

## Perehdytyksen yhteys työnantajamielikuvaan

Emilia Keihäs



<b>Tekijä(t)</b> Emilia Keihäs	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdyttämisen yhteys työnantajamielikuvaan	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 7
<p>Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden ja yrityksestä ulkopuolisten tahojen käsitystä yrityksestä työnantajana. Viime vuosikymmeninä työmarkkinoiden rakenne on muuttunut. Siinä, missä ennen työnhakija vakuutti työnantajan siitä, mitä voisi yritykselle tarjota, on asetelma muuttunut päinvastaiseksi. Tänä päivänä työnantajat joutuvat hiomaan omaa ansioluetteloaan, jotta saisivat houkutelua tarvittavaa osaamista ja kokemusta palkkalisstoilleen. Useilla aloilla osaajista on jopa pulaa ja kilpailu avainhenkilöistä on kovaa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitetään perehdyttämisen yhteyttä työnantajamielikuvaan. Aihe nousi esiin omasta työelämästäni ajankohtaisuudellaan ja aito mielenkiinto teemaa kohtaan sinetöi aiheen valinnan. Tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako perehdytys työnantajamielikuvaan ja sitä rakentaviin asioihin, kuten motivaatioon, sitoutumiseen tai työsuhteen kestoon. Tavoitteena oli myös toteuttaa tutkimus, jota voisin itse hyödyntää tulevaisuudessa, mutta jota voisi hyödyntää myös aiheesta kiinnostuneet tahot, esimerkiksi eri yritysten johtoportaan henkilöt.</p> <p>Tutkimus rakentuu teoriaosuudesta, jossa läpikäydään tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet eri lähteitä hyödyntäen, empiirisen tutkimuksen osuudesta, jossa tutkimustuloksia analysoidaan viitekehukseen peilaten, sekä pohdintaosuudesta, jossa analysoidaan tutkimuksen tuloksia, validiteettia ja reliabiliteettia, sekä pohditaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi pohdin omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen ja aineistonkeruutapana käytettiin kyselylomaketta. Kysely luotiin Webropol-ohjelmassa ja kyselyyn saattoi vastata 15.9.-20.9.2020. Linkki kyselyyn oli saatavilla LinkedIn- profiilissani. Kyselyyn vastasi yhteensä 76 henkilöä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi ajoittui syyskuusta marraskuuhun 2020.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisellä on yhteys työnantajamielikuvaan. Tuloksista ilmeni, että yrityksen perehdytysohjelma, sekä työnantajamielikuva ovat 2020-luvun työmarkkinoilla kilpailuvaltteja, joilla houkutelaaan osaajia ja ammattitaitoa yritykseen. Perehdyttäminen oli vastaajille tärkeä tekijä oman motivaation, tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta, sekä yhteydessä halukkuuteen sitoutua uuteen työhön ja työpaikkaan. Työnantajamielikuvalla koettiin olevan yhteys työnhakuun ja työsuhteen kestoon.</p>	
<b>Asiasanat</b> työnantajamielikuva, perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdyttäjä, osaaminen, sitoutuminen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Tietoperusta.....	4
2.1	Työnantajamielikuva.....	4
2.1.1	Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt.....	4
2.1.2	Miten luodaan positiivinen työnantajamielikuva? .....	6
2.1.3	Työnantajamielikuva verkossa .....	7
2.2	Perehdyttäminen .....	8
2.2.1	Perehdyttämisen hyödyt.....	9
2.2.2	Onnistunut perehdytysprosessi.....	11
2.2.3	Hyvä perehdyttäjä .....	12
2.2.4	Perehdytyksen psykologia .....	13
2.2.5	Miten perehdytysprosessi pidetään kilpailukykyisenä? .....	15
3	Tutkimusprosessi ja -tulokset .....	16
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	16
3.2	Tutkimuksen eteneminen .....	17
3.3	Tutkimustulokset .....	17
3.3.1	Työnantajamielikuva .....	21
3.3.2	Perehdyttäminen .....	28
4	Pohdinta .....	34
4.1	Johtopäätökset ja suositukset .....	34
4.2	Tutkimuksen validiteetti.....	36
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	37
4.4	Kehittämissuositukset.....	38
4.5	Oman oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet .....	41
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Kyselylomake.....	44

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimus, jossa selvitetään perehdyttämisen yhteyttä työnantajamielikuvaan. Aihe nousi esiin omasta työelämästäni, jossa olen päässyt tutustumaan uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmaan ja olemaan osana heidän työtaipaleensa alkua. Jo oman kokemukseni perusteella saatoin olla varma, että suunnitellulla perehdytysohjelmalla ja perehdyttäjän omalla innokkuudella on varmasti merkitystä uuden työntekijän kokemukseen uudesta työpaikasta ja näin ollen aihe tuntui erittäin mielenkiintoiselta.

Opintoni ammattikorkeakoulussa suuntautuivat HR- ja esimiestyön opiskeluun, mikä ohjasi mielenkiintoani enemmän juuri tämän teeman pariin. Lopulta aihe valikoitu myös sen ajankohtaisuuden ja hyödynnettävyyden vuoksi, sillä perehdyttäminen ja työnantajamielikuvat ovat jokaisen yrityksen toiminnan osia, oli niihin sitten panostettu tai ei. Työnantajamielikuvat sekä toimiva ja kilpailukykyinen perehdytysohjelma ovat jatkuvaa kehitystyötä vaativia, yrityksen toimintaan ja tulokseen vaikuttavia tekijöitä.

Koen aiheen tärkeäksi, sillä erityisesti työnantajamielikuvat on käsitteenä nostanut merkitystään viime vuosikymmenten aikana. Työmarkkinoiden rakenne on muuttunut: ennen työntekijät kilpailivat työpaikoista osaamisellaan ja kokemuksellaan. Tänä päivänä asetelma on päinvastainen, sillä työntekijöistä ja tarvittavasta osaamisesta on tietyillä aloilla jopa pulaa (Ahtokivi 2020.) Työntekijä ei enää ainoastaan kysy, mitä voisi tarjota yritykselle, vaan mitä yritys voisi tarjota työntekijälle (Malmelin & Hakala 2012, 20). Niinpä työnantajien on mietittävä omia resurssejaan: mikä tekee meidän yrityksestämme mielenkiintoisen työpaikan? Mikä saisi osaajat ja ammattilaiset lähettämään ansioluettelonsa juuri meille? Mitä voisimme tehdä toisin, jotta saisimme lisää näkyvyyttä työmarkkinoilla? Toisaalta taas hiottu työnantajamielikuvat helpottaa työnhakijaakin: mikäli arvot eivät kohtaa tai hakija kokee yrityksen muutoin itselleen epäsovivaksi työpaikkana, hän pystyy suoraan kohdistamaan työnhakunsa itselleen sopivampiin yrityksiin (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 77).

Jokaisella työelämään astuneella henkilöllä on varmasti jonkinlainen kokemus perehdyttämisestä ja näin ollen kyselyn aihe koskettaa monia. Valitettavasti monessa yrityksessä perehdytys koetaan välttämättömänä ja jopa turhana osana uuden työntekijän työsuhteen alkua, jolloin perehdytys jää vajavaiseksi, pahimmassa tapauksessa jopa olemattomaksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 35). Tällöin uusi työntekijä jää oman onnensa nojaan ja työsuhteen alussa tarvittava tuki jää saamatta. Haluan työssäni tutkia, miten hyvä tai huono perehdyttäminen työhön vaikuttaa uuden työntekijän saamaan kuvaan yrityksestä, sitoutumiseen ja motivaatioon ja työntekijän tehokkuuteen.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoite on saada vastaus pääongelmaan, millainen yhteys perehdyttämisellä on yrityksen työnantajamielikuvaan. Tavoitteena on myös se, että tutkimus olisi valmistuttuaan konkreettisesti hyödynnettävissä, paitsi omassa työelämässäni, myös yritysten toimintaan liittyen.

Alaongelmat ovat kysymyksiä, joihin tarvitaan vastaukset pääongelman ratkaisemiseksi ja helpottavat jäsentämään pääongelman pienempiin, siihen suuresti vaikuttaviin teemoihin. Tämän tutkimuksen alaongelmat ovat:

1. Mikä on työnantajamielikuvan merkitys?
2. Mikä on perehdyttämisen merkitys?
3. Mitkä ovat työnantajamielikuvan vaikutukset ja hyödyt?
4. Mitkä ovat perehdyttämisen vaikutukset ja hyödyt?

Alla oleva peittomatriisi (taulukko 1) jäsentää alaluvut, joista vastaukset alaongelmiin löytyvät.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Mikä on työnantajamielikuvan merkitys?	2.1	8, 14	3.3.1
Mikä on perehdyttämisen merkitys?	2.2	15, 18, 19	3.3.2
Mitkä ovat työnantajamielikuvan vaikutukset ja hyödyt?	2.1.1	8, 9, 10	3.3.1
Mitkä ovat perehdyttämisen vaikutukset ja hyödyt?	2.2.1	18	3.3.2

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat perehdyttäminen ja työnantajamielikuva. Eklundin (2018, 25) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä,

joilla varmistetaan uuden työntekijän oppiminen ja onnistuminen työssään, sekä sopeutuminen työyhteisöön. Perehdyttämisprosessi pitää usein sisällään työtehtävään opastamisen, työturvallisuuden kannalta huomioon otettavat asiat sekä työyhteisöön tutustumisen. Perehdyttäjäksi yrityksen kannattaa valita henkilö, joka on aidosti kiinnostunut perehdyttämisestä ja haluaa sitoutua työhönsä ja rooliinsa. Vaikka perehdyttää voikin käytännössä kuka tahansa, on perehdytyksen onnistumisen kannalta kannattavampaa nimetä tehtävään tietty henkilö, joka nauttii uusien työntekijöiden opastamisesta. (Eklund 2018, 142; Joki 2018, 115.) Perehdyttämisellä on selkeä yhteys siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä pääsee hyödyntämään potentiaalinsa uudessa tehtävässä ja kykenee suoriutumaan siitä itsenäisesti (Joki 2018, 111).

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä käsitystä, mikä yrityksen työntekijöillä, sidosryhmillä ja yrityksestä ulkopuolella olevilla tahoilla on yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvalla on suuri merkitys tarvittavan osaamisen ja kokemuksen houkuttelemisessa yritykseen. Työnantajamielikuvan perusta on sisäinen työnantajamielikuva eli se, millaisena yrityksen työntekijän työnantajansa kokevat. Esimerkiksi huono työilmapiiri ja henkilöstöasioiden laiminlyöminen kasvattavat tyytymättömyyttä työyhteisössä ja tämä tyytymättömyys heijastuu lopulta yrityksen ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi ym. 2012, 66-67.)

Perehdyttämisellä ja työnantajamielikuvalla on yhteys myös uuden työntekijän halukkuuteen sitoutua yritykseen ja uuteen työtehtävään (Mosley & Schmidt 2017; Dávila & Piña-Ramírez 2018, 40). Sitoutuminen on pitkällä aikatahtimella tehokkuuden ja kannattavuuden tae, sillä työhönsä sitoutunut työntekijä on motivoitunut, oma-aloitteinen ja innokas oppimaan, kehittymään itse ja kehittämään yrityksen toimintaa (MacRae & Furnham 2017, 122; Kjelin & Kuusisto 2003, 27). Hyvä perehdytys antaa työntekijälle mahdollisuuden tulla osaksi yrityksen menestystarinaa ja positiivisella työnantajamielikuvalla ja yhteisillä arvoilla maksimoidaan työntekijän halu tehdä parhaansa ja kehittää omalta osaltaan koko organisaatiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 27; Dávila & Piña-Ramírez 2018, 40).

## 2 Tietoperusta

Tietoperusta rakentuu tutkimuksen kannalta oleellisimpien käsitteiden, työnantajamielikuvan ja perehdyttämisen, avaamisesta ja tutkimisesta eri näkökulmista, ottaen huomioon niiden hyödynnettävyyden tutkimuksen pääongelman kannalta.

### 2.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, millaisena työpaikkana organisaatio näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille (Korpi ym. 2012, 66). Tim Ambler ja Simon Barrow määrittelivät työnantajamielikuvan käsitteen vuonna 1996 paketiksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, joka identifioituu työnantajaan, sekä työnantajan ominaisuuksiksi, jotka erottavat sen kilpailijoistaan (Russel & Brannan 2016). Tämä tarkoittaa, että työnantajamielikuvan käsite on vielä verrattain nuori ja alkanut kasvattamaan merkitystään vasta viime vuosikymmenien aikana.

Työnantajamielikuva voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva tarkoittaa yrityksen sisällä muodostunutta mielikuvaa organisaatiosta eli sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva merkitsee sitä, millainen kuva organisaation ulkopuolisilla henkilöillä on organisaatiosta työnantajana. (Korpi ym. 2012, 67.) On hyvä ottaa huomioon, että jokaisella yrityksellä on jonkinlainen työnantajamielikuva, hyvä tai huono, vaikka yritys ei olisikaan siihen panostanut (Mosley & Schmidt 2017).

Työnantajamielikuva muodostuu useista eri tekijöistä. Eniten painoarvoa palkkauksen lisäksi on urakehitysmahdollisuuksilla, työn kiinnostavuudella, työilmapiirillä ja oman työn kehittämismahdollisuuksilla. (Korpi ym. 2012, 69.) On silti tärkeää ottaa huomioon, että korkeilla palkkioilla ja ansiotuloilla lienee silti suurempi merkitys työntekijän houkuttelemisessa yritykseen, kuin tämän sitouttamisessa yrityksen toimintaan. Sitoutuminen taas mahdollistaa paremman työtuloksen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24; 26.)

#### 2.1.1 Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt

Nykyisessä yhteiskunnassamme työnhakija on verrattavissa kuluttajaan, joka valitsee tarjolla olevista tuotteista ja palveluista itselleen sopivan. Samoin tulevaisuuden työnhakija etsii työpaikkojen valikoimasta itselleen sopivinta ja työpaikoista itselleen tärkeitä asioita: työn mielekkyyttä, vapautta, kehittymismahdollisuuksia tai esimieskokemusta. Yrityksen on luotava oma ansioluettelo vakuuttaakseen ammattilaiset siitä, että kyseinen yritys kannattaa valita työnantajaksi. (Malmelin & Hakala 2012, 20.)

Yrityksen kannattaa siis panostaa työnantajamielikuvaansa monesta syystä. Yrityksen positiivinen työnantajamielikuva houkuttelee osaajia, jolloin myös hakemusten määrä lisääntyy ja hakemusten taso avoimiin tehtäviin paranee. Kun työnhakija kokee ennalta saadun mielikuvan ja todellisen kokemuksen yhteneväisiksi, oppiminen, aloittaminen ja sopeutuminen tiimiin nopeutuu. (Korpi ym. 2012, 76.) Työnantajamielikuva antaa työnhakijalle käsityksen siitä, minkälainen organisaatio on työpaikkana ennen hakemuksen lähettämistä. Tämä johtaa pienenevään vaihtuvuuteen, jolloin myös rekrytointikustannukset pienenevät. (Mosley & Schmidt 2017.)

Positiivinen työnantajamielikuva tarjoaa työntekijöille ympäristön, jossa he voivat kokea olevansa tyytyväisiä työhönsä ja ylpeitä yrityksestä, jossa työskentelevät. Tällainen työympäristö edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta, joka johtaa tehokkaaseen työskentelyyn ja myös kuluttajien tyytyväisyyteen. (Mosley & Schmidt 2017.) Sitoutuneisuudella on yhteys myös työntekijöiden hyvinvointiin, yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen (MacRae & Furnham 2017, 122). Sitoutuminen on voimakkainta silloin, kun työntekijä kokee työnantajansa tarkoituksen, arvot ja tavoitteet myös itselleen tärkeiksi ja sellaisiksi, että ne heijastuvat myös organisaation toimintaan. Tällöin työntekijän sitoutuminen on tunnepohjaista ja hän haluaa olla osana organisaation tulevaisuutta. Tunnetasolla sitoutunut työntekijä haluaa panostaa osaamisensa kehittämiseen, on motivoitunut suoriutuksiin ja kantaa henkilökohtaista vastuuta työstään. Näin ollen tunneside ja arvojen kohtaaminen ovat tärkeimmät edellytykset aitoon sitoutumiseen ja avain sen hyötyihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

Positiivinen työnantajamielikuva on myös kilpailuetu: työntekijöiden osaaminen, luovuus, into ja päättäväisyys johtavat yrityksen toiminnan kannalta merkittäviin tuloksiin (Mosley & Schmidt 2017). Työnantajamielikuvan kehittämiseen yhdistetään myös työntekijöiden tyytyväisyys ja lojaalius työnantajaansa kohtaan (Davies, Mete & Whelan 2018, 66).

Positiivinen työnantajamielikuva on hyödyksi myös työnhakijalle. Yritys haluaa kohdentaa ilmoituksensa heille, jotka määritelmän mukaan sopisivat tehtävään parhaiten, mutta myös työnhakija pystyy kohdentamaan työnhakunsa itseään kiinnostaviin yrityksiin, joista tietoa on saatavilla ja tämä tieto uskottavasti toteutettua. Kyse on siis molemminpuolisen sopivuuden mahdollistumisesta. Mikäli yrityksen työnantajamielikuva on työnhakijan mielestä kehno, voi hän kohdentaa työnhakunsa toiseen yritykseen. (Korpi ym. 2012, 77.)

Oikeiden työntekijöiden mielenkiinnon herättäminen vaatii siis yrityksen paneutumista omaan työnantajamielikuvaansa. Työntekijä päättää uuden työnantajansa aikaisempien



kokemustensa, henkilökohtaisten tarpeidensa ja toiveidensa, tilannetekijöiden ja työnantajaehdokkaasta olevan ennakkokäsityksen perusteella. Organisaatiossa on siis ymmärrettävä, että työntekijä valitsee työnantajansa. Osaajien löytäminen, houkuttelu ja sitouttaminen vaatii kriittistä analysointia siitä, millainen on organisaation kilpailukyky työnantajana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23-24.)

### **2.1.2 Miten luodaan positiivinen työnantajamielikuva?**

Työnantajamielikuvan kehittämisen alkuvaiheessa on pohdittava niitä lähtökohtia, mitä organisaatiosta ajatellaan työntekijöiden ja yrityksestä ulkopuolella olevien henkilöiden toimesta sekä lisättävä tähän tietoon mahdollisesti olemassa olevat lisätiedot, kuten palaute asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Myös työntekijätutkimukset ja katsaus sosiaalisen median kanaviin muodostavat käsitystä siitä, millainen yrityksen työnantajamielikuva on. (Mosley & Schmidt 2017.)

Positiivinen työnantajamielikuva syntyy jo organisaatiokulttuurissa ja työntekijöiden arkikokemuksessa. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen alkaa kysymyksestä: onko yrityksemme hyvä työpaikka? Jos vastaus tähän kysymykseen on kieltävä, on se korjattava ensimmäisenä. Sen, mitä organisaatiosta viestitään, on oltava aitoa. (Duunitori 24.1.2018.) Mosley ja Schmidt (2017) summasivat positiivisen työnantajamielikuvan rakentamisen kahteen askeleeseen: tee organisaatiosta hyvä paikka olla töissä ja varmista, että osaajat tietävät miten mahtava yritys on.

Hyvä sisäinen työnantajamielikuva on siis hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan perusta. Jos sisäinen työnantajamielikuva ei ole kunnossa, heijastuu samat ongelmat ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Totuuden muuntelu johtaa epäluonnolliseen viestintään ja mikäli peitellyt asiat paljastuvat, uuden positiivisen kuvan luominen vie erittäin suuren määrän aikaa ja resursseja. Mikäli taas sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa ja siihen on panostettu, parantaa se myös ulkoista työnantajamielikuvaa. (Korpi ym. 2012, 67-69.)

Näin ollen positiivisen työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisestä. Työnantajamielikuvan kannalta ensisijaisen tärkeässä roolissa on työpaikan ilmapiiri. Kannustavassa ilmapiirissä on tuottoisampaa ja mielekkäämpää tehdä töitä ja ylimääräinen stressi vähenee. Tunnelma työpaikalla hehkuu ulkoiseen työnantajamielikuvaan, vaikka se ei olisikaan varsinaisesti tarkoitus. Sen sijaan tulehtunut ilmapiiri työyhteisössä purkautuu usein työntekijöiden tuttaville ja jopa muulle yleisölle esimerkiksi sosiaalisen median keskustelupalstoilla ja yrityksen houkuttelevuus työnantajana laskee.

(Korpi ym. 2012, 71.) Työntekijöiltä tuttaville ja ystäville leviävä tieto työnantajasta on vahvempi tekijä työnantajamielikuvan rakentumisessa, kuin markkinointiviestinnän välityksellä luotu vaikutelma yrityksestä työnantajana (Viitala 2013, 102).

Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat myös urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuus oman työn kehittämiseen. Mahdollisuus uralla etenemiseen kasvattaa työntekijän itsetuottamusta, sillä vaativampi tehtävä on aina konkreettinen ja positiivinen palaute onnistumisesta. Oman työn kehittäminen taas antaa henkilöstölle mahdollisuuden tuoda yrityksen toimintaan jotain uutta, jolla voi olla jopa liiketoiminnallista hyötyä. Uuden työtavan kehittänyt työntekijä haluaa jakaa oppimaansa ja yhteenkuuluvuus omaan tiimiin ja koko yritykseen vahvistuu. Näin ollen työnantajan kannattaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia etenemiseen ja kehittymiseen. (Korpi ym. 2012, 70-71.)

Työn ja työpaikan kiinnostavuus on tärkeää sisäisen työnantajamielikuvan kannalta. Yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet määrittelevät osaltaan, keitä yritykseen hakee töihin, mutta uudet, kehitteillä olevat palvelut ja tuotteet ovat tärkeässä roolissa yrityksen työnantajamielikuvan näkökulmasta. Mielenkiintoinen työpaikka tarjoaa tilaa luovuudelle ja innovoinnille sekä osoittaa kehitystä tapahtuvan. Modernit työtavat houkuttelevat enemmän kuin vanhentuneet ”virastotyötavat”. (Korpi ym. 2012, 70.)

Palkkaus on mainittu yhtenä osana sisäisen työnantajamielikuvan rakentumisesta, mutta on tärkeää oivaltaa, että elämiseen hyvin riittävä palkka on usein tarpeeksi. Näin ollen työntekijän palkka kannattaa asettaa jo työsuhteen alussa sellaiseksi, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Tutkimusten mukaan esimerkiksi palkankorotus tuottaa työntekijälle tyytyväisyyden tunteen ainoastaan kuukauden ajaksi, eli juuri sen ajan, jolloin palkka on edellistä suurempi. Pitkäkestoista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen ei siis ole. Työnantajamielikuvan kannalta suurta rahasummaa tärkeämpiä tekijöitä ovat työntekijöiden luotto töiden jatkuvuuteen ja palkanmaksun säännöllisyys. (Korpi ym. 2012, 72.)

### **2.1.3 Työnantajamielikuva verkossa**

Viime vuosien aikana sosiaalinen media on ottanut ja vakiinnuttanut paikkansa osana markkinointi- ja viestintäkulttuuria. Lähes jokainen yritys on jossain määrin aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Tämä mahdollistaa suoran keskustelumahdollisuuden kohdeyleisön ja kuluttajien kanssa, jolloin heidän on mahdollista saada ajantasaista tietoa oikeasta lähteestä. Maailmanlaajuisesti sosiaalista mediaa käyttää noin 3,2 miljardia ihmistä ja keskimäärin sosiaalisen median parissa vietetään 2,5 tuntia päivässä. (Lehtonen 2019.)

Positiivista työnantajamielikuvaa luo myös aktiivisuus eri kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa (Duunitori 24.1.2018). Työnhakijoille internet ja sosiaalisen median palvelut ovat suosituimpia lähteitä tiedon etsimiseen ja kartuttavat osaltaan myös työnantajamielikuvaa. Yksipuolinen, liian kaupallinen, epärelevantti ja epäsäännöllinen viestintä sosiaalisen median kanavissa ja yrityksen verkkosivuilla ajaa pahimmassa tapauksessa potentiaaliset hakijat pois. Sen sijaan nopeasti löytyvä, relevantti tieto yrityksestä saa työnhakijan siirtymään nopeammin harkintavaiheesta kirjoittamaan työhakemusta. (Korpi ym. 2012, 79-82.)

Työnantajamielikuvaa voi kehittää verkossa. Tänä päivänä ihmiset verkostoituvat yhä enemmän internetin välityksellä kasvokkain tapahtuvan verkostoitumisen sijaan. Yrityksen tulee erottautua ja tarjota arvokasta tietoa osaajien houkuttelemiseksi. (Mosley & Schmidt 2017.) Monipuolinen tieto sosiaalisen median eri kanavissa tarjoaa työnhakijoille mahdollisuuden tutustua yritykseen ja muodostaa mielikuvan sen toiminnasta. Työnantajamielikuvan kehittämisen verkossa on oltava säännöllistä, jotta sisältö säilyy tuoreena ja ajantasaisena. Myös sisältöjen hyödyllisyys kannattaa ottaa huomioon hyödyntämällä erilaisia analysointiohjelmia. Sisältöjen hyödyllisyys kuluttajalle mitataan julkaisujen aiheuttamina reaktioina, kuten klikkauksina, keskustelunaloituksina tai vierailuina sivustolla. (Korpi ym. 2012, 83-84.)

Työnantajamielikuvaa verkossa rakentaa kaikki se, mitä julkaistaan, mutta myös ne asiat, jotka jätetään julkaisematta. Voisi sanoa, että sosiaalinen media on yrityksen työnantajamielikuvan tekijöiden ”resonointipinta”. Tämän huomioon ottaen työnantajamielikuvaa rakennetaan koko ajan ja esimerkiksi työntekijän viesti sosiaalisen median kanavissa rakentaa joka kerta myös yrityksen työnantajamielikuvaa. Näin ollen yrityksen sisäinen työnantajamielikuva määrittää osaltaan, vahvistaako sosiaalinen media positiivista vai negatiivista vaikutusta. Lisäksi verkossa julkaistuja sisältöjä, kommentteja ja reaktioita tulisi seurata jatkuvasti, jotta yritys voisi pysyä ajan tasalla tietyn kanavan yleisöä parhaiten palvelevasta sisältökokonaisuudesta. (Korpi ym. 2012, 73-74.)

## **2.2 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan erilaisia käytänteitä ja toimenpiteitä, joiden tarkoitus on varmistaa, että uusi työntekijä oppii hallitsemaan työtehtävänsä, ymmärtää velvoitteensa ja vastuualueensa sekä sopeutuu työyhteisöön. Uuden työntekijän tulee omaksua uusia taitoja ja toimintatapoja suoriutuakseen uudessa tehtävässään. Työyhteisöön sopeutuminen on tärkeää, jotta työntekijä oppii työskentelemään tehokkaasti yhdessä muiden kanssa. Perehdytystä tarvitaan uuden työntekijän työsuhteen alussa, mutta yhtä lailla työntekijän vaihtaessa tehtävänsä yrityksen sisällä. (Eklund 2018, 25; Rauramo 2020, 7; Joki 2018, 111.)

Perehdytyksessä tulee käydä läpi seuraavat asiat:

- työ, työyksikkö ja organisaatio
  - työajat ja aikataulut
  - palkkaukseen ja palkanmaksuun liittyvät rutiinit
  - poissaolosäännökset ja työyhteisön muut pelisäännöt
  - ruokailu ja tauot
  - muut sosiaalililat
  - työterveyshuolto
  - työsuhde- ja henkilöstöedut
  - virkistyspalvelut
  - mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä
- (Hyppänen 2013, 219; Viitala 2013, 194.)

Perehdytyksen tulee sisältää myös erillisen työhönopastuksen, johon sisältyy työpaikan, kollegoiden ja työn sisällön esittelemisen lisäksi työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden sijainti, käyttö ja ylläpito, siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat, toimintaohjeet häiriötilanteissa, työn tulosten laadun osatekijät, niiden arviointi ja mittarit, sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet jatkossa (Hyppänen 2013, 220; Viitala 2013, 194).

Työturvallisuusasioiden sisällyttämisestä perehdyttämiseen säädetään myös laissa. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2. luvun 14. §:n mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomeneelmiin, tarpeellisiin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Ohjausta on annettava ennen työn aloittamista tai työskentelytapojen muuttuessa.

Perehdytyksen käsitteestä puhuttaessa sitä käytetään usein synonyyminä uuden työntekijän orientoitumiselle. Orientoituminen työhön on toki osa perehdytysprosessia, mutta perehdytys käsitteenä on paljon laajempi. Toimiva perehdytysprosessi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja ”työntekijän brändäykseen”, jolla tarkoitetaan uuden työntekijän kykyä sisäistää yrityksen kulttuuri ja sopeuttaa oma käyttäytyminen ja tavat sen mukaisiksi. Orientoitumisen ja perehdyttämisen eron ymmärtäminen on olennaista pohdittaessa perehdyttämisen tavoitteita ja mahdollisuuksia. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 1.)

### **2.2.1 Perehdyttämisen hyödyt**

Tutkimukset osoittavat, että hyvä perehdytys vaikuttaa myönteisesti työntekijän sitoutumiseen yritykseen, mahdollistaa työntekijän itsenäisen työskentelyn nopeammin, vähentää stressiä, lisää työstä saatua iloa ja helpottaa asioiden muistamista (Harpelund, Højberg &

Nielsen 2019, 2). Lisäksi perehdytyksellä on vahva yhteys työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen (Eklund 2018, 31).

Erityisesti työntekijän sitoutumisella yritykseen on merkittäviä hyötyjä yrityksen tuloksen näkökulmasta. Kun työntekijä ymmärtää, miten hän voi olla osana yrityksen menestystarinaa, sitoutuneisuus kasvaa. Korkea sitoutuneisuus vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Jotta korkea sitoutumisen taso olisi mahdollista saavuttaa, perehdytysohjelman tulee tarjota työntekijälle uutta näkökulmaa organisaatioon ja sen kulttuuriin. Kun työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi yritystä, sitoutuu hän enemmän sen toimintaan. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 40.) Työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työnsä tavoitteisiin ja työyhteisöön mahdollistaa paremman työtuloksen (Kjelin & Kuusisto 2003, 26).

Uuden työntekijän palkkaaminen on investointi organisaatiolle. Perehdytyksen tehtävä tästä näkökulmasta on varmistaa tämän investoinnin onnistuminen ja osoittautuminen kannattavaksi. (Eklund 2018, 31-32.) Tutkimusten mukaan uuden työntekijän palkkaamisen ”kannattavuusraja” tulee vastaan kuuden kuukauden kuluttua aloituksesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mikäli uusi työntekijä poistuu yrityksestä alle kuuden kuukauden työskentelyn jälkeen, on hänestä ollut yritykselle erittäin vähän taloudellista hyötyä ja rekrytointiin käytetyt resurssit valuvat hukkaan. (Harpelund ym. 2019, 13.) Marko Kestin (2010, 222) mukaan uusi työntekijä tekee 15 kuukautta työsuhteen alusta lähtien laskennallisesti puolet pienemmällä tehokkuudella kuin kokeneet työntekijät. Mikäli siis yrityksen vaihtuvuus on korkea, rekrytointiin kuluvat resurssit ja raha kasvavat suureksi menoeräksi. Useimmat tutkimukset osoittavat, että työntekijän korvaaminen uudella maksaa organisaatiolle jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan suuruisen summan. (Eklund 2018, 33-34.) Hyvään perehdytysohjelmaan panostaminen vähentää vaihtuvuutta yrityksessä, mikä johtaa huomattaviin säästöihin rekrytointiin ja uusien tehtävien opettamiseen kuluihin resurssien osalta (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 38). Lisäksi perehdytys mahdollistaa perehdytettävän tehokkaan oppimisen, jolloin hän pystyy suoriutumaan tehtävästään itsenäisesti nopeammin. Virheiden määrä ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenee ja työturvallisuusriskit pienenevät. (Joki 2018, 111.)

Perehdyttäminen tarjoaa paljon hyötyjä myös itse työntekijälle. Perehdytysohjelman aikana uusi työntekijä oppii työtehtäväänsä olennaisesti liittyvät asiat, mikä vähentää tuen tarvetta ja kasvattaa itseluottamusta sekä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Työpaikkansa kulttuuriin sopeutunut työntekijä vaikuttaa aktiivisesti yrityksen toimintaan ja osoittaa usein tyytyväisyyttä asemaansa ja työpaikkaansa kohtaan. Perehdytys vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaan ja työhönsä tyytyväinen työntekijä pysyy yrityksen

palveluksessa kauemmin. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 42; Joki 2018, 111.) Lisäksi perehdytyksellä on merkitys myös motivaation kannalta. Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi tarjoaa uudelle työntekijälle motivaatiota uuden työn aloittamiseen. (MacRae & Furnham 2017, 102.)

Perehdytyksen aikana uudella työntekijällä on mahdollisuus muodostaa kontakteja ja rakentaa verkostoa esimiehensä ja kollegoidensa kanssa. Tunne vahvasta tukiverkostosta työpaikalla vähentää uuteen työtehtävään mahdollisesti liittyvää stressiä ja ahdistusta. Kun työntekijällä on luottamus ympärillään olevaan tukeen, pystyy hän kohdistamaan keskittymisensä käsillä olevaan tehtävään ja siinä onnistumiseen. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 43.)

### **2.2.2 Onnistunut perehdytysprosessi**

Onnistunut perehdytysprosessi alkaa perehdytyksen tavoitteen määrittelemisestä: mikä perehdytysprosessin merkitys organisaatiossamme on, mitä hyötyjä sillä tavoittelemme organisaatiollemme? Mitä hyötyjä toivomme uuden työntekijän saavan perehdytysohjelmastamme? (Eklund 2018, 74.) Perehdytyksen laajuus ja rakenne vaihtelee organisaatioittain, sekä tehtävien ja perehdytettävien mukaan (Hyppänen 2013, 223).

Tavoitteen määrittelemisen jälkeen siirrytään perehdytysohjelman laatimiseen. Suunnitelmassa on otettava huomioon seuraavat asiat:

- mitä asioita perehdytys sisältää
- kuka on vastuussa mistäkin asiasta
- milloin, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi
- kenelle perehdytys on suunnattu, eli kuinka uusi työntekijä, hänen kokemuksensa, osaamisensa ja motivaationsa huomioidaan, jotta perehdytys olisi juuri hänelle so-piva.

(Eklund 2018, 76.)

Erilaisia perehdytysmuotoja ovat esimerkiksi koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, ryhmätyöskentely, keskustelut esimiehen, perehdyttäjän, tiimin tai kollegan kanssa, verkkokurssit, webinaarit ja pelit. Digitalisaation myötä verkossa toteutettavat perehdyttämisen ja oppimisen muodot lisääntyvät, mutta digitaalisessa ympäristössä tapahtuva perehdytys ei vastaa käytännön työtä ja vuorovaikutus muun henkilöstön kanssa muuttuu. Erilaisia vaihtoehtoja kannattaa kuitenkin vertailla ja hyödyntää, vaikka pääosin perehdyttäminen tapahtuisikin kasvokkain perehdyttäjän kanssa. (Eklund 2018, 79.)

Perehdytysprosessiin kuuluu myös perehdytyksen seuranta. Sen tarkoitus on varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden suuntaan eteneminen. Seurannan tavoite on tuoda perehdyttäjän tietoon, minkälainen tuki juuri kyseisellä hetkellä on uudelle työntekijälle tarpeen, missä ollaan nyt ja mihin tähdätään seuraavaksi. Ilman aktiivista seuranta on mahdotonta pysyä ajan tasalla prosessin etenemisestä. (Eklund 2018, 119-121.) Työntekijän kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi kehityskeskusteluiden, mentoroinnin tai valmennusohjelmien avulla. Oli keino mikä hyvänsä, tärkeintä on säilyttää avoin keskusteluyhteys työntekijän ja työnantajan välillä, jotta pidemmän tähtäimen tavoitteista keskusteleminen olisi mahdollista. (Eklund 2018, 111.) Perehdytyksen seurannalla on tärkeä merkitys myös perehdytysprosessin toimivuuden analysoinnin kannalta. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan perehdytysprosessin eri osa-alueet.



Kuvio 1. Perehdytysprosessin eri osa-alueet (Eklund 2018, 92)

### 2.2.3 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjä on henkilö, jolle on delegoitu jonkun tehtävän tai asiakokonaisuuden opastaminen uudelle työntekijälle. Lähtökohtaisesti perehdytys on esimiehen vastuulla, mutta perehdyttää voi kuka tahansa, joka tuntee asiakokonaisuuden, jota lähdetään opastamaan. Perehdyttäjä voi olla esimerkiksi kollega, toinen esimies, organisaatiossa nimetty kouluttaja tai organisaation ulkopuolinen henkilö. (Eklund 2018, 140.)

Organisaation kannattaa valita perehdyttäjät huolella. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ei välttämättä löydy kaikilta. Perehdyttäjän onnistuminen tehtävässään perustuu sille, että henkilö on aidosti sitoutunut työtehtäväänsä ja rooliinsa yrityksessä, sekä kokee mielenkiintoa tehtävänsä kohtaan. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää perehdytyksen merkityksen yrityksen kannalta ja on valmis tekemään töitä sen eteen. Hänellä on aito halu perehdyttää

ja saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. (Eklund 2018, 142; Joki 2018, 115.)

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot. Erityisesti uuden työntekijän työsuhteen alussa on varmistettava, että uudet asiat on ymmärretty tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutusta voi tapahtua kasvotusten tai välineiden välityksellä, mutta sen laatuun ja riittävyteen täytyy panostaa. On myös tärkeää huomata, että tiedon siirtäminen ei ole välttämättä sama asia, kuin vuorovaikutus. Jos viestintä perehdytystilanteessa jää yksipuoliseksi, myös viestin ymmärtäminen tarkoitetulla tavalla voi epäonnistua. Liian vähäinen vuorovaikutus voi näkyä myöhemmin väärinkäsitysten, konfliktien tai turhautumisen muodossa. (Eklund 2018, 147-148.) Toimiva vuorovaikutus edellyttää siis sekä perehdyttäjän kykyä kertoa asioista ymmärrettävällä tavalla, että olla kuuntelijan roolissa, sillä usein laadukas perehdytys vaatii myös pysähtymistä ja jutustelua (Kjelin & Kuusisto 2003, 197).

Hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille luo luottamus. Perehdyttäjä on vastuussa siitä, että hän omalla toiminnallaan edistää luottamuksen syntyä. Luottamus vahvistuu konkreettisesti sillä, että sanat, käytös ja teot tukevat toisiaan. Ilmeet, eleet ja fyysinen olemus kertovat myös paljon. Mikäli perehdyttäjä on poissaoleva ja kyllästynyt tai vaihtoehtoisesti kiireisen ja levottoman oloinen, välittyy työntekijälle viesti, että tapaaminen hänen kanssaan ja hänen perehdyttämisensä ei ole tärkeää organisaatiolle, saati perehdyttäjälle. Perehdyttämiselle täytyy järjestää aikaa ja edellä mainitussa esimerkissä korostuu myös perehdyttäjän motivaation merkitys. (Eklund 2018, 151-153.)

#### 2.2.4 Perehdytyksen psykologia

Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019, 49) mukaan perehdyttäminen on tunteisiin perustuva prosessi. He kuvaavat perehdytysprosessia kuviolla, joka kuvaa perehdytettävän tunneskaalaa perehdytyksen aikana.



Kuvio 2. Perehdytettävän tunneskaala (Harpelund ym. 2019, 49)

Perehdytyksessä on osattava ottaa huomioon myös prosessin psykologinen puoli.

Perehdytettävän kohdalla asetetaan kolme päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite on saada



uusi työntekijä integroitua yrityksen kulttuuriin ja yrityksen kulttuuri mukautettua uuden työntekijän saapumiseen. Kyseessä on siis molemminpuolinen muutos, jokainen tiimi ja työpaikka muuttuu uuden työntekijän mukana ja uuden työntekijän tulee mukauttaa toimintatapansa ja kokemuksensa uuden työpaikan tapoihin ja kulttuuriin. Toinen tavoite on saada uusi työntekijä verkostoitumaan ja jopa ystävystymään muiden kanssa. Kolmas tavoite on saada uusi työntekijä hyödyntämään taitojaan ja osaamistaan uudessa työssä. (Harpelund ym. 2019, 50-51.)

Olennaista perehdyttämisessä on onnistua säilyttämään uuden työntekijän motivaatio. Tärkeimmät askeleet ovat tarkoituksen luominen, autonomia ja osaamisen kehittäminen.

- Uudelle työntekijälle tulee luoda mahdollisuus löytää oma paikkansa organisaation tarinassa, eli merkitys sen toiminnassa. Kokiessaan itsensä turhaksi tai ulkopuoliseksi yrityksestä, laskee myös motivaatio omaa työtä kohtaan.
- Autonomialla tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä haluamiaan asioita, haluamillaan tavoilla ja keiden kanssa haluaa. Tässä tulee vastaan ristiriita: mikään yritys ei toimi työntekijöiden vapaan tahdon mukaisesti, mutta tärkeää onkin löytää tasapaino autonomian ja sääntöjen välille.
- Osaamisen kehittäminen on tärkeää motivaation kannalta, sillä kun huomaamme kehittyvämme jossain, saamme siitä mielihyvää. Halu pyrkiä parhaaksi asuu jokaisen ihmisen sisällä. Yrityksen tulee antaa mahdollisuus siihen. (Harpelund ym. 2019, 51-53.)

Perehdyttämisen suunnittelu voi osoittautua hankalaksi huomioon ottaen tavoitteet, joita sekä työntekijältä että organisaatiolta odotetaan. Tavoitteiden ristiriidat voivat aiheuttaa hämmennystä: samalla pyydetään työntekijää vapauttamaan potentiaalinsa, mutta kuitenkin sopeutumaan työyhteisön normeihin ja kulttuuriin. Autonomiaa tarjotaan, mutta samalla pitäisi pystyä työskentelemään yhteistyössä muiden kanssa. Tasapainon löytäminen näiden seikkojen välille voi viedä aikaa, mutta nämä kolme tavoitetta yhdessä edellä mainittujen motivaatiotekijöiden kanssa tarjoaa perehdytykselle erinomaiset lähtökohdat. (Harpelund ym. 2019, 53.)

Perehdyttämisprosessin luominen alkaakin siitä, minkälaisia tunteita organisaatio haluaa luoda työntekijöilleen. Tärkeä lähtökohta on nähdä perehdytys ongelman sijaan mahdollisuutena luoda motivaatiota ja tunnetason kokemuksia. (Harpelund ym. 2019, 53.)

### **2.2.5 Miten perehdytysprosessi pidetään kilpailukykyisenä?**

Työmarkkinoiden pysyessä jatkuvassa muutoksessa, kohtaa jokainen toimiala ja yritys jatkuvasti muutosvaatimuksia, joihin vastaaminen on edellytys kilpailukykyyn säilymiselle. Laadukkaalla perehdytysprosessilla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Perehdytysprosessin on oltava ajantasainen ja jatkuvan kehitystarkkailun alla, jotta se voisi vastata muuttuviin työntekijöiden ja organisaation tarpeisiin, sekä työmarkkinoiden alati muuttuvaan tilanteeseen. (Eklund 2018, 132.)

Perehdytysprosessin ylläpidon tulee olla järjestelmällistä ja johdettua. Erityisen tärkeä toimenpide perehdytysprosessin pitämiseksi ajantasaisena on säännöllinen palautteen kerääminen perehdytyksen eri osapuolilta, esimerkiksi palautekysely tai -keskustelu perehdytysprosessin onnistumisesta perehdytysprosessin kaikilta osapuolilta voisi olla toimiva vaihtoehto, jotta myös perehdyttäjä pystyy löytämään kehityskohtia omista tavoistaan perehdyttää ja tarpeen mukaan muuttamaan niitä. Kysely tai keskustelu tulisi käydä esimerkiksi perehdyttämisen tai koeajan jälkeen. Tiedon tulee joka tapauksessa olla tallennettavissa ja jotta kerätty tieto ja kehityskohteet saadaan vietyä käytäntöön, täytyy selvittää, kuka tai ketkä ovat vastuussa perehdyttämisen kehittämisestä. Vastuussa voi olla esimerkiksi tehtävään määritelty ryhmä tai henkilö. (Eklund 2018, 132.)

### 3 Tutkimusprosessi ja -tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä perustelut kyseisten menetelmien valinnalle, tutkimuksen eteneminen vaiheittain ja lopuksi tutkimustulokset, jotka esitellään diagrammien muodossa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja vastauksia olisi lukijan kannalta helpoin havainnollistaa diagrammien ja kuvioiden avulla (Heikkilä 2014, 15). Täten koin, että se olisi aiheen tutkimiseen paras vaihtoehto. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselylomake sen etujen vuoksi. Se sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä ja vastaaja on aina anonymi (Vilka 2015). Näin ollen kyselytutkimuksessa voitaisiin esittää arkaluontoisikin kysymyksiä. Vastaajan anonymiteetti oli tässä kyselyssä paras vaihtoehto, sillä kyselylomakkeella kysyttiin myös vastaajien työpaikkoihin liittyviä kysymyksiä työnantajamielikuvaan ja perehdyttämisprosessin kehittämiseen liittyen. Mikäli vastaukset olisi annettu ilman anonymiteetin suojaa, olisivat vastaukset voineet olla kaunisteltuja. Systemaattisten virheiden välttäminen oli myös yksi syy valita anonymi kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmäksi, sillä esimerkiksi valehtelu ja vastausten kaunistelu voisivat vääristää tuloksia.

Kyseessä oli survey-tutkimus, joka tarkoittaa sitä, että kysely on vakioitu. Vakioimisella taas tarkoitetaan sitä, että jokaiselta kyselyyn osallistuvalla kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla (Vilka 2015). Kyselyyn hyödynsin Webropol-ohjelmaa sen helpokäyttöisyyden ja selkeyden vuoksi. Webropol-ohjelmassa oli mahdollista käyttää erilaisia kysymysvaihtoehtoja, kuten monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselyyn johtava linkki oli helposti jaettavissa, esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa.

Ei-todennäköisyysotantaa hyödynnetään silloin, kun tutkimukseen ei ole käytettävissä sopivaa perusjoukkoa tai sitä kuvaavaa rekisteriä (Heikkilä 2014, 38). Tässä tutkimuksessa koko perusjoukon tavoittaminen olisi ollut erittäin haastavaa, joten ei-todennäköisyysotannan hyödyntäminen oli tutkimuksen toteuttamiseen paras vaihtoehto. Tutkimusaineisto hankittiin ilman varsinaista harkintaa täysin vapaasti saatavilla olevana internetkyselynä. Tällöin puhutaan itsevalikoituneesta näytteestä (Heikkilä 2014, 39). Vastaajia kertyi lopulta yhteensä 76, joka on tutkimuksen toteutunut otos ja mikä antaa jo melko luotettavia vastauksia tutkimusongelmaan.

Jaoin kyselylinkin LinkedIn-profiilissani ja vastaajia kertyi melko laajalti eri paikkakunnilta, keskittyen kuitenkin pääosin Helsinkiin, Espooseen ja Jyväskylään. Linkki levisi laajemmalle alueelle, kun vastaajat jakoivat sitä aiheesta kiinnostuneille tuttavilleen.

### 3.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus alkoi teoriapohjan rakentamisella. Etsin tietoa eri lähteistä, kiinnittäen erityistä huomiota lähteen luotettavuuteen ja ajankohtaisuuteen. Tavoittelin laadukasta diskurssia lähteiden välille, jotta voisin osoittaa asian pitävän paikkaansa.

Teoriaan perehtymisen jälkeen oli mahdollista muotoilla kyselytutkimukselle vastaajan kannalta selkeä ja loogisessa järjestyksessä etenevä kyselylomake (liite 1). Asettelin kysymykset huolellisesti ja pyrin pysymään yhdessä asiassa kerrallaan vastaajan mielenkiinnon säilymiseksi, sekä muotoilemaan kysymykset mahdollisimman yksinkertaisiksi. Jaoin kyselyn Heikkilän (2014, 47) ohjeistuksen mukaan vastaajan kannalta selkeisiin osioihin, ”työnantajamielikuva” ja ”perehdyttäminen”, ja otsikoin selkeästi eri asiakokonaisuudet. Otsikon alle täsmensin lyhyesti käsitteiden määritelmän, sillä erityisesti työnantajamielikuvan käsite saattoi olla epäselvä henkilölle, joka ei ole asiaan perehtynyt. Kyselyn vastausaika oli 15.9.-20.9.2020.

Vastauksia kyselyyn tuli ensimmäisen kolmen päivän aikana runsaasti, mutta vastaajamäärä väheni vastausajan loppua kohden. Kyselylinkkiä olisi voinut pitää auki kauemminkin, mutta tulin pian lopputulokseen, ettei 1-2 vastaajan määrä päivässä toisi enää lisäarvoa kyselyn tuloksiin, vaan venyttäisi turhaan vastausaikaa ja siirtäisi tulosten analysointivaiheen aloittamista myöhemmäksi. Näin ollen aloitin tulosten analysoimisen ja viemisen luettavaan muotoon 21.9.2020. Havainnollistan tutkimuksen etenemistä seuraavassa kuviossa (kuvio 3).



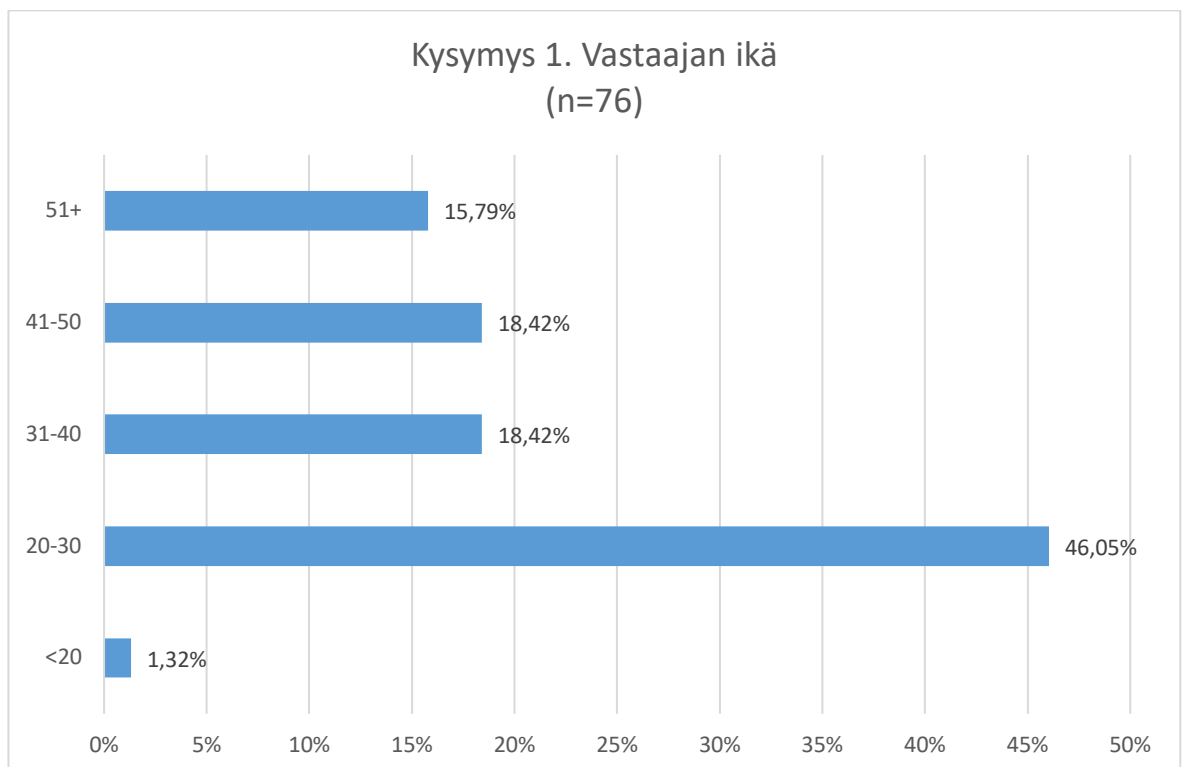
Kuvio 3. Tutkimusprosessin eteneminen

### 3.3 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi ja vastauksensa palautti yhteensä 76 vastaajaa. Yhteensä 159 henkilöä avasi nettilinkin, mikä tarkoittaa, että 83 henkilöä on jättänyt lopulta vastaamatta ja poistunut kyselystä aloittamatta vastaamista. 83 henkilöä aloitti vastaamisen, mutta koska pa-

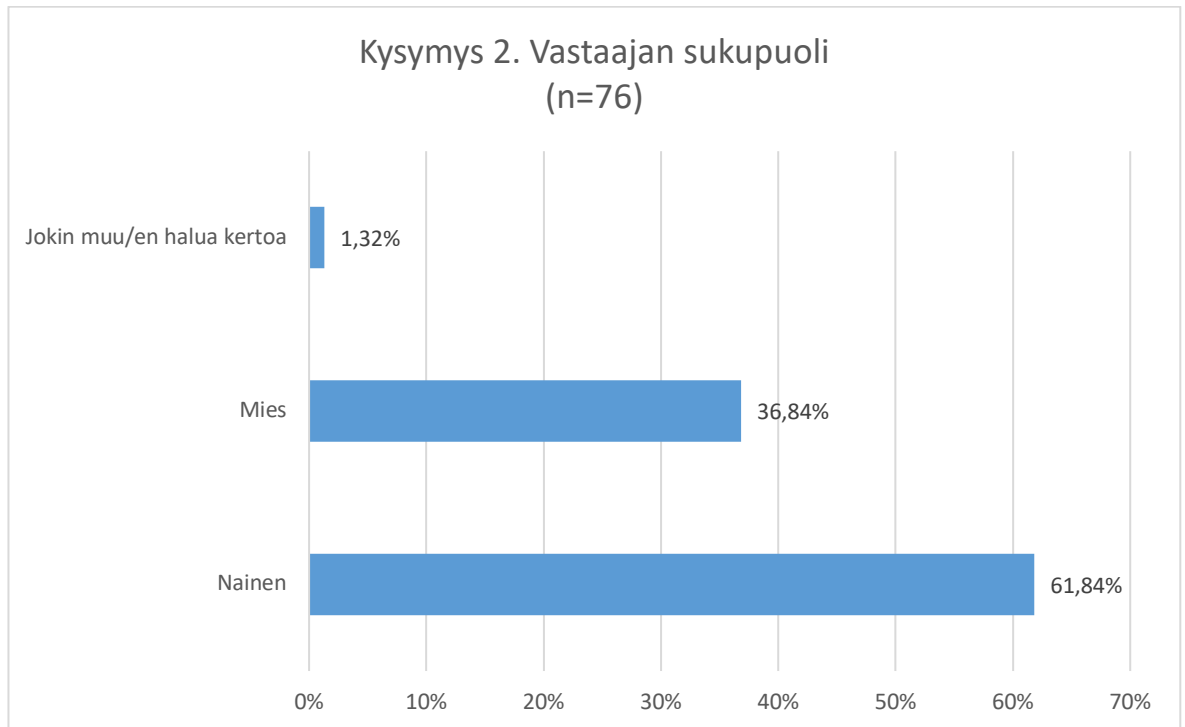
lautettuja vastauksia oli 76, tarkoittaa tämä sitä, että seitsemän henkilöä jätti vastauksensa jostain syystä palauttamatta. Syy sille, miksi suuri määrä henkilöitä avasi kyselyn, mutta poistui ennen vastaamisen aloittamista, jää tuntemattomaksi. Vaihtoehtona voi olla, ettei aihe ollut mielenkiintoinen, vastaajalla ei ollut aiheesta kokemusta tai vastaajalla ei ollut aikaa paneutua kyselyyn vastaamiseen. Heikkilän (2014, 42) mukaan vastaamattomuus aiheuttaa valitettavasti aina harhaa tuloksiin, sillä vastaamatta jättäneet saattavat erota joiltain ominaisuuksiltaan vastanneista. Lisäksi on tärkeää huomata, että aineiston edustavuutta ei korjaa sen suuri koko, vaan arvokkaampaa olisi saada vastausprosentti mahdollisimman suureksi.

Kyselyn alkuun selvitin vastaajien demografisia tekijöitä hahmottaakseni, miten vastaajat jakautuivat esimerkiksi iän ja sukupuolen perusteella. Koin, että erityisesti ikä voisi olla vastauksiin vaikuttava tekijä. Suurin osa vastaajista, 46 %, oli 20-30-vuotiaita, sitä ylempiin ikäluokkiin vastaajat jakautuivat melko tasaisesti. Yksi vastaaja oli alle 20-vuotias.



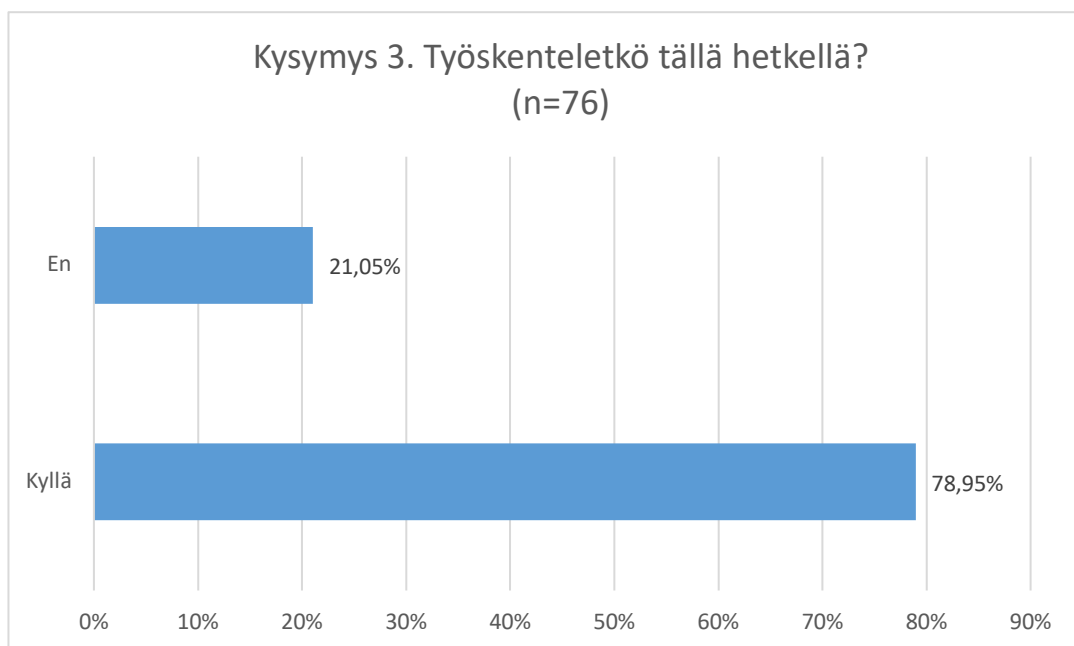
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista suurin osa oli naisia, tarkalleen ottaen 62 %. Miehiä oli 37 %. Yksi vastaaja ei halunnut kommentoida sukupuoltaan tai kokee sijoittuvansa bipolaarisen sukupuolijaotteen ulkopuolelle.



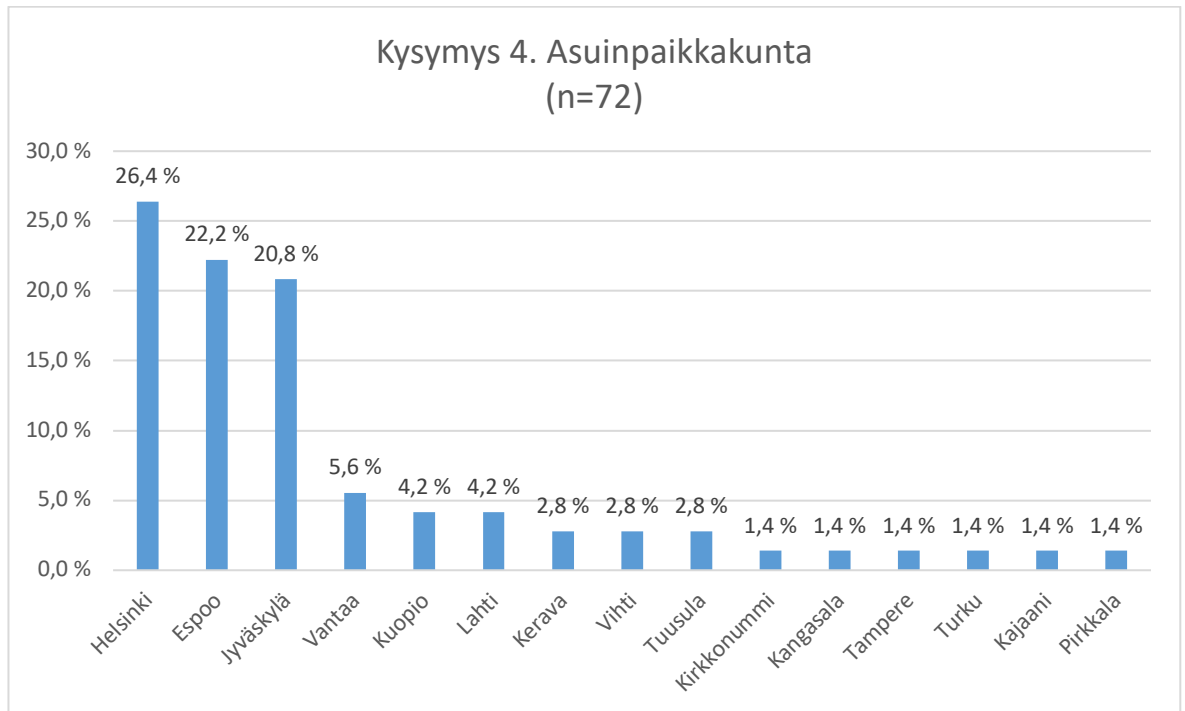
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma

Tällä hetkellä työssä käyviä oli 79 % vastaajista.



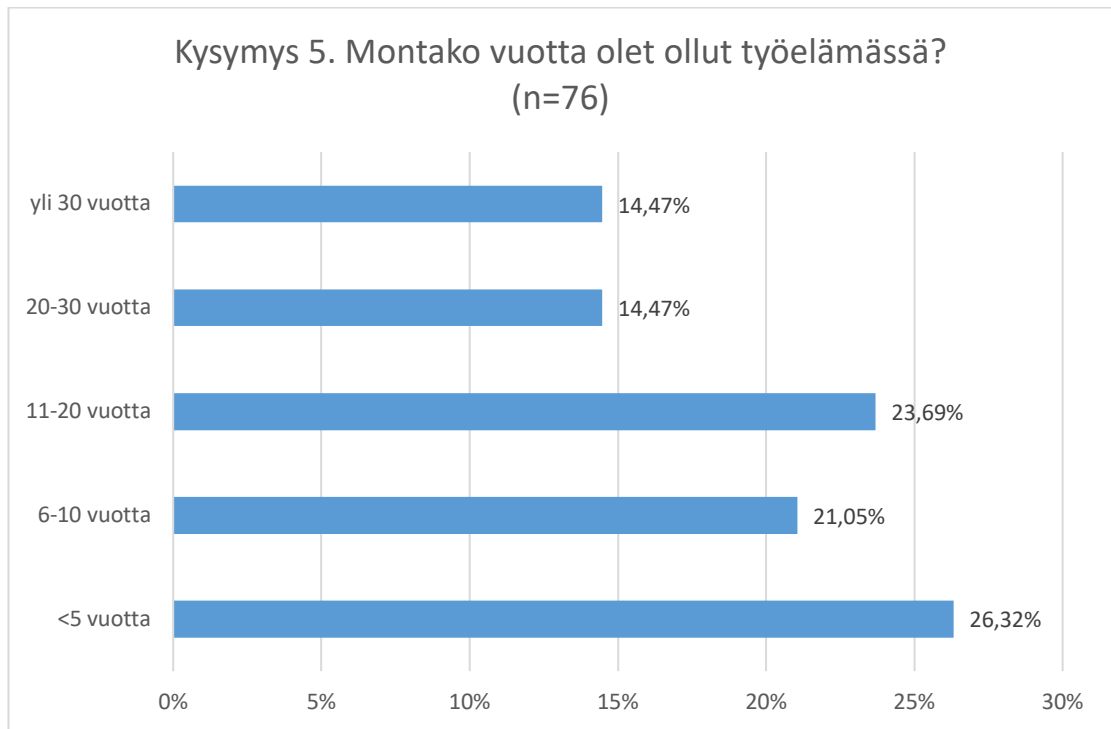
Kuvio 6. Vastaajien työllisyystilanne

Suurin osa vastauksista tuli Helsingistä (26 %), Espoosta (22 %) ja Jyväskylästä (21 %). Muita kaupunkeja olivat Vantaa, Kuopio, Lahti, Kerava, Vihti, Tuusula, Kirkkonummi, Kangasala, Tampere, Turku, Kajaani ja Pirkkala.



Kuvio 7. Vastaajien asuinpaikkakunnat

Vastaajista suurin osa (26 %) on ollut työelämässä alle viisi vuotta. 24 % on työskennellyt 11-20 vuotta ja 21 % 6-10 vuotta. 20-30 ja yli 30 vuotta työskennelleitä oli 15 %. On otettava huomioon, että työkokemuksen määrä voi vaikuttaa myös kokemukseen perehdyttämisen tärkeydestä. Kauan työelämässä olleet voivat kokea perehdyttämisen rutiininomaisena vaiheena työsuhteen alussa, kun taas vasta hiljattain työelämään astuneet henkilöt voivat kokea sen paljon tärkeämpänä.



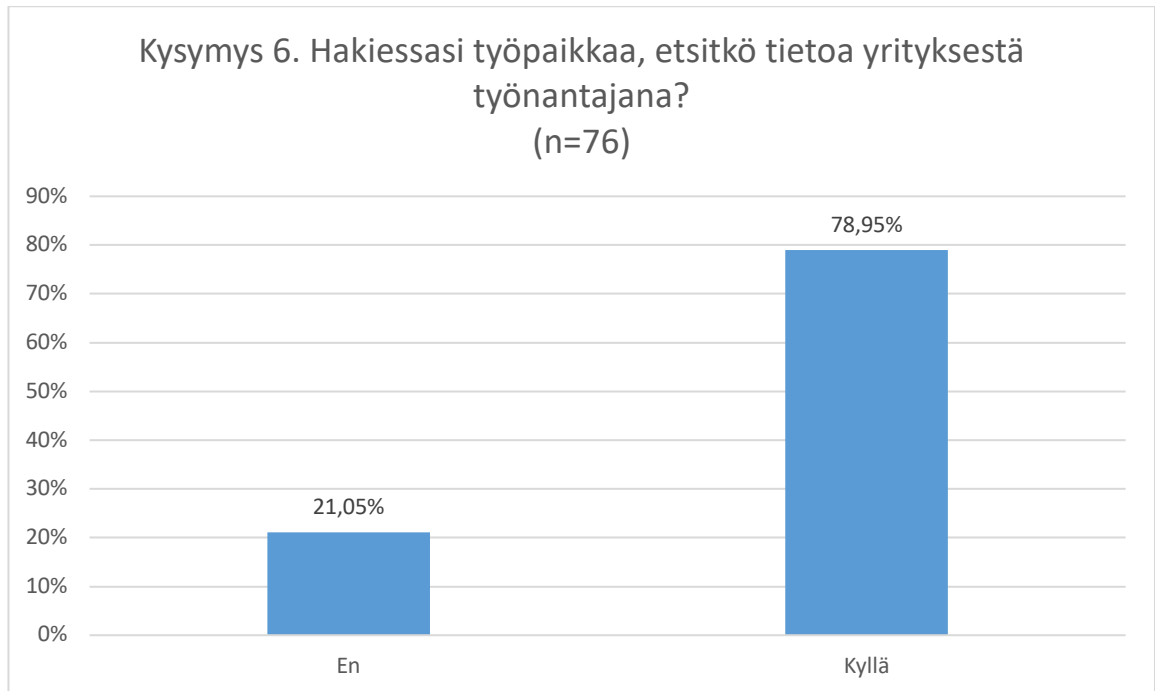
Kuvio 8. Vastaajien aika työelämässä

### 3.3.1 Työnantajamielikuva

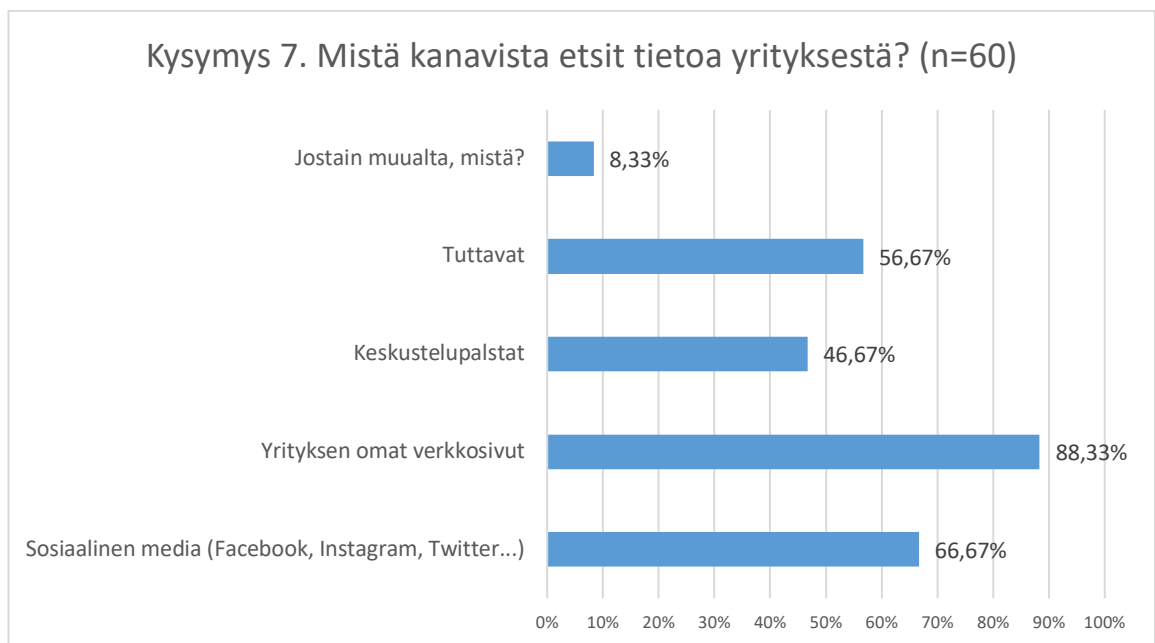
Kuten seuraava kuvio osoittaa, selkeä enemmistö (79 %) etsii tietoa mahdollisesta uudesta työnantajasta hakiessaan yritykseen töihin. Jo tämä itsessään osoittaa työnantajamielikuvan tärkeyttä, sillä uuden työntekijän työnantajamielikuva alkaa rakentumaan jo ennen ensitapaamista yrityksen edustajan tai haastattelijan kanssa.

Yrityksen omat verkkosivut ja sosiaalinen media ovat vastausten mukaan tärkeimmät lähteet yrityksen työnantajamielikuvan rakentumisessa. Tulosta analysoitaessa on otettava huomioon, että suurin osa vastaajista on 20-30-vuotiaita, joille esimerkiksi sosiaalinen media on hyvinkin arkipäiväinen osa elämää ja näin ollen sille on annettu enemmän painoarvoa. Jos kyselyssä olisi ollut enemmän vastaajia vanhemmista ikäluokista, vastaukset olisivat voineet jakautua eri tavalla.





Kuvio 9. Tiedonhaku työnantajasta



Kuvio 10. Kanavat, joista tietoa työnantajasta etsitään

”Jostain muualta, mistä?”- vastausvaihtoehtojen valinneiden vastaukset:

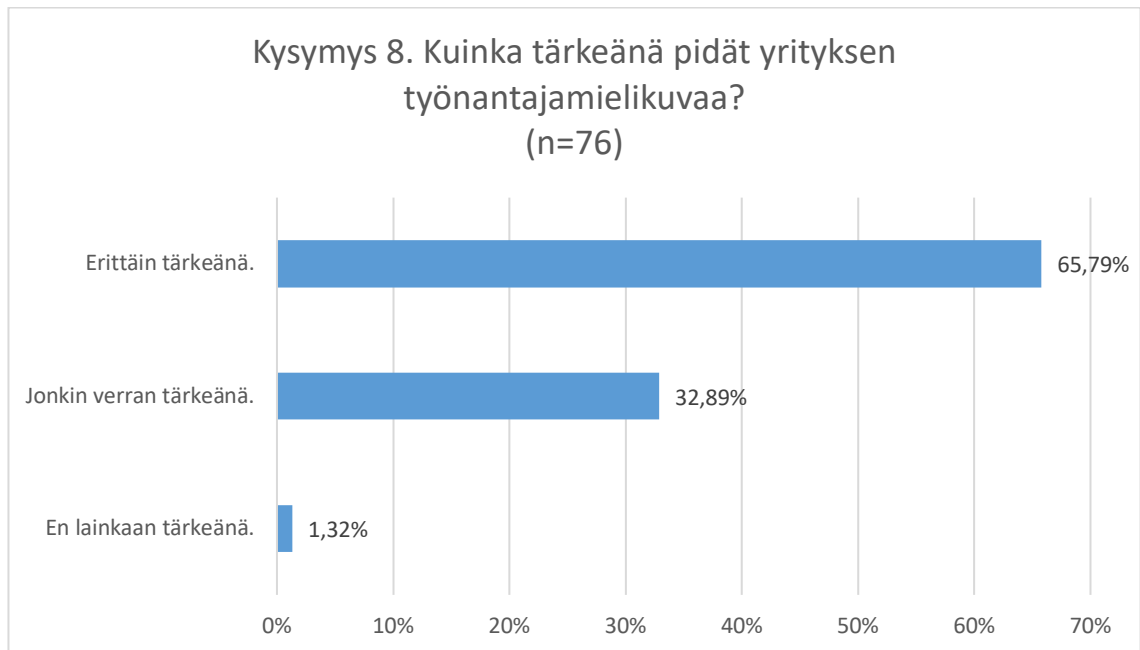
”Työpaikkailmoitukset”

”Taloussanomien”

”Monipuolisesti kaikkialta, jopa suoralla Google-haulla. Painoarvo vaihtelee lähteestä riippuen.”

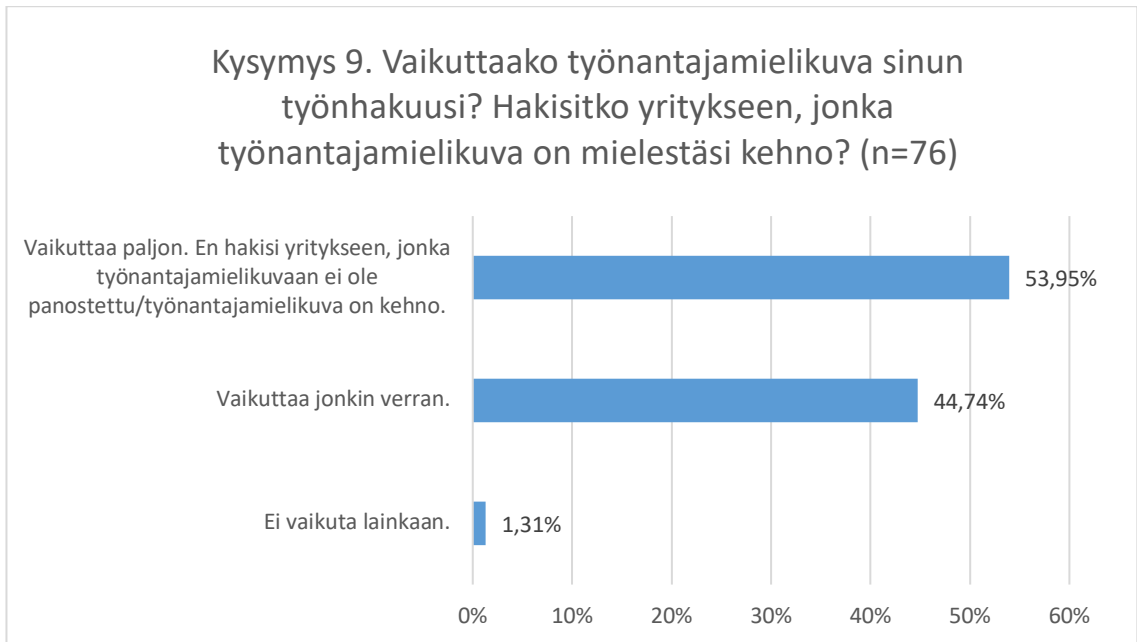
”Kollegat”

Suurin osa vastaajista pitää yrityksen työnantajamielikuvaa erittäin tärkeänä (66 %) tai jonkin verran tärkeänä (33 %). Ainoastaan yksi vastaajista ei pidä yrityksen työnantajamielikuvaa lainkaan tärkeänä. Tämä yksi vastaaja edustaa sitä osaa väestöstä, jolle työnantajamielikuva ei ole lainkaan merkityksellinen käsite. On otettava siis huomioon, kuinka monelle työnantajamielikuva on vähintäänkin jonkin verran tärkeä – jollain tavoin työnantajamielikuva vaikuttaa siis lähes kaikkien työntekijöiden toimintojen ja tunteiden taustalla.



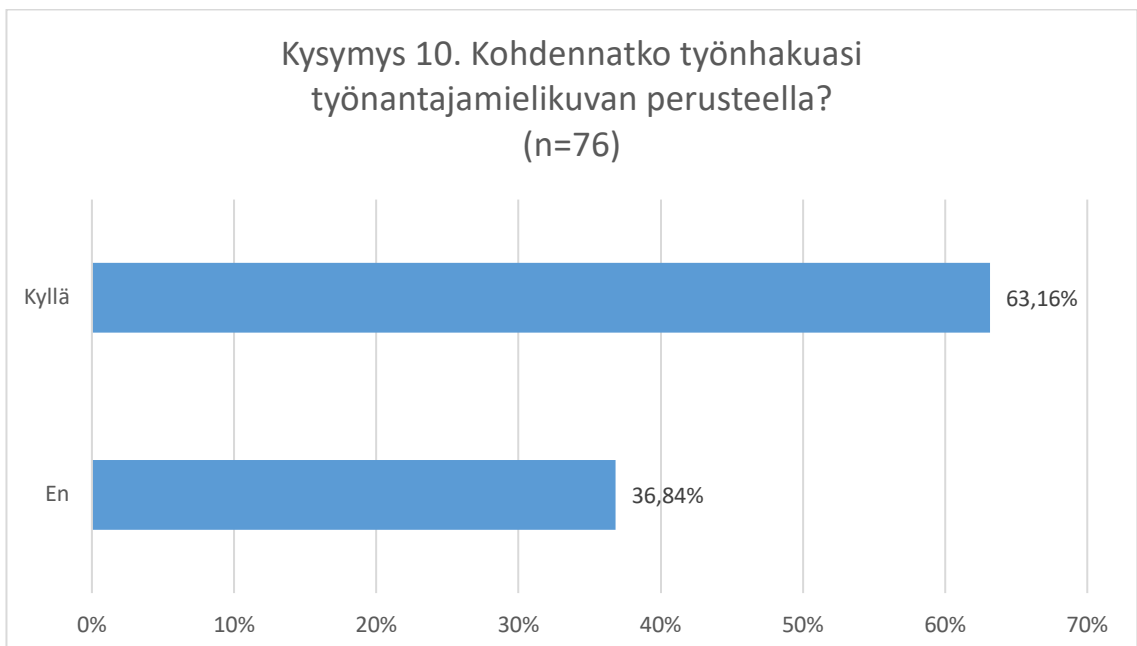
Kuvio 11. Työnantajamielikuvan tärkeys

54 % vastaajista on sitä mieltä, että yrityksen työnantajamielikuva voisi vaikuttaa työnhaakuun. 45 % ei ole asiasta varma. Ainoastaan yksi vastaaja kokee yrityksen työnantajamielikuvan työnhaun kannalta merkityksettömäksi asiaksi. Tämän tuloksen kohdalla ottaisiin huomioon saman asian kuin edellisessä kohdassa: hyvin pieni määrä vastaajista kokee työnantajamielikuvan työnhaun kannalta turhaksi seikaksi. Sen sijaan yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että työnantajamielikuva voisi vaikuttaa päätökseen hakea yrityksen työntekijäksi. Panostamalla työnantajamielikuvaansa, yritys maksimoi houkuttelevuutensa työnantajana ja työhakemusten määrä lisääntyy. Teoriaosuuteen peilaten myös Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 76) ovat asiasta samaa mieltä.



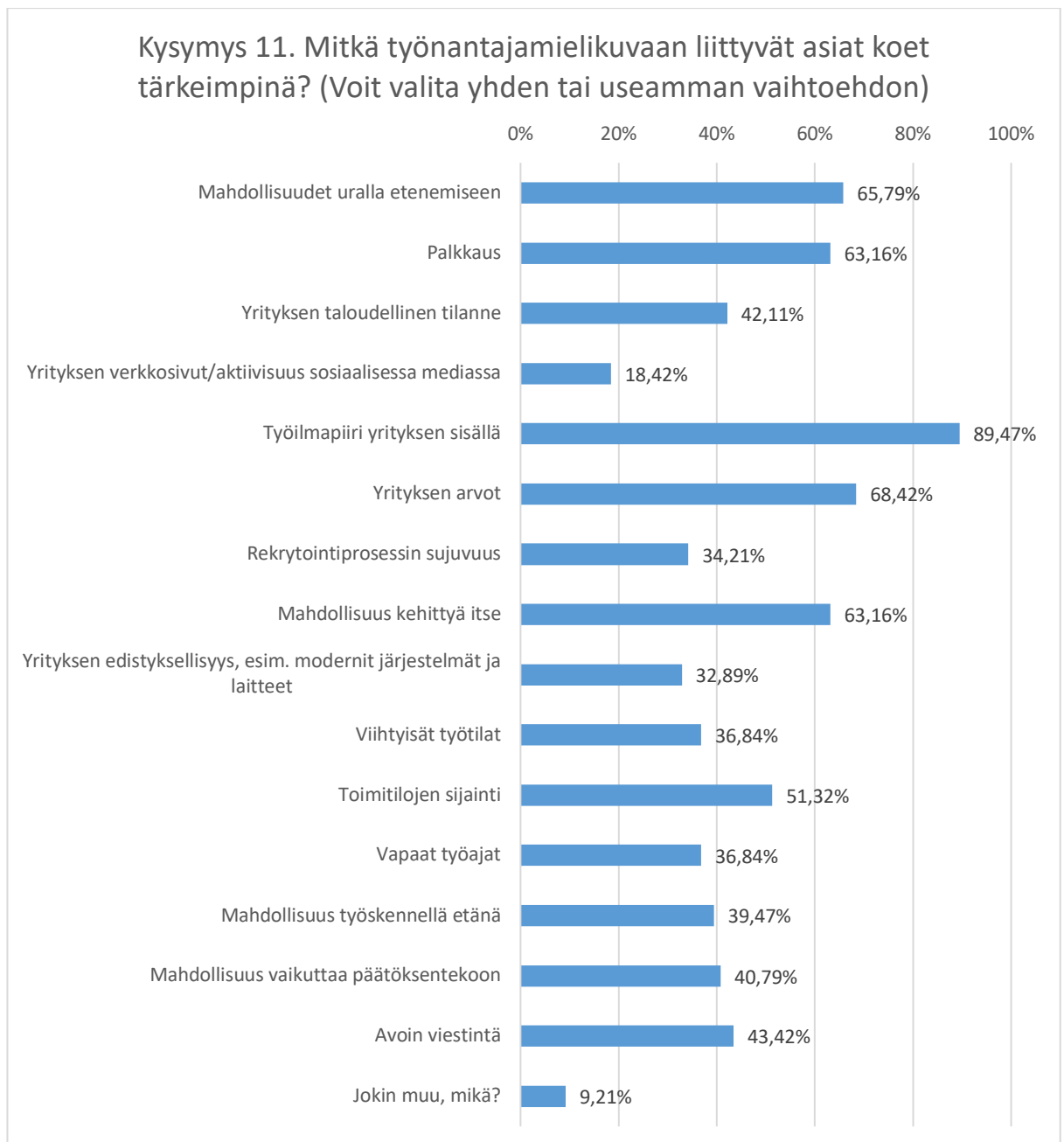
Kuvio 12. Työnantajamielikuvan vaikutus työnhakuun

63 % kohdentaa työnhakuaan työnantajamielikuvan perusteella mielenkiintoisiin yrityksiin. Yritys, joka panostaa työnantajamielikuvaansa, vastaanottaa siis suuremman määrän hakemuksia potentiaalisilta hakijoilta, jotka kokevat lähtökohtaisesti sopivansa yritykseen (Korpi ym. 2012, 76). Pidemmällä aikatahtimella tämä voi jopa vähentää epäonnistuneiden rekrytointien määrää ja vaihtuvuutta – avoin viestintä yrityksen työnantajamielikuvasta houkuttelee töihin juuri oikeat henkilöt (Mosley & Schmidt 2017).



Kuvio 13. Työhaun kohdennus työnantajamielikuvan perusteella

Seuraava kaavio osoittaa, mitkä asiat olivat vastaajille tärkeimpiä työnantajamielikuvan näkökulmasta. Työilmapiiri yrityksen sisällä sai eniten vastauksia, jopa 89 % oli sitä mieltä, että ilmapiirillä olisi vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan. Myös yrityksen arvot (68 %), mahdollisuudet uralla etenemiseen (66 %), palkkaus (63 %) ja mahdollisuudet henkilökohtaiseen kehitykseen (63 %) sijoittuivat kärkeen työnantajamielikuvaa rakentavina asioina. Myös Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 69-72) korostivat näiden asioiden tärkeyttä työnantajamielikuvan kannalta.



Kuvio 14. Työnantajamielikuvan kannalta tärkeimmät asiat

”Jokin muu, mikä?”- vastausvaihtoehdon valinneiden vastaukset:

”Yleisesti vuorovaikutusilmapiiri ja -osaaminen organisaation sisällä”

*”Työhön perehdytys”*

*”Tuotteet”*

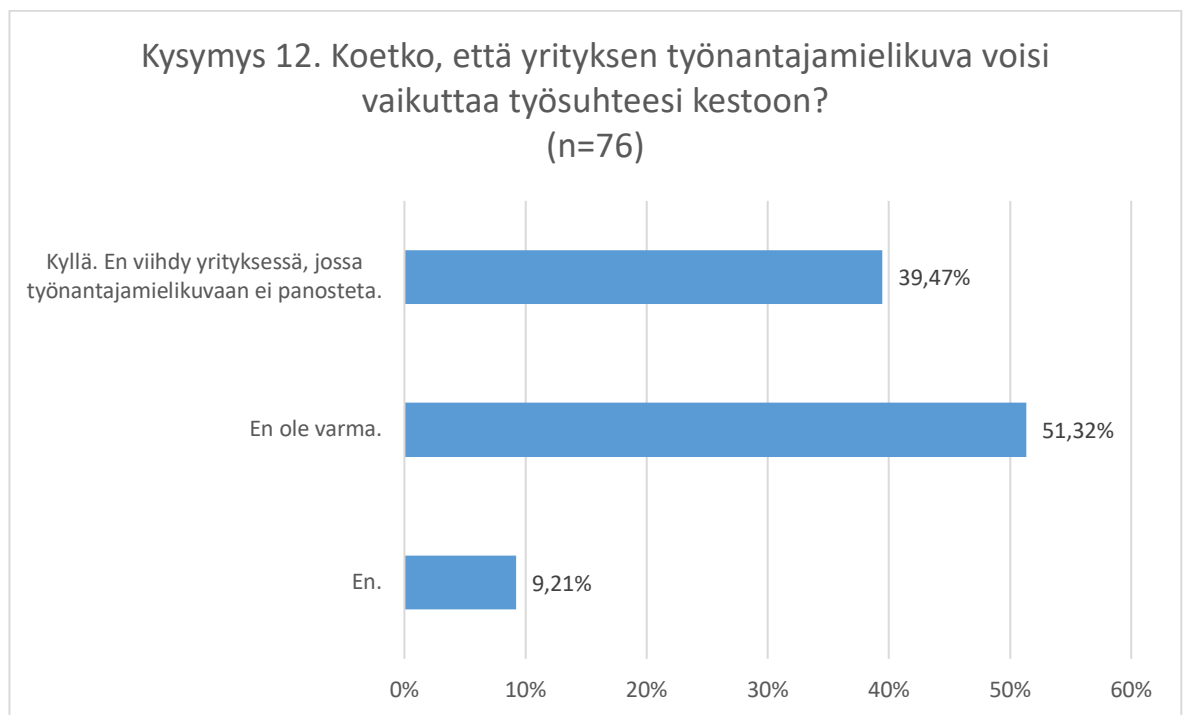
*”Matala hierarkia”*

*”Rento ilmapiiri”*

*”Työpaikkailmoitus on huolella kirjoitettu ja omaperäinen”*

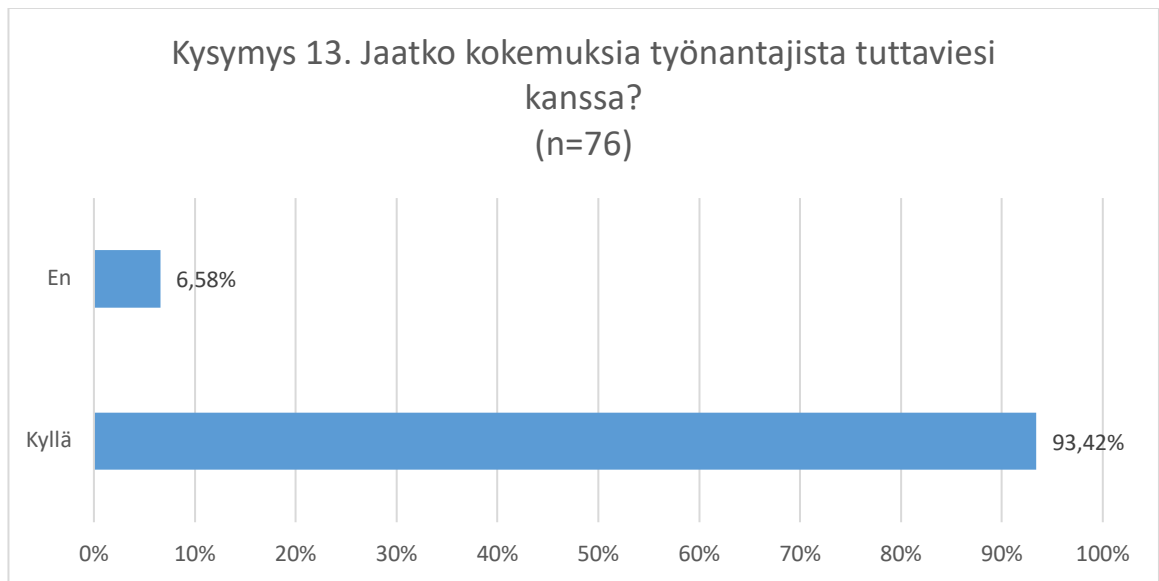
*”Perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja laatu”*

39 % kokee, ettei viihtyisi yrityksessä, jossa työnantajamielikuvaan ei panosteta. Suurin osa, eli 51 % ei ole varma asiasta. 9 % vastaajista ei näe työnantajamielikuvalla olevan työsuhteen keston vaikutusta lainkaan. Vastauksista ilmenee jälleen työnantajamielikuvan merkitys suurimmalle osalle vastaajista. Tietyistä asioista ollaan varmasti valmiita joustamaan, mutta itselle työsuhteen kannalta tärkeiden asioiden puuttuessa merkitys voi olla suurempi.



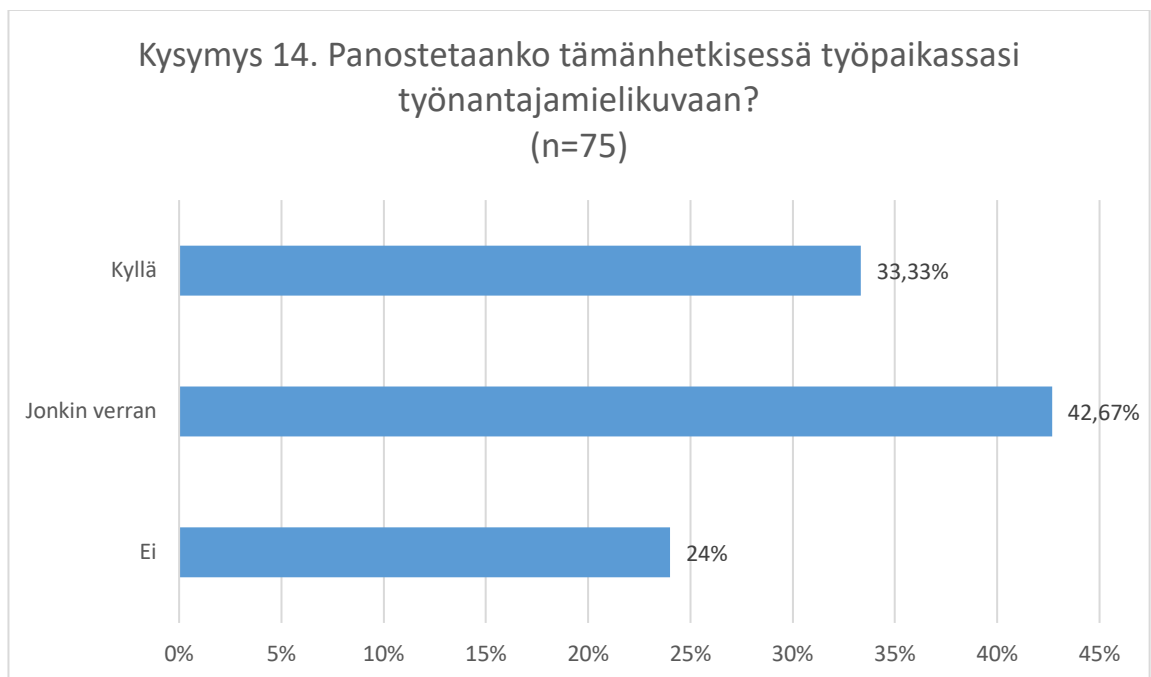
Kuvio 15. Työnantajamielikuvan vaikutus työsuhteen keston

Seuraava kaavio osoittaa, että jopa 93 % vastaajista jakaa kokemuksia työntajistaan tuttaviansa kanssa. Sisäinen työntajamielikuva muodostaa muun muassa näin ulkoista työntajamielikuvaa, kun työntekijät jakavat kokemuksiaan tuttavilleen. Mikäli työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri ja työsuhteen kannalta tärkeät asiat ovat kunnossa, eteenpäin välittyy positiivinen kuva yrityksestä työntajana. Jos taas työntaja ei panosta sisäiseen työntajamielikuvaan, ilmapiiri työyhteisössä on huono ja henkilöstöstä ei välitetä, välittyy ulkopuolelle negatiivinen kuva yrityksen toiminnasta ja pidemmällä tähtäimellä yrityksen houkuttelevuus työpaikkana laskee. On tärkeää ottaa huomioon, että Viitalan (2013, 102) mukaan työntekijöiden tuttavilleen jakama tieto on merkittävämpi tekijä työntajamielikuvan rakentumisessa, kuin markkinointiviestinnän välittämä kuva yrityksestä.



Kuvio 16. Kokemusten jakaminen tuttavien kanssa

43 % vastaajista koki, että heidän työpaikassaan panostetaan työnantajamielikuvaan jonkin verran ja 33 % vastasi, että työnantajamielikuvaan panostetaan. Jopa 24 % koki, ettei heidän työpaikassaan panosteta työnantajamielikuvaan lainkaan. Tutkimustuloksesta välittyi työnantajamielikuvan käsitteen tuoreus ja kenties myös tuntemattomuus, sillä melko suuri osa vastaajien työnantajista ei panosta työnantajamielikuvaan. Joko työnantajamielikuvan merkitystä ei tunneta tai siitä ei välitetä. Jälkimmäinen vaihtoehto on mielestäni mielenkiintoinen ja herättää paljon kysymyksiä, erityisesti aiempien kysymysten ja niiden tulosten valossa. Tutkimustulosten mukaan työnantajamielikuvaan panostamalla yritys pystyy vaikuttamaan merkittävästi houkuttelevuuteensa työnantajana ja näin ollen mm. osaajien rekrytointiin ja työsuhteiden kestoon.



Kuvio 17. Vastaajan työpaikan työnantajamielikuva

### 3.3.2 Perehdyttäminen

Perehdytysosion alkuun halusin tiedustella vastaajilta avoimen kysymyksen (kysymys 15) avulla, mitä tarkoittaa hyvä perehdytys. Se, että perehdytykselle olisi järjestetty tarpeeksi aikaa, oli useimmin toistuva määritelmä hyvälle perehdytykselle. Lisäksi perehdytyksen tulisi vastaajien mukaan kattaa yritykseen liittyvät tiedot ja arvot, yrityksen ja talon toimintatavat, sekä olla yksilöllinen, kattava, etukäteen suunniteltu, käytännöllinen ja selkeä. Mahdollinen osaaminen ja kokemus tulisi ottaa huomioon perehdyttäessä uutta työntekijää. Vastauksissa painotettiin myös hyvän ja kannustavan ilmapiirin merkitystä, jotta perehdytettävän olisi helppo esittää kysymyksiä, sekä sitä, että uuden työntekijän tulisi tuntea itsensä tervetulleeksi työyhteisöön.

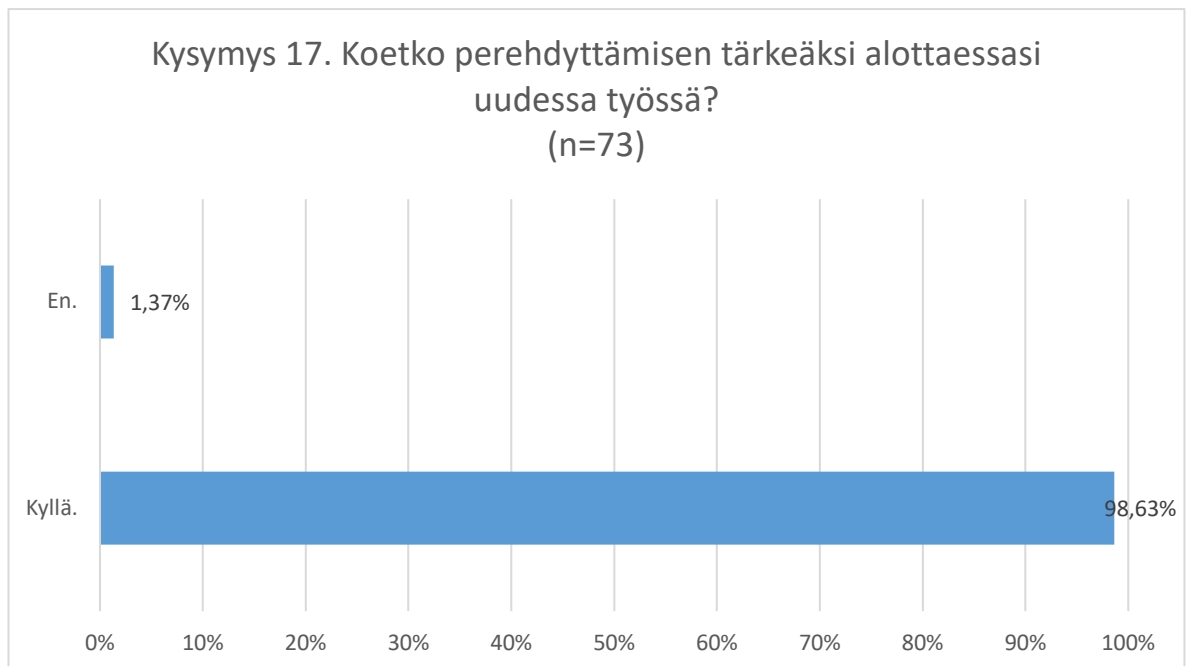
Perehdytettävälle olisi myös avattava hänen vastuualueitaan, sitä, mitä häneltä odotetaan, sekä annettava palautetta ja mahdollisuus tuen saamiseen tarvittaessa. Perehdytykselle tulisi asettaa tavoitteet ja seurata perehdytyksen etenemistä ja oppimista. Lisäksi työpaikalta tulisi nimetä henkilö, johon voisi ottaa yhteyttä epäselvissä asioissa tai mentori, joka olisi alkuvaiheena uuden työntekijän tukena.

Hyvää perehdytystä kuvailtiin myös sellaisena, että perehdytettävä on perehdytyksen jälkeen valmis omatoimiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Hänelle tulisi olla selvää, miksi tietty asia perehdytetään. Vastauksissa mainittiin muun muassa myös motivoitunut perehdyttäjä, eri oppimistapojen hyödyntäminen, vinkkien ja esimerkkien antaminen, jatkuva perehdytys koko työsuhteen ajan, sekä resurssien varaaminen perehdytykselle.

Hyvän perehdytyksen määritelmän jälkeen halusin ottaa selvää, millainen on hyvä perehdyttäjä vastaajien mielestä (kysymys 16). Vastaajien mukaan hyvä perehdyttäjä on kärsivällinen, rauhallinen, asiantunteva, helposti lähestyttävä, avoin, kannustava sekä innostava. Hyvällä perehdyttäjällä tulisi olla aito halu auttaa uusi työntekijä alkuun, hänen tulisi olla kiinnostunut työstään ja hänellä tulisi olla tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen. Hän osaa ottaa huomioon perehdytettävän oppimistahdin ja osaamisen, omaa hyvät kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot sekä osaa vastaanottaa ja antaa palautetta. Myös muun muassa johdonmukaisuus, auttavaisuus, tavoitteellisuus, rehellisyys, rentous, ihmisläheisyys ja vastuullisuus nimettiin hyvän perehdyttäjän piirteiksi.

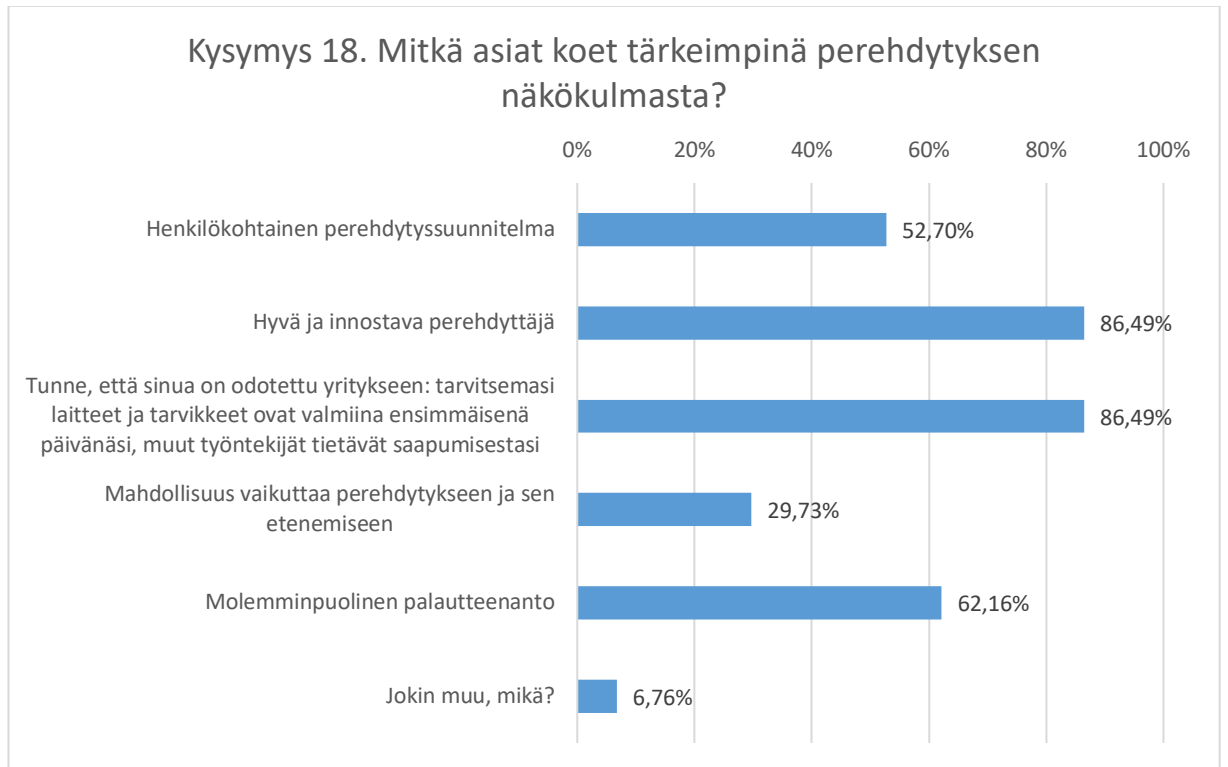


99 % kysymykseen vastanneista koki perehdyttämisen tärkeäksi aloittaessaan uudessa työssä. Ainoastaan yksi vastaajista koki perehdyttämisen turhaksi. Tämän tutkimustuloksen valossa jättäisin tuon yhden vastauksen lähestulkoon huomiotta, sillä se edustaa hyvin pientä osuutta vastaajista. Tulosten yleistettävyyden näkökulmasta voisi todeta melkein kaikkien kokevan perehdyttämisen tärkeänä uutta työtä aloittaessa. Tämä pieni osuus heitä, joille perehdytys on turhaa, edustaa joukkoa, joille työnantaja voisi valmistella oman, henkilökohtaisemman perehdytysuunnitelman heidän osaamisensa, kokemuksensa sekä toiveensa huomioon ottaen. On ymmärrettävää, että aivan kaikille perehdytys ei ole yhtä tärkeää, kuin enemmistölle ja mahdollisuuksien mukaan heidän eriävät tarpeensa työsuhteen alussa voidaan ottaa huomioon.



Kuvio 18. Perehdyttämisen tärkeys työsuhteen alussa

Perehdyttämisen näkökulmasta tärkeimmät asiat vastaajien mukaan olivat hyvä ja innostava perehdyttäjä (87 %) ja tunne siitä, että uutta työntekijää on odotettu yritykseen (87 %), eli tarvittavat laitteet ja tarvikkeet ovat valmiina ensimmäisenä päivänä ja muut työntekijät tietävät hänen saapumisestaan. Mahdollisuus vaikuttaa perehdytykseen ja sen etenemiseen sai valmiista vastausvaihtoehdoista vähiten kannatusta (30 %).



Kuvio 19. Perehdytyksen kannalta tärkeimmät asiat

”Jokin muu, mikä?”- vastausvaihtoehdon valinneiden vastaukset:

”Että saan tietää työni kannalta olennaisimmat asiat mahdollisimman pian”

”Seuranta”

Seuraava diagrammi osoittaa, mihin vastaajat kokivat perehdyttämisen laadun vaikuttavan eniten. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita monta vaihtoehtoa. 72 % koki, että perehdyttäminen vaikuttaa yrityksestä saatuun mielikuvaan. Tämä antaa osin vastauksen tutkimuksen pääongelmaan, sillä sisäinen työnantajamielikuva on päätekijä yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa mitattaessa.

Perehdyttämisen laadun koettiin vaikuttavan eniten motivaatioon uutta työtehtävää kohtaan, sillä vastaajista 88 % koki tämän vaihtoehdon tärkeäksi. MacRae & Furnham (2017, 102) ovat asiasta samaa mieltä, sillä hekin totesivat perehdyttämisellä olevan yhteys uuden työntekijän motivaatioon. Perehdyttämisen koettiin myös olevan vahvasti yhteydessä halukkuuteen sitoutua uuteen työhön ja työpaikkaan, joka osoittaa myös Harpelundin, Højbergin & Nielsenin (2019, 2) teorian perehdyttämisen vaikutuksesta sitoutumiseen oikeaksi. Kjelinin & Kuusiston (2003, 26) mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työnsä tavoitteisiin ja työyhteisöön mahdollistaa paremman työtuloksen.



Kuvio 20. Perehdytyksen laadun vaikutukset

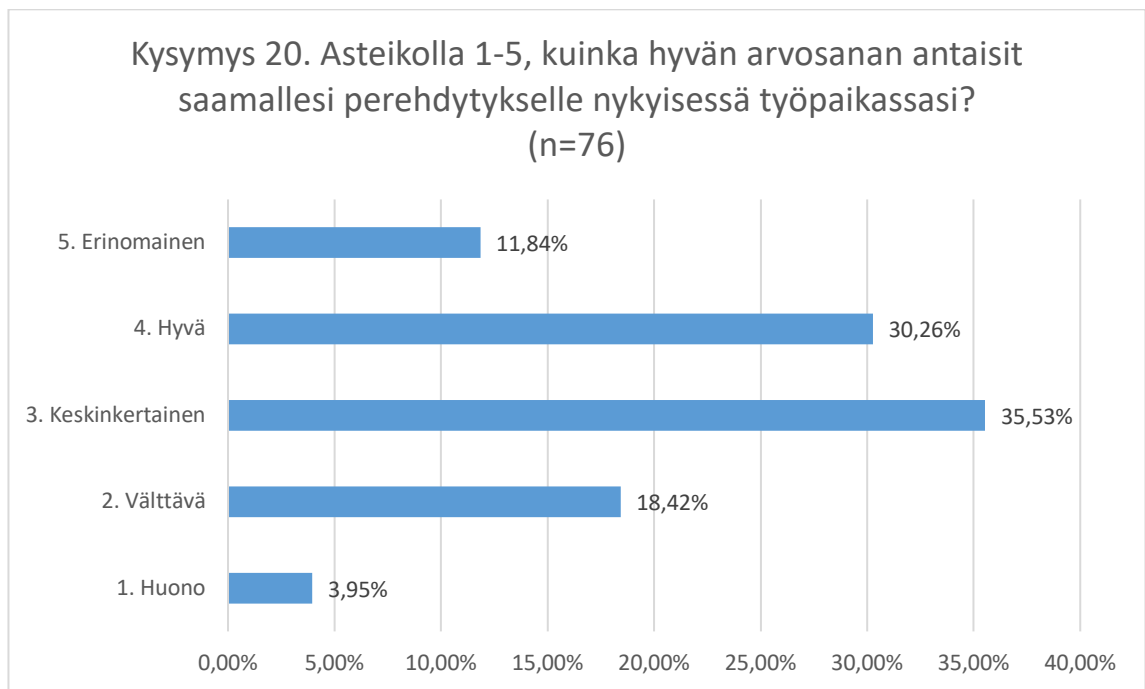
”Johonkin muuhun, mihin?”- vastausvaihtoehdon valinneiden vastaukset:

”Tulevaan osaamiseen”

”Yksikön/organisaation arvoihin”

”Työturvallisuuteen”

Kysyin vastaajilta, minkä arvosanan he antaisivat omalle perehdytykselleen nykyisessä työpaikassaan. Mikäli vastaaja ei ollut tällä hetkellä työllistynyt, ohjeistus oli vastata viimeisimmän kokemuksen mukaan. Suurin osa vastaajista (36 %) oli antanut vastaukseksi keskinkertaisen. Hyvän perehdytyksen oli saanut 30 % vastaajista, erinomaisen 12 %. Diagrammin mukaan monessa yrityksessä perehdytyksen laatu on siis keskinkertainen tai parempi, mutta silti melko suuri osa yrityksistä jää perehdytyksen eduista paitsi. Tutkimustulosten perusteella voisi sanoa, että perehdytysohjelmaan kannattaa panostaa siitä saatavien hyötyjen vuoksi, niin työnantajamielikuvan, kuin muidenkin yrityksen toimintaan vaikuttavien tekijöiden kannalta.



Kuvio 21. Perehdytyksen arvosana vastaajan työpaikassa

Lopuksi (kysymys 21) halusin tiedustella vastaajilta, mitä he olisivat muuttaneet omassa perehdytyksessään. Ajanpuute toistui vastauksissa eniten. Osa vastaajista ei ollut saanut perehdytystä lainkaan ja osalla se oli jäänyt puutteelliseksi: vastuu tehtävästä oli sysätty uuden työntekijän niskaan liian aikaisin ja työsuhteen alkuvaiheen tuki oli jäänyt saamatta. Vastaajat olivat toivoneet muun muassa asiantuntevampaa, suunnitelmallisempaa ja selkeämpää perehdytystä, materiaalien ajantasaisuutta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa perehdytyksen etenemiseen.

## 4 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset tutkimuksesta. Lisäksi arvioidaan tutkimusta validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta ja pohditaan kehittämisehdotuksia ja mahdollisuuksia jatkotutkimukseen. Lopuksi analysoin omaa oppimistani tutkimusprosessin aikana ja sitä, mitä tämän tutkimuksen tekeminen minulle antoi.

### 4.1 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko perehdyttämällä yhteys yrityksen työnantajamielikuvaan. Alaongelmat ja tutkimuksen viitekehys rakentuivat perehdyttämisen ja työnantajamielikuvan merkityksestä ja hyödyistä yritykselle.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voi todeta, että *perehdytyksellä on yhteys yrityksen työnantajamielikuvaan*, sillä jopa 72 % vastaajista oli tätä mieltä. Perehdyttämistä piti tärkeänä oman motivaation kannalta 88 % vastaajista ja 79 % vastaajista koki sillä olevan yhteys halukkuuteen sitoutua uuteen työhön ja työpaikkaan. Yhteys on myös tehokkuuteen ja työhyvinvointiin, jotka pidemmällä ajalla ovat yhteydessä yrityksen tulokseen ja jopa vähentyviin sairaspotilaisiin. Motivaatio ja sitoutuminen työpaikkaan ovat tärkeitä tehokkuuden lisäksi myös työnantajamielikuvan kannalta, sillä kuten Korpi, Laine & Soljasalokin (2012, 67) sen totesivat, on yrityksen sisällä vallitseva työnantajamielikuva ulkoisen perusta. Motivaatio, ilo ja innostuminen näkyvät työpaikan ilmapiirissä ja näin myös ulkopuolisten tahojen käsityksessä yrityksestä työpaikkana.

Tutkimustulosten perusteella voinee todeta, että niin yrityksen perehdytysohjelma, kuin työnantajamielikuvakin ovat 2020-luvun työmarkkinoilla tärkeässä roolissa kilpailussa osaajista ja ammattitaidosta. Tulokset todistivat aiheen ajankohtaisuuden ja hyödyllisyyden, mutta myöskin sen, että useassa työpaikassa perehdytysohjelmaan ei ole panostettu tarpeeksi.

Erityisesti aiheen ajankohtaisuus tuli ilmi kyselyn toteuttamisvaiheessa. LinkedIn-sivustolla jakamani kyselylinkki herätti paljon keskustelua ja kiitoksia siitä, että ajankohtainen ja tärkeä aihe on nostettu tutkimuksen teemaksi. Kyselyn perehdytysosion avoin kysymys siitä, mitä vastaaja olisi omassa perehdytyksessään muuttanut, todisti sen, että useat yritykset ja työnantajat kokevat perehdyttämisen usein vaiheena, joka on helppo ohittaa tai suorittaa huolimattomasti. 24 % vastanneista koki, ettei heidän työpaikoillaan panosteta työnantajamielikuvaan lainkaan. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat niin perehdyttämisen,

kuin työnantajamielikuvankin tärkeyden, oli kyseessä sitten mikrotaso, eli yksittäinen työntekijä ja hänen kokemuksensa, tai makrotaso, eli yrityksen koko liiketoiminnan kehitys ja kannattavuus.

Tutkimus vahvisti useita teoriaosuudessa käsiteltyjä teemoja. Aiemmat tutkimukset osoittavat positiivisella työnantajamielikuvalla olevan yhteys työntekijän sitoutumiseen ja työsuhteen pituuteen (Korpi ym. 2012, 76; Davies ym. 2018, 66). Sama tulos ilmeni myös tässä tutkimuksessa, sillä suurin osa vastaajista koki vähintäänkin mahdolliseksi sen, että työnantajamielikuvalla voisi olla yhteys työsuhteen kestoon.

Sisäisen työnantajamielikuvan merkitystä ulkoisen työnantajamielikuvan luomisessa nostettiin esille teoriaosuudessa. Positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan perusta on aina yrityksen hyvä sisäinen työnantajamielikuva. Lähtökohta on kysymys siitä, millainen työpaikka yritys on. (Korpi ym. 2012, 67; Duunitori 24.1.2018.) Sisäisen työnantajamielikuvan merkitys näkyi myös vastauksissa, sillä erityisesti ilmapiirin merkitys työnantajamielikuvan muodostumisessa oli tutkimuksen mukaan suuri. Tämä vahvistaa sen, että työpaikan sisäisten asioiden tulee olla kunnossa, jotta positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan luominen voisi olla mahdollista. Hyvän ilmapiirin edistäminen, yhteishengen kasvattaminen, molemminpuolinen ja rakentava palautteenanto ja konkreettiset toimet yrityksessä ovat hyviä esimerkkejä positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan rakentumisesta. Jokainen työntekijäkin voi osaltaan rakentaa työnantajamielikuvaa esimerkiksi epäkohtia esiintuoden ja käsittelemällä konfliktitilanteet avoimesti kollegoiden ja esimiesten kanssa.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että suurempi osuus vastaajista kohdentaa työnhakuaan työnantajamielikuvan perusteella mielenkiintoisiin yrityksiin. Tämä lisää laadukkaiden hakemusten ja potentiaalisten hakijoiden määrää avoimena olevaan työtehtävään (Korpi ym. 2012, 77). Tämä näkyy pidemmällä aikavälillä rekrytoinnin kannattavuutena ja rekrytointiin kuluvat menot vähenevät vaihtuvuuden vähentyessä.

Tämä tutkimuksen perusteella voinee siis todeta, että yrityksen kannattaa panostaa perehdytysohjelmaansa osana työnantajamielikuvan kehittämistä, sillä yhteys näiden asioiden väliltä löytyy. Välittömän yhteyden lisäksi tätä vaikutusta voisi kutsua välilliseksi, sillä perehdytys vaikuttaa moneen asiaan, jotka taas vaikuttavat edelleen työnantajamielikkyyteen. Tutkimustuloksista voisi hyötyä kaikki yritykset, joille työnantajamielikuva on vielä käsitteenä uusi ja jotka aloittelevat sen kehittämistä, sekä yritykset, jotka aiemmin ovat kokeneet perehdyttämisen vain pakollisena osana uuden työntekijän työsuhteen alkua tai joiden perehdytysohjelma on vielä kehittämisasteella. Uskon, että tutkimustuloksia hyödyntämällä yrityksellä on mahdollisuus rakentaa perehdytysprosessistaan kilpailukykyinen

ja vaikuttaa uusien työntekijöiden motivaation ja tehokkuuden maksimointiin, sekä työyhteisöön sopeutumiseen ja yrityksen toimintaan sitoutumiseen.

Voisin suositella aiheeseen perehtymistä myös yrityksen rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Erityisesti työnantajamielikuvan kehittämisen näkökulmasta rekrytoijat ovat usein avainasemassa kohtaamassa hakijoita ja antamassa ensikosketusta yrityksen toimintaan. Työpaikkailmoitusten huolellinen muotoilu, rekrytointitilanteeseen panostaminen ja yhteydenottaminen myös niihin hakijoihin, jotka eivät tulleet valituiksi antaa hyvän kuvan yrityksestä ja luo positiivista ulkoista työnantajamielikuvaa. Näkökulmaa toisi myös Duunitorin (2020, 24) toteuttama vuoden 2020 kansallinen rekrytointitutkimus, jonka tuloksista kävi ilmi työnantajamielikuvan markkinoinnin olevan tulevaisuudessa entistä tarpeellisempaa. Yritykset, joilla on kyky uudistua ja joilla on hyvä maine, menestyvät. Huomioon on otettava myös digitalisoitumisen, työmarkkinatilanteen ja kovan kilpailun johtaminen siihen, että massasta erottautuminen ja oikean yleisön tavoittaminen muuttuu yhä tärkeämmäksi.

## **4.2 Tutkimuksen validiteetti**

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä analysoidaan sitä, missä määrin onnistuttiin mitata tutkimuksen pääongelmaa, eli mitattiinko sitä, mitä oli tarkoituskin. Validiteetti varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja tarkoin määritetyllä tiedonkeruulla. Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 27; 177.)

Tutkimus mittasi alussa määritettyä tutkimusongelmaa. Pääongelma on, vaikuttaako perehdytys yrityksen työnantajamielikuvaan ja alaongelmat muodostuivat näihin keskeisiin käsitteisiin läheisesti vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Tässä kohtaa oli siis tärkeää ottaa huomioon, mitkä asiat rakentavat työnantajamielikuvaa ja voiko perehdytys lähtökohtaisesti olla osa näitä teemoja. Esimerkiksi motivaatio on yhteydessä työnantajamielikuvaan. Motivaatiolla on yhteys muun muassa työyhteisön hyvinvointiin ja kanssakäymisen laatuun (Sinokki 2016). Tämä rakentaa osaltaan ilmapiiriä työpaikalla, joka on oleellinen osa positiivista sisäistä työnantajamielikuvaa, joka taas on lähtökohta positiiviselle ulkoiselle työnantajamielikuvalle. Hyvä perehdytys on osa myös uuden työntekijän motivaation rakentumista (MacRae & Furnham 2017, 102). Näin ollen myös johdannossa määritellyt alaongelmat työnantajamielikuvan ja perehdyttämisen merkityksistä ja hyödyistä tulivat ratkaistuksi.

Tutkimuksen systemaattisella virheellä tarkoitetaan vastauksissa toistuvaa virhettä, joka vaikuttaa koko aineistoon samansuuntaisesti. Mikäli mittauksessa esiintyy systemaattisia virheitä, laskee myös tutkimuksen validiteetti. Esimerkki systemaattisesta virheestä on

vastauksien kaunistelu ja valehtelevä. Vastauksia voi ohjalla käsitys siitä, minkä oletetaan olevan toivottu vastaus tai tutkimuksen tulos. (Heikkilä 2014, 177.) Tästä syystä pohdin aluksi, voisiko kysymyksen otsikon piilottaa tai muotoilla vähemmän johdattelevaan muotoon, jolloin vastaaja ei ohjailisi käsitys mahdollisesta, toivotusta tuloksesta. Päädyin lopulta tutkimuseettisistä syistä jättämään otsikon suoraviivaisesti sellaisekseen ja keskittämään muotoilemaan kysymykset neutraaleiksi, jolloin toivoin, että vastaaja haluaisi antaa rehellisen vastauksen kysymykseen, mitään siitä kaunistelematta. Uskon tutkimuksen validiteetin säilyneen myös tästä näkökulmasta.

Tutkimuksen validiteettia saattoi horjuttaa seikat liittyen laajaan perusjoukkoon, jota tässä tapauksessa olisi ollut mahdotonta tavoittaa. Tällöin kysely olisi täytynyt olla jokaisen työikäisen henkilön saatavilla esimerkiksi koko Suomen alueella, jolloin tutkimus olisi vaatinut enemmän resursseja. Tutkimustulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä kaikilla aloilla ja on tärkeää huomata myös, että joissain tehtävissä täydellisen perehdytysprosessin luominen on epäkäytännöllistä tai jopa tarpeetonta. Työturvallisuuden kannalta jonkinlainen perehdytys on oltava yrityksessä kuin yrityksessä, mutta esimerkiksi työyhteisöön perehdyttäminen saattaa olla mahdotonta suuressa työyhteisössä.

### **4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti**

Reliabiliteetti mittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen, joista ensimmäinen todetaan mittaamalla sama tutkimusyksikkö uudelleen. Tällöin tutkimuksen ollessa reliabeli, tulokset ovat samat. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Tutkimuksen tulee siis olla toistettavissa niin, että muukin tutkija saisi samanlaiset tulokset tehdessään tutkimuksen uudelleen. Tieteellisiä tuloksia ei saa kuitenkaan yleistää tutkimusalueen ulkopuolelle, sillä samat tulokset eivät välttämättä päde toisena aikana tai toisenlaisessa yhteiskunnassa. (Heikkilä 2014, 28; 178.)

Tämä tutkimus olisi toistettavissa toisen tutkijan toimesta ja uskon tutkimustulosten olevan luotettavat, mutta niin sanotusta mukavuusotannasta johtuen tutkimustulokset eivät välttämättä olisi täydellisesti toistettavissa. Tutkimuksessa ei ollut tarkoin valittua perusjoukkoa, vaan kyselyyn saattoivat vastata vapaasti kaikki aiheesta kiinnostuneet ja kyselylinkin LinkedIn-profiilistani löytävät henkilöt. Koska kyselyssä vastaukset annettiin vastaajien omien mielipiteiden, ajatusten ja kokemusten perusteella, vastaukset olisivat voineet jakautua eri tavalla ja täysin samoja prosenttiosuuksia vastauksiin voisi olla vaikea saada eri vastaajilta. Lisäksi vastaukset avoimiin kysymyksiin olisivat varmasti olleet jonkin verran eriävät, sillä jokaisella on omat henkilökohtaiset kokemukset omasta työelämästään.



Haluan nostaa esiin myös yhteiskunnassa vallitsevan, koronaviruksen (COVID-19) aiheuttaman tilanteen ja sen mahdolliset vaikutukset tutkimuksen tuloksiin. Pandemia on vaikuttanut työelämään muun muassa lomauttamisten ja heikon työllisyystilanteen muodossa (Kambur & Wallenius 2020; Kuivaniemi 2020). Pohdin sitä mahdollisuutta, että epävarmempi työllisyystilanne olisi voinut muuttaa tai laskea perehdytykseen ja työnantajamielikuvaan liittyviä odotuksia. Tällöin tutkimustuloksia olisi muokannut vastaajien muuttuneet kriteerit työnantajan suhteen. On mahdollista, että ilman yhteiskunnassa vallitsevaa poikkeustilaa vastaukset olisi annettu kriittisemmin ja tuloksissa olisi voinut olla eriäväisyyksiä, eli eri olosuhteissa toteutettu tutkimus voisi antaa eri tuloksia.

#### **4.4 Kehittämisehdotukset**

Tutkimusta analysoitaessa on otettava huomioon vastaajien ikähaarukan jakautuminen melko epätasaisesti. Suurin osa vastaajista (46 %) edustaa y-sukupolvea, milleniaaleja. Tämän ikäryhmän edustajilla saattaa olla hyvinkin erilainen käsitys työelämästä ja oman uran rakentamisesta, kuin vanhemmilla sukupolvilla. Lisäksi milleniaalit saattavat kokea digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet tärkeämpinä, kuin vastaajat, jotka ovat astuneet työelämään vuosikymmeniä aikaisemmin. Tästä syystä vastauksia on voinut vääristää suuri osuus y-sukupolven edustajia. Tarkemman tuloksen saamiseksi tutkimuksen voisi järjestää erikseen eri sukupolvien edustajille, jolloin yritykset voisivat hyödyntää tuloksia täsmällisesti tietyn ikäryhmän rekrytoimiseen. Vaihtoehtoisesti tutkimuksesta voisi eritellä eri ikäryhmien edustajat omiksi ryhmikseen ja analysoida tietoa ikäryhmien sisällä. Tällöin vastauksia olisi tuki täytynyt olla enemmän myös vanhemmissa ikäluokissa luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi.

Koen, että työkokemuksen määrällä on myös voinut olla tuloksia vääristävä vaikutus. Tässä tutkimuksessa enemmistö oli ollut työelämässä alle 20 vuotta, joista edelleen suurin osa alle viisi vuotta. Tutkimuksessa ei selvinnyt, millainen ero työnantajamielikuvan ja perehdytyksen merkityksellä on 40 vuotta työelämässä paahtaneen, rautaisen ammattilaisen ja vasta työelämään astuneen ja siihen tutustuvan henkilön välillä. Tutkimuksen olisi myös voinut toteuttaa jonkin tietyn alan tai ammattiryhmän sisällä, jotta tulokset olisivat olleet tarkempia. Riippuen työtehtävästä tai alasta, perehdytyksen tai työnantajamielikuvan merkitys voi olla täysin eri, kuin mitä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat.

Vaikka tutkimustuloksista käykin ilmi vastaukset pää- ja alaongelmiin, tiettyjä osia kyselystä olisi voinut toteuttaa eri tavalla. Kysymykset, joissa vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon, olisi voinut olla rajoitukset, jolloin vastaaja olisi voinut valita esimerkiksi vain kolme itselleen tärkeää tai omien kokemusten pohjalta sopivaa vastausvaihtoehtoa. Tällöin olisi vielä selvemmin tullut ilmi, mistä asioista ei oltaisi valmiita luopumaan.

Uskon, että kaikki vastausvaihtoehdot näissä monivalintakysymyksissä olivat vastaajille jollain tavalla tärkeitä, joten tutkimustulosten kannalta olisi ollut parempi rajoittaa vastausten määrää ehdottomasti tärkeimpien teemojen löytämiseksi. Kenties kyselyssä olisi voinut olla myös osuus, joka olisi toiminut yhteenvetona kahden eri teeman – työnantajamielikuvan ja perehdyttämisen – välillä.

Kyselytutkimuksen tarjoama anonymiteetti toimi tässä tutkimuksessa loistavasti, mutta kiinnostavaa olisi ollut tietää, millaisia töitä vastaajat tekevät. Erityisesti vastaajien, joiden perehdytys on ollut välttävä tai keuhko, työtehtävät olisivat olleet kiinnostavia tutkimustulosten kannalta, sillä tällöin tutkimusta voisi suositella tietyn alan tai tehtävän kehittämiseen. Tässä tapauksessa uskon vastausten kuitenkin olleen rehellisempiä, sillä kaikki eivät välttämättä koe oikeudekseen arvostella työnantajansa käytänteitä esimerkiksi perehdyttämisen suhteen, vaikka työnantaja suoranaisesti ei vastauksissa ilmenisikään.

Tutkimusta voisi kehittää edelleen vieden sitä enemmän esimerkiksi rekrytointin tai johtamisen alueelle, jotka molemmat ovat vahvasti kytköksissä yrityksen työnantajamielikuvaan. Jatkotutkimukset, kuten ”Hyvä johtaminen osana työnantajamielikuvaa” tai ”Rekrytointiprosessin kehittäminen työnantajamielikuvan kannalta kilpailukykyiseksi” voisivat tukea tätä tutkimusta. Perehdytysprosessin kannalta tutkimusta voisi kehittää jonkin yrityksen sisäisellä tutkimuksella, jossa otettaisiin selvää työntekijöiden kokemuksesta omasta perehdytyksestään ja mitä prosessissa voitaisiin kehittää.

#### **4.5 Oman oppimisen arviointi**

Lähdin opinnäytetyöprosessiin hyvällä motivaatiolla ja asetin tavoitteet korkealle. Koin aiheeni mielenkiintoiseksi ja olin suunnitellut työtä mielessäni jo ennen sen aloittamista. Näin ollen minulla oli alusta alkaen selkeä kuva siitä, mitä alan tekemään ja millä tahdilla aion kirjoitusprosessissa edetä. Olin valmistautunut myös mahdollisiin kompastuskiviin ja pohtinut etukäteen sitä, mitä tehdä, jos motivaation taso laskee. Onneksi näin ei käynyt, vaan pysyin aikataulussa ja pian edessä hämmöittävä valmistuminen ajoi minua eteenpäin.

Olen aina ollut itsenäinen opiskelija, mikä näkyi esimerkiksi siinä, että yksin tehtävät työt motivoivat minua ryhmätöitä enemmän. Tämä oli yksi syy siihen, miksi halusin toteuttaa raportin ilman toimeksiantajaa. Näin pystyin asettamaan itse itselleni sopivan aikataulun ja tehdä työstä juuri sellaisen, mihin itse olisin tyytyväinen. Työn valmistuttua pohdin, että toimeksiantaja olisi kenties tuonut prosessiin oman lisänsä, mistä tuskin olisi haittaakaan ollut, mutta loppujen lopuksi olin tyytyväinen työni lopputulokseen.

Itse opinnäytetyöprosessi antoi minulle paljon. En tehnyt tutkimusta ainoastaan jonkun muun luettavaksi, vaan halusin itsekin tietää tästä aiheesta lisää. Perehdyttäminen on minulle hyvin mielekäs tehtävä, joten uskon vakaasti, että tulen hyödyntämään tästä työstä saamiani eväitä tulevaisuuden urallani.

Opin myös paljon tutkimuksen tekemisestä. Teorian johtaminen käytännön tutkimukseen osoittautui aluksi haasteelliseksi ja kyselylomakkeen suunnittelu loogiseksi tuntui vaikealta. Lopulta sain kuitenkin aikaan kyselyn, jonka aihe koettiin sosiaalisessa mediassa tärkeäksi ja palautteen mukaan itse lomakekin oli juuri niin selkeä ja looginen kuin olin sen toivonutkin olevan. COVID-19 antoi myös tutkimuksen tekemiseen omat haasteensa, sillä opinnäytetyöprosessia olisi tukenut paremmin kasvotusten toteutuneet seminaarit ja tapaamiset verkossa tapahtuneen yhteydenpidon sijaan, mutta minulle tämä poikkeustilanne oli mahdollisuus oppia lisää niin itsestäni oppijana, kuin myös verkon välityksellä tapahtuvasta viestinnästä ohjaajan ja opiskelijoiden välillä. Uskon, että näidenkin asioiden oppiminen palkitsee minut tulevaisuudessa.

## Lähteet

Ahtokivi, I. 2020. Kahdella kolmesta työnantajasta vaikeuksia täyttää avoimia tehtäviä. Luettavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/suomen-osaajapula-vaikeimmassa-kategoriassa/#6d34fe5c>. Luettu: 31.10.2020.

Davies, G., Mete, M. & Whelan, S. 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 1, s. 64-80.

Dávila N. & Piña-Ramírez, W. 2018. *Effective Onboarding*. ATD Press. Yhdysvallat.

Duunitori 24.1.2018. Kehity tai kuole – kolme varttia rekrytoinnin tulevaisuudesta. Nauhoitettu live-lähetys. Katsottavissa: <https://www.facebook.com/duunitori/videos/1831966976813883>. Katsottu: 6.9.2020.

Duunitori Oy. 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/#research-download>. Luettu: 31.10.2020.

Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. J-Impact Oy. Helsinki.

Harpelund, C., Højberg, M. & Nielsen, K. 2019. *Onboarding: getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing 2019. Yhdistynyt kuningaskunta.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kambur, O. & Wallenius, M. 2020. Aika näyttää, putosiko työllisyys uudelle tasolle – korona aiheuttaa haasteita myös kausitasoituksessa. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/aika-nayttaa-putosiko-tyollisyys-uudelle-tasolle-korona-aiheuttaa-haasteita-myos-kausitasoituksessa/>. Luettu: 10.11.2020.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Kuivaniemi, O. 2020. Korona-kriisin vaikutukset tuntuvat rajusti vientiteollisuudessa – Teknologiaateollisuuden kysely: Jopa 70 prosenttia yrityksistä lomauttamassa. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/korona-kriisin-vaikutukset-tuntuvat-rajusti-vientiteollisuudessa-teknologiaateollisuuden-kysely-jopa-70-prosenttia-yrityksista-lomauttamassa/1bd56f74-8c9b-4b75-8300-339e270123ae>. Luettu: 10.11.2020.

Lehtonen, I-E. 2019. Sosiaalisen median merkitys viestinnässä. Luettavissa: <https://www.cision.fi/2019/11/sosiaalisen-median-merkitys-viestinnassa/>. Luettu: 20.9.2020.

MacRae, I. & Furnham, A. 2017. Motivation and Performance. Kogan Page. New York.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for Dummies. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima – kirja inspiroivista yrityksistä, merkityksen johtamisesta ja idealismin voimasta. Talentum. Helsinki.

Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. Pekan Offset Oy. Helsinki.

Russel, S. & Brannan, M. 2016. "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and intergration for the branded organization. European Management Journal, 34, 2, s. 114-124.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Perehdytyksen vaikutus työnantajamielikuvaan

Hei! Tervetuloa vastaamaan kyselyyni!

Työmarkkinat ovat viime vuosina muuttuneet paljon ja nykyisin osaajista on kova kilpailu organisaatioiden välillä. Työnantajien on pohdittava, mikä tekee organisaatiosta mielenkiintoisen työpaikan. Mikä saa osaajat lähettämään ansioluettelonsa juuri meille?

Kyselyn tavoitteena on selvittää, kuinka perehdytys vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan. Entä onko perehdytyksellä vaikutus työsuhteen kestoon, motivaatioon ja tehokkuuteen?

Kyselyssä on 21 kysymystä ja vastausaika on 2-5 minuuttia. Vastaukset annetaan nimettömänä. Vastaathan omien ajatustesi ja kokemustesi pohjalta!

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin  
Emilia Keihäs

#### 1. Ikä

- <20
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

#### 2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Jokin muu/en halua kertoa

### 3. Työskenteletkö tällä hetkellä?

- Kyllä
- En

### 4. Asuinpaikkakunta


### 5. Montako vuotta olet ollut työelämässä?

- <5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 20-30 vuotta
- yli 30 vuotta

Työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, millaisena työpaikkana yritys näyttäytyy työnhakijoille ja työntekijöille: millaisia mielikuvia yrityksestä välittyy ulkopuolelle. Onnistunut työnantajamielikuva auttaa houkuttelemaan osaajia, lisää laadukkaiden hakemusten määrää, vähentää vaihtuvuutta yrityksessä ja parhaimmillaan parantaa yrityksen kannattavuutta.

### 6. Hakiessasi työpaikkaa, etsitkö tietoa yrityksestä työnantajana?

- En
- Kyllä



## 7. Mistä kanavista etsit tietoa yrityksestä?

- Sosiaalinen media (Facebook, Instagram, Twitter...)
- Yrityksen omat verkkosivut
- Keskustelupalstat
- Tuttavat
- Jostain muualta, mistä?

## 8.

Kuinka tärkeänä pidät yrityksen työnantajamielikuvaa?

- En lainkaan tärkeänä.
- Jonkin verran tärkeänä.
- Erittäin tärkeänä.

**9. Vaikuttaisiko yrityksen työnantajamielikuva sinun työnhakuusi? Hakisitko yritykseen, jonka työnantajamielikuva on mielestäsi keho?**

- Ei vaikuta lainkaan.
- Vaikuttaa jonkin verran.
- Vaikuttaa paljon. En hakisi yritykseen, jonka työnantajamielikuvaan ei ole panostettu/työnantajamielikuva on keho.

**10. Kohdennatko työnhakuasi työnantajamielikuvan perusteella?**

- En
- Kyllä

**11. Mitkä työnantajamielikuvaan liittyvät asiat koet tärkeimpinä? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon.**

- Mahdollisuudet uralla etenemiseen
- Palkkaus
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Yrityksen verkkosivut/aktiivisuus sosiaalisessa mediassa
- Työilmapiiri yrityksen sisällä
- Yrityksen arvot
- Rekrytointiprosessin sujuvuus
- Mahdollisuus kehittyä itse
- Yrityksen edistyksellisyys, esim. modernit järjestelmät ja laitteet
- Viihtyisät työtilat
- Toimitilojen sijainti
- Vapaat työajat
- Mahdollisuus työskennellä etänä
- Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon
- Avoin viestintä
- Jokin muu, mikä?

**12. Koetko, että yrityksen työnantajamielikuva voisi vaikuttaa työsuhteesi keston kyseisessä yrityksessä?**

- En.
- En ole varma.
- Kyllä. En viihdy yrityksessä, jossa työnantajamielikuvaan ei panosteta.

**13. Jaatko kokemuksia työnantajista tuttaviesi kanssa?**

- Kyllä
- En

**14. Panostetaanko tämänhetkisessä työpaikassasi työnantajamielikuvaan? (Mikäli et ole tällä hetkellä työllistynyt, vastaa viimeisimmän kokemuksesi mukaan)**

- Ei
- Jonkin verran
- Kyllä

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoitus on varmistaa uuden työntekijän onnistuminen työssään ja sopeutuminen työyhteisöön. Perehdytys voi sisältää käytännön harjoittelun lisäksi esimerkiksi koulutustilaisuuksia, kursseja tai seuranta-/kehityskeskusteluja.

**15. Kuvaile lyhyesti, mitä sinulle tarkoittaa hyvä perehdytys?**


**16. Millainen on hyvä perehdyttäjä?**


**17. Koetko perehdyttämisen tärkeäksi aloittaessasi uudessa työssä?**

- Kyllä.
- En.

**18. Mitkä asiat koet tärkeimpinä perehdytyksessä? (Valitse yksi tai useampi)**

- Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma
- Hyvä ja innostava perehdyttäjä
- Tunne, että sinua on odotettu yritykseen: tarvitsemasi laitteet ja tarvikkeet ovat valmiina ensimmäisenä päivänäsi, muut työntekijät tietävät saapumisestasi
- Mahdollisuus vaikuttaa perehdytykseen ja sen etenemiseen
- Molemminpuolinen palautteenanto
- Jokin muu, mikä?

**19. Koetko, että perehdytyksen laatu vaikuttaa (valitse yksi tai useampi)**

- mielikuvaasi yrityksestä
- motivaatioosi uutta työtehtävää kohtaan
- halukkuuteesi sitoutua uuteen työhön ja työpaikkaan
- tehokkuuteesi työntekijänä
- uuden työn stressaavuuteen
- työhyvinvointiinsi yleisesti?
- työsuhteesi kestoon
- Johonkin muuhun, mihin?

**20. Asteikolla 1-5, kuinka hyvän arvosanan antaisit saamallesi perehdytykselle nykyisessä työpaikassasi? (Mikäli et ole tällä hetkellä työllistynyt, vastaa viimeisimmän kokemuksesi mukaan)**

1.	2.	3.	4.	5.
Huono	Välttävä	Keskinkertainen	Hyvä	Erinomainen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Mitä olisit muuttanut omassa perehdytyksessäsi?**
