisaatioissa työskennelleiden näkökulma jäi puuttumaan.

Toiseksi otoskoko oli melko pieni (n=27), mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tutkimus tarjoaa suuntaa antavaa tietoa perehdytyksen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan, mutta suurempi aineisto mahdollistaisi kattavamman tilastollisen tarkastelun ja syvällisemmät vertailut eri taustamuuttujien välillä.

Lisäksi on mahdollista, että vastaajat olivat saaneet tavallista enemmän huomiota ja resursseja perehdytyksensä tueksi, koska olivat uusia työntekijöitä. Tämä voisi vaikuttaa siihen, miksi perehdytyksen koettiin olleen erityisen selkeää ja onnistunutta. Näin ollen tulokset voivat heijastaa enemmän perehdytysprosessin nykytilaa kuin sen pysyvää laatua tai jatkuvuutta.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön päätteeksi on tärkeää arvioida koko prosessin kulkua, onnistumisia, haasteita ja omaa kehittymistä. Työ vaati alusta alkaen suunnitelmallisuutta, sitoutumista ja toimivaa yhteistyötä. Aihe valittiin omien kokemustemme pohjalta, oletuksena, että perehdytysprosesseissa olisi yleisesti kehittämisen tarpeita. Kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että tutkituissa kahdessa organisaatiossa perehdytys oli järjestelmällistä ja toimivaa. Tämä havainto haastoi alkuoletuksemme ja tarjosi arvokkaan oppimiskokemuksen tieteellisestä tutkimuksesta.

Prosessi käynnistyi syksyllä 2024 ja sille asetettiin realistinen aikataulu, jota noudatettiin johdonmukaisesti. Projektin edetessä työskentely tehostui ja konkreettiset välitavoitteet osoittautuivat tehokkaiksi etenemisen välineiksi. Suurimpana haasteena oli ajankäytön hallinta, erityisesti kirjoitus- ja tutkimustyölle varatun ajan riittävyys opintojen ja työn ohella. Työn alkuvaiheessa perehdyttiin aiheeseen alan kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla. Päädyimme yhdistämään kirjallisuuskatsauksen ja kyselytutkimuksen, jotta aihetta voitiin tarkastella sekä teoreettisesti että käytännön näkökulmasta. Teoriaosuus laadittiin ensin, minkä jälkeen kyselylomake suunniteltiin huolellisesti. Lomakkeen rakenteeseen ja kattavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta perehdytykseen liittyviä ilmiöitä voitiin tarkastella monipuolisesti.

Tutkimusaineiston löytäminen oli yksi keskeisistä haasteista. Vaikka perehdytyksestä on olemassa runsaasti tutkimusta, erityisesti asiantuntijatyöhön ja työnantajamielikuvaan keskittyvää aineistoa oli rajallisesti saatavilla. Tämä kehitti kykyämme arvioida lähteiden luotettavuutta ja soveltuvuutta tutkimusasetelmaan. Samalla analyysivaihe vahvisti taitojamme hahmottaa kokonaisuuksia ja tehdä loogisia johtopäätöksiä. Taitoja, jotka ovat arvokkaita myös asiantuntijatyössä.

Parityöskentely toi prosessiin omat erityispiirteensä. Yhtenäisen kirjoitustyylin saavuttaminen vaati avointa vuorovaikutusta ja joustavuutta. Yhteistyö sujui kuitenkin hyvin, ja lopputuloksena syntyi eheä ja johdonmukainen kokonaisuus. Työskentely kehitti vuorovaikutus- ja projektinhallintataitojamme, jotka ovat keskeisiä nykypäivän työelämässä.

Tutkimuksemme aihe: perehdytyksen merkitys työnantajamielikuvan muodostumisessa asiantuntijatyössä, osoittautui ajankohtaiseksi ja laaja-alaiseksi osaksi työntekijäkokemusta. Jatkossa aihetta voisi tarkastella esimerkiksi eri toimialojen, erikokoisten organisaatioiden tai erilaisten perehdytysmallien näkökulmasta. Myös teknologian ja tekoälyn kehitys avaa uusia kysymyksiä: voisiko perehdytys asiantuntijatyössä toteutua kokonaan digitaalisesti ilman ihmiskontaktia? Entä miten tällainen ratkaisu vaikuttaisi työntekijän kokemukseen ja sitoutumiseen?

Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa selvittää, miten digitaalinen perehdytys vaikuttaa työnantajamielikuvaan, erityisesti tilanteessa, jossa perehdytyksestä vastaisi digialusta eikä ihminen. Digitaaliset järjestelmät ovat jo nyt keskeinen osa asiantuntijatyötä, erityisesti etätyössä. Samalla työnantajan valinnoissa korostuvat yhä enemmän arvot, työhyvinvointi ja organisaation panostus työntekijäkokemukseen, eivät pelkästään palkka tai asema. Perehdytys on merkittävä osa työnantajamielikuvan rakentamisesta – se alkaa jo työpaikkailmoituksesta ja jatkuu työhaastattelun kautta perehdytysprosessiin. Mikäli organisaation todellisuus ei vastaa siitä annettua kuvaa, voi seurauksena olla henkilöstön vaihtuvuus, joka on kallis ja kuormittava ilmiö organisaatiolle.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan onnistunut. Se tarjosi mahdollisuuden syventyä merkitykselliseen ja käytännönläheiseen aiheeseen. Proessin aikana kehittyivät tiedonhaku-, lähdekriittiki-, tutkimus- ja projektinhallintataidot. Tulokset osoittivat, että alkuoletus perehdytyksen puutteellisuudesta ei pitänyt paikkaansa ainakaan tämän tutkimuksen kahdessa kohdeorganisaatiossa. On kuitenkin huomioitava, että suurin osa vastaajista oli työskennellyt organisaatiossaan korkeintaan viisi vuotta, mikä saattaa vaikuttaa siihen, miten perehdytys on koettu. Kokemukset olivat tuoreita ja perehdytysprosessi saattoi olla vielä käynnissä. Jatkossa olisi tärkeää tarkastella, onko kyseessä laajempi kehityssuunta työelämässä ja millä tavoin laadukas perehdytys voi tukea työnantajamielikkyyden kehittymistä ja vahvistumista myös pitkällä aikavälillä.

## LÄHTEET

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.
- Eletive. 5.10.2023. 10 tehokasta tapaa parantaa yrityskulttuuria. Verkkajulkaisu. <https://eletive.com/fi/blog/10-effective-ways-to-improve-company-culture/>. Viitattu 9.3.2025.
- Great Place To Work, 15.6.2023. Työpaikan vetovoima ja mielikuva työnantajasta kulkevat käsi kädessä. Verkkajulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajamielikuva-ja-tyopaikan-vetovoima-kulkevat-kasi-kadessa/>. Viitattu 9.3.2025.
- Heilmann, P. 2022 Asiantuntijan käyttöohjeet. Verkkajulkaisu. <https://www.mustread.fi/artikkelit/asiantuntijan-kayttoohjeet/>. Viitattu 16.1.2025
- Henkilöstöpalvelu Hirmu, 2018. Työnantajamielikuva ja rekrymarkkinointi. <https://www.hirmu.fi/tyonantajamielikuva/>. Viitattu 16.2.2025.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. 1. painos. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Taloustieteet. Jyväskylän Yliopisto. [https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx\\_123456789\\_24954](https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_24954) . Viitattu 4.4.2025.
- Ketola, H. Perehdytyksen prosessi. Kuva. [https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx\\_123456789\\_24954](https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_24954) . Viitattu 4.4.2025.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Laaksomies, K., 5.12.2024. Hyvä perehdytys kilpailuetuna - esimerkkejä parhailta työpaikoilta. Verkkajulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hyva-perehdytys/>. Viitattu 9.3.2025.
- Leidenschaft, 2025. Yrityskulttuuri. Verkkajulkaisu. [https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/?utm\\_term=organisaatiokulttuuri&utm\\_campaign=Yrityskulttuuri+-+Search&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&utm\\_acc=9665002927&utm\\_cam=19748195905&utm\\_grp=147602728458&utm\\_ad=649732092128&utm\\_src=g&utm\\_tgt=kwd-444834485228&utm\\_kw=organisaatiokulttuuri&utm\\_mt=p&utm\\_net=adwords&utm\\_ver=3&utm\\_gad\\_source=1&utm\\_gclid=Cj0KCQiAlbW-BhCMARISADnwasp2rDxSHvhFR0F7AbwvIAoNcoLBUGj3mZrNbouv\\_3EhjBQvdpOTDu0aAr5SEALw\\_wcB](https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/?utm_term=organisaatiokulttuuri&utm_campaign=Yrityskulttuuri+-+Search&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_acc=9665002927&utm_cam=19748195905&utm_grp=147602728458&utm_ad=649732092128&utm_src=g&utm_tgt=kwd-444834485228&utm_kw=organisaatiokulttuuri&utm_mt=p&utm_net=adwords&utm_ver=3&utm_gad_source=1&utm_gclid=Cj0KCQiAlbW-BhCMARISADnwasp2rDxSHvhFR0F7AbwvIAoNcoLBUGj3mZrNbouv_3EhjBQvdpOTDu0aAr5SEALw_wcB). Viitattu 9.3.2025.
- Matikka, M. 31.3.2023. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. <https://atalent.fi/fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>. Viitattu 16.2.2025.

- Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet. Työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon blogi. 1.5.2019. <https://psycon.fi/sitouttamisen-viisi-tekijaa/> . Viitattu 29.12.2024.
- Pajula, A. 22.9.2021. Työhön perehdytys verkossa: Mitä on digiperehdytys. <https://www.mediamaiseteri.com/blog/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-perehdytys-verkossa-mit%C3%A4-on-digiperehdytys>. Viitattu 28.1.2025.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Rytivaara, J. 3.1.2023. Perehdytys onnistuu myös etänä. <https://www.azets.fi/blogi/perehdytys-onnistuu-myos-etana/>. Viitattu 28.1.2025.
- Saarinen, H. Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen kehittämistä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen. Vaasan Yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y> . Viitattu 4.4.2025.
- Salonen, A., Lehtinen, E., Helajärvi, H., Sahimaa, J., Hautala, J., Viljamaa, J., Mikkola, J., Huitti, M., Huotilainen, M., Remes, S., Routarinne, S., Dunderfelt, T. 2022. Work goes happy. Paremmen työelämän opas. Helsinki: Minea.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3, 2019. Verkkojulkaisu. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Viitattu 13.4.2025
- Työelämään n.d. Perehdytys. Verkkojulkaisu. <https://tyoelamaan.fi/tyon-aloitus/perehdytys/>. Viitattu 26.12.2024.
- Työterveyslaitos 2023. Perehdytys lähtee suunnittelusta. Työterveyslaitos oppimateriaalit. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelualoilla/perehdytys-lahtee-suunnittelusta>. Viitattu 8.11.2024.
- Työterveyslaitos n.d. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>
- Työterveyslaitos n.d. Työhyvinvointia. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Viitattu 16.3.2025.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Viitattu 26.12.2024.
- Työturvallisuuskeskus. 2024. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alfabox Oy.
- Valonen, M. 24.2.2021. Etäperehdytys ja viisi vinkkiä sen toteuttamiseen. Verkkojulkaisu. <https://timanttia.fi/etaperehdytys-ja-viisi-vinkkia-sen-toteuttamiseen/>. Viitattu 16.1.2025.

Varma. 1/2022. Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Verkkojulkaisu. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyo-ja-tyokyky-2022.pdf>. Viitattu 5.1.2025.

Vatilo, M. 6.9.2024. Business Lead, Elisa. Etätöön edut ja haasteet Suomessa: Hybridityön tulevaisuus vuonna 2024. Verkkojulkaisu. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/elisa/etatyon-edut-ja-haasteet-suomessa-hybridityon-tulevaisuus-vuonna-2024/>. Viitattu 16.2.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 8.3.2025.

Viitala, R. 2014 Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111> . Viitattu 8.3.2025

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, 5. päivitetty painos. Ellibs e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> . Viitattu 27.2.2025.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet. Verkkojulkaisu [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 27.2.2025.

Webropol 2025. Johda tiedolla. Verkkojulkaisu. [https://new.webropolsurveys.com/manuals/Kyselyn\\_luonti\\_FI.pdf](https://new.webropolsurveys.com/manuals/Kyselyn_luonti_FI.pdf) Viitattu 13.4.2025.

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei,

Olemme tekemässä opinnäytetyötä perehdytyksen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan ja haluamme kuulla teidän näkemyksiänne aiheesta. Pyydämme teitä vastaamaan lyhyeen kyselyyn, jonka avulla saamme arvokasta tietoa aiheesta.

Kysely on täysin anonyymi, eikä siinä kerätä henkilötietoja. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyömme tutkimusaineistona.

Vastaathan kyselyyn 2.4.–9.4.2025 välisenä aikana.

Voit osallistua kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webpolsurveys.com/S/3F1047E97B314401>

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi tutkimukseemme!

Ystävällisin terveisin,

Jenna Kasurinen & Anna Häkkinen

Savonia Ammattikorkeakoulu

[jenna.kasurinen@edu.savonia.fi](mailto:jenna.kasurinen@edu.savonia.fi) ja [anna.hakkinen@edu.savonia.fi](mailto:anna.hakkinen@edu.savonia.fi)



## LIITE 2 KYSELYLOMAKE

**Perehdytysprosessi** Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)**Sukupuoli**

- nainen
- mies
- muu
- en halua kertoa

**Ikä**

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- Yli 50

**Kuinka pitkä työsuhteesi on organisaatiossa ?**

- 0 – 2
- 3 – 5
- 6 – 10
- Yli 10 vuotta

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = osittain samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

## 1. Perehdytysprosessi

	1	2	3	4	5
Perehdytysprosessi alkoi ennen työsuhteen alkamista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysprosessin alkuvaihe oli selkeä työtehtävieni alkaessa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle oli selvää kuka vastaa perehdytyksestäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä annettiin riittävästi tietoa organisaation tavoitteista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä käsiteltiin kaikki tarvittavat asiat, jotka vaikuttavat työntekijän rooliin organisaatiossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä korostettiin selkeästi organisaation arvoja. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysprosessi auttoi minua tuntemaan itseni osaksi organisaatiota heti alusta alkaen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys on antanut minulle tarvittavan tuen työsuhteen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysprosessi on ollut joustavaa työsuhteeni aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys on ollut jatkuvaa koko työsuhteeni ajan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Mitkä perehdytyksen osa-alueet koit erityisen onnistuneeksi? (voit valita useamman)

- Työnkuvan selkeys
- Työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotto
- Työyhteisöön tutustuminen
- Organisaation arvojen esiintuominen
- Esihenkilön tuki
- Avoin vuorovaikutus

## Mitkä perehdytyksen osa-alueet kaipaisivat kehittämistä? (voit valita useamman)

- Työnkuvan selkeys
- Työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotto
- Työyhteisöön tutustuminen
- Organisaation arvojen esiintuominen
- Esihenkilön tuki
- Avoin vuorovaikutus

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = osittain samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

## 2. Perehdytyksen vaikutukset

	1	2	3	4	5
Perehdytyksen laatu on vaikuttanut positiivisesti tyytyväisyyteeni organisaatiossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksellä on ollut positiivinen vaikutus sitoutumiseeni organisaatiossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen laatu on vaikuttanut positiivisesti käsitykseeni organisaatiosta työnantajana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys on vaikuttanut positiivisesti mielikuvaani organisaatiosta työnantajana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen aikana saatu tuki lisäsi luottamustani organisaatioon työnantajana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys antoi minulle positiivisen käsityksen siitä, miten organisaatio arvostaa työntekijöitään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Perehdytys on vastannut odotuksiani organisaatiokulttuurin osalta. (kuten yrityksen arvojen, toimintatapojen, viestinnän ja työyhteisön ilmapiirin suhteen). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = osittain samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

### 3. Perehdytyksen kehittäminen

	1	2	3	4	5
Minulle on annettu mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys on täyttänyt odotukseni työtehtävien osalta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä saatu palaute oli tarpeeksi hyödyllistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysprosessi oli tarpeeksi kattava. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä olisi voinut olla enemmän käytännön esimerkkejä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä tulisi hyödyntää enemmän digitaalisia oppimisalustoja. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Suosittelisitko tätä työpaikkaa muille asiantuntijoille perehdytyskokemuksesi perusteella?**

- Kyllä
- En osaa sanoa
- En

**Koetko, että yrityksen antama mielikuva työpaikasta vastasi todellisuutta perehdytyksen jälkeen?**

- Kyllä
- Osittain
- Ei

**Oletko ollut töistä poissa yhtäjaksoisesti yli 6kk ajan?**

- Kyllä
- En