



## **Perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvaan Yritys X:ssä**

Jenni Luoko

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

YAMK-opinnäytetyö

2022

Johtaminen ja henkilöstövoimavarat

## Tiivistelmä

**Tekijä(t)**

Luoko Jenni

**Tutkinto**

Tradenomi, YAMK

**Raportin/Opinnäytetyön nimi**

Perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvaan Yritys X:ssä

**Sivu- ja liitesivumäärä**

59+2

Työvoiman saatavuus on megatrendi, johon liittyy muun muassa väestörakenteen muutos sekä työperäisen maahanmuuton epävarmuudet. Haasteet työvoiman saatavuuteen konkretisoituivat radikaalisti eri toimialoilla Covid-19 pandemian aikana. Työvoimaa on saatavilla tulevaisuudessa entistä vähemmän. Tämä luo paineita perehdyttämiselle organisaatioissa ja työntekijöiden sitouttamiselle jo työsuhteen alkuhetkinä. Perehdytykseen on panostettava, mikäli kilpailu työntekijöistä halutaan voittaa.

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, millä tavoin perehdyttäminen vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja sitä kautta sitoutumiseen. Toimeksiantajana toimii vähittäiskaupan alalla toimiva Yritys X. Tarkoitus ei ole selvittää perehdyttämisen nykytilaa vaan tunnistaa syitä sille, miksei käytännön perehdyttäminen toimi halutulla tavalla. Vuotuinen Yritys X:n teettämä työyhteisötutkimus loi pohjaa tämän tutkimuksen aiheelle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä, työnantajamielikuvaa sekä sitoutumista. Työnantajamielikuvan käsittely painottaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja aineistoa hankitaan puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin Yritys X:n esihenkilöitä, jotka vastaavat oman yksikönsä perehdyttämisestä sekä uusia työntekijöitä, joille perehdytys on ollut ajankohtaista.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että vaikka Yritys X:ssä on selkeä, uudistettu perehdyttämisen malli, ei sitä noudateta käytännössä. Esihenkilöiden perehdytyskäytännöt vaihtelevat ja se koetaan perehdyttämisen puuttumisena. Perehdyttämisestä ei oteta vastuuta, jolloin vastuu omasta oppimisesta on uudella työntekijällä itsellään ja perehdyttämisestä muulla työyhteisöllä ja sen jäsenillä. Perehtymisen tasojen – myöntymisen, selkeytymisen, kulttuurin omaksumisen ja verkostoitumisen toteutuminen vaihteli. Myöntymisen vaihe onnistui pääsääntöisesti hyvin, mutta selkeytyminen jäi tutkimustulosten mukaan epäselväksi, jolloin esimerkiksi työn tavoitteet eivät selvinneet aina uusille työntekijöille. Esihenkilöt kokivat, ettei perehdytykselle ole käytettävissä tarpeeksi resursseja ja oma rooli perehdyttäjänä on epäselvä. Tiimin vastuu perehdytyksestä vaikutti sitoutumiseen eniten ja työntekijät kokivat haluavansa ponnistella juuri työyhteisönsä hyväksi, mikä vahvisti tunnesitoutumista. Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen sai normatiivisia piirteitä, jolloin työntekijä sitoutuu työnantajaansa velvollisuuden tunteesta.

Tutkimustulosten pohjalta todetaan, että Yritys X:ssä on kehitettävä esihenkilöiden osaamista ja kirkastettava esihenkilötyön rooli perehdytyksessä. Samalla tulee tarkistella, kuinka hyvin esihenkilöt tunnistavat uusien työntekijöiden kokemuksen työn aloituksesta ja miten työn tavoitteet koetaan käytännössä. Yritys X:n perehdyttämisen kontekstia tulee käsitellä uudelleen, sillä työskentely pienemmässä yksikössä on monipuolisempaa ja vaativampaa kuin muissa Yritys X:n ketjuissa.

**Asiasanat**

Perehdyttäminen, sisäinen työnantajamielikuva, sitoutuminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn rajaus ja menetelmävalinnat.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
2	Teoreettinen viitekehys .....	3
2.1	Perehdyttäminen.....	3
2.1.1	Perehdyttäminen prosessina.....	4
2.1.2	Perehdyttämisen hyödyt.....	7
2.1.3	Perehdyttämisen kompastuskivet ja eri roolien tärkeys .....	9
2.2	Työnantajamielikuva .....	12
2.2.1	Työnantajamielikuvan rakentuminen .....	13
2.2.2	Sisäinen työnantajamielikuva .....	14
2.2.3	Työnantajamielikuvan vaikutukset.....	15
2.3	Sitoutuminen.....	16
2.4	Yhteenveto.....	21
3	Tutkimuksen metodologia .....	23
3.1	Lähestymistapa.....	23
3.2	Toimeksiantajan perehdytysprosessi .....	24
3.3	Aineiston hankintamenetelmät .....	25
3.4	Aineison analyysimenetelmät.....	27
3.5	Tutkimuksen laatu ja etiikka .....	28
4	Tutkimustulokset .....	30
4.1	Esihenkilöiden näkemykset.....	30
4.2	Työntekijöiden näkemykset.....	37
4.3	Yhteenveto haastattelutuloksista.....	43
5	Pohdinta.....	45
5.1	Johtopäätökset.....	45
5.2	Kehittämisehdotukset.....	50
	Lähteet .....	53
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Haastattelukysymykset päälliköille .....	60
	Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille .....	61

# 1 Johdanto

Työvoiman saatavuus on megatrendi, johon liittyy muun muassa väestörakenteen muutos sekä työperäisen maahanmuuton epävarmuudet. Haasteet työvoiman saatavuuteen konkretisoituivat radikaalisti eri toimialoilla Covid-19 pandemian aikana. Työvoimaa on saatavilla tulevaisuudessa entistä vähemmän. Tämä luo paineita perehdyttämislle organisaatioissa ja työntekijöiden sitouttamiselle jo työsuhteen alkuhetkinä.

Yhteiskunnallisia haasteita tulisi ratkoa jokaisella sen tasolla. Työperäisen maahanmuuton tukeminen ja kielitaidon kehittäminen, kokoaikatyön tarjoaminen ja ammatillisen koulutuksen lisääminen ovat keinoja, joilla työvoimapolua voi ratkoa tulevaisuudessa (Kaupan Liitto 2022.) Kaupan ala työllistää paljon nuoria ja nuoret työntekijät tarvitsevat perehdytystä, ohjaamista ja tukea työsuhteen alussa ja ensimmäisinä vuosina.

## 1.1 Työn rajaus ja menetelmävalinnat

Tutkimus rajataan Yritys X:n vähittäiskauppaketjuun. Toimeksiantaja esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, kuitenkin viitaten siihen Yritys X:nä anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisen, työnantajakuvan sekä sitoutumisen teemoista. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena.

Perehdytys ei ole aiheena uusi, mutta se on noussut jälleen puheenaiheeksi varsinkin lisääntyneen etätyön ja etäperehdytyksen myötä. COVID-19 pandemian aikana myös perehdyttämistä on toteutettu etänä, vaikkakin vain poikkeustilanteissa ja poikkeusoloissa. Toimeksiantaja haluaa panostaa perehdytykseen ja sitä tullaan mittaamaan jatkossa tarkemmin. Perehdytys on osa esihenkilöiden tulospalkkausjärjestelmää. Tutkimuksen tavoite on selvittää perehdytyksen tilaa Yritys X:ssä ja löytää syitä siihen, miksei se käytännössä toimi. Yritys X:ssä on vastikään uudistettu perehdyttämisen malli ja viitekehys perehdyttämislle, silti käytännössä perehdyttäminen myymälöissä ei toimi halutulla tavalla.

Perehdyttämisen käytännön nykytilan kartoituksella voidaan kehittää Yritys X:n perehdyttämisen käytännön malleja sekä luoda parempaa työnantajamielikuvaa. Tutkimukselle on asetettu tutkimuskysymykset tukemaan tavoitteenasetusta:

Millä keinoilla käytännön perehdyttämistä voidaan parantaa?

Miten perehdyttäminen vaikuttaa sitoutumiseen?

Miten perehdyttäminen koetaan käytännössä työntekijän näkökulmasta?

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Tällä hetkellä Yritys X tarjoaa palveluita laajasti sekä kaupan, että matkailu- ja ravintola-alalla. Yritys X kehittää parhaillaan myös erilaisia digitaalisia palveluita, kuten ruoan verkokauppaa.

Opinnäytetyössä toimeksiantajan tavoitetta ja keinoja ratkaista työvoimapulaan liittyvät haasteet kuvataan nimellä vetoa ja pitoa. Käsite vetoa ja pitoa kuvaa toimeksiantajan projektia työvoimapulan selättämiseksi. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden sitouttamisen vahvistamista ja osaamisen kehittämistä voimakkaan pidon- eli halun tehdä töitä toimeksiantajayrityksessä – avulla. Toimeksiantaja haluaa olla vetävä, voimakas ja haluttu työnantaja, jossa viihdytään työurien ajan, tai jossa saadaan ensimmäiset kokemukset työelämästä. (Yritys X 2021.)

Raportti etenee teoreettisen viitekehyksen käsittelemisellä, jossa syvennytään perehdyttämisen, sitoutumisen sekä työnantajamielikuvan teemoihin. Kappaleessa kolme käsitellään tutkimuksen metodologiaa, lähestymistapaa sekä toimeksiantajan perehdytysprosessia. Samalla esitellään aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät sekä peilataan tutkimuksen laadullisuutta ja eettisiä kysymyksiä. Tutkimustulokset on esitetty kappaleessa neljä. Raportti päättyy pohdintalukuun, joka käsittää johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Raportin liitteinä on tutkimushaastattelussa käytetyt kysymykset.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy perehdyttämisen (employee induction, onboarding), sitoutumisen ja sisäisen työnantajamielikuvan (internal employer branding) teemoihin, sillä tutkimuksen tavoite on selvittää perehdyttämisen vaikutusta työnantajamielikuvaan. Tietoperustassa käsitellään keskeisiä HR-prosesseja, kuten rekrytointi ja sen myötä perehdyttäminen. Yritys X:ssä on, käytössä selkeä perehdyttämisen malli, jota kuvataan tarkemmin luvussa kolme.

Perehdytyksen tarve nousee esille Yritys X:n teettämässä, vuotuisessa työyhteisötutkimuksessa. Kaupan liiton mukaan varsinkin nuoret kaipaavat enemmän tukea ja ohjausta, perehdyttämistä työelämän alkutaipaleelle. Osaajapulaa tulee taklata paremmalla työhön opastuksella ja myös muiden vaihtoehtojen, kuten maahanmuuttajataustaisten tekijöiden palkkaamisella. Tämä tulee ilmi myös Yritys X:n teettämästä, vuotuisesta työyhteisötutkimuksen tuloksista.

### 2.1 Perehdyttäminen

Teoreettinen viitekehys rajataan perehdyttämisen prosesseihin ja niiden vaikutuksiin sitoutumisen ja työnantajamielikuvan kannalta ja se sisältää katsauksen työnantajamielikuvaan sekä sitoutumiseen. Seuraavissa luvuissa kuvataan tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja perehdyttään tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamiseksi tutkittavasta ilmiöstä.

Perehdyttäminen ei ole aiheena uusi, mutta se on noussut puheenaiheeksi monilla eri toimialoilla varsinkin osittain Covid-19 pandemian aiheuttaman työvoimapulan myötä. Työvoimaa on saatavilla aikaisempaa enemmän, mutta suorittava työ ei vedä hakijoita puoleensa. Työmarkkinoilla tämä näkyy vaihtuvuuden lisääntymisenä ja työvoiman tarpeen ennustettavuuden vaikeutena. S-ryhmässä ennustetaan koko kaupan alan työvoimapulan muuttuvan pysyvämmäksi ilmiöksi. (Kaupan Liitto 2021.) Lisäksi organisaatioilla ja yrityksillä on oltava käytössä digitaalisia perehdyttämisen keinoja houkutellessaan muun muassa nuoria työntekijöitä (Aberdeen 2017).

Perehdyttäminen ei ole ensimmäinen asia, jonka uusi työntekijä yrityksestä tai työnantajasta kokee. Perehdytys alkaa rekrytoinnista ja perehdyttämisen prosessi jatkuu työhön valinnan jälkeen riittävän pitkänä aikajaksona (Eklund 2018, 88–89.) Perehdytystä tulee suunnitella ja sen toteuttamista seurata. Perehdyttäminen on tyyppinen henkilöstöhallinnon prosessi, jonka toteuttaminen vaatii ammattitaitoista henkilöstöä. (Viitala 2004, 226.)

Perehdyttämistä käsitellään usein käytännön perehdytyksen (orientation) sekä kokonaisvaltaisen, laajemman perehdyttämisen (onboarding) avulla. Suomen kielessä perehdyttäminen kuvaa perehdyttämistä kokonaisvaltaisesti, sisältäen käytännön perehdyttämisen ja perehdyttämisen prosessin. Käytännön perehdyttäminen kuvaa prosessia, jossa uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi yrityksen käytäntöihin sekä toiminta-ajatukseen. Uusi tekijä omaksuu yrityksen tavoitteet, mission, vision sekä tekemisen käytännöt. Tällöin tutustutaan uuteen työnkuvaan ja rooliin sekä työhön liittyviin tärkeisiin yksityiskohtiin. Voidaan sanoa, että käytännön perehdyttäminen on ensimmäinen askel kokonaisvaltaisen perehdyttämisen polulla. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen kuvaa enemmän koko perehdyttämisen prosessia ja on pitkäkestoisempaa. (Surbhi 2020.)

### 2.1.1 Perehdyttäminen prosessina

Perehdyttämisen prosessin tarkoitus on sitouttaa uusi työntekijä ja saada hänet osallistumaan yrityksen tavoitteisiin tehokkaasti. Tällä halutaan muovata uudesta tulokkaasta tehokas, arvoa luova sekä tuottava tekijä. (Bauer 2010). Perehdyttäminen on toisaalta taas osa sosialisoitumista; uusi työntekijä muuttuu työyhteisön ulkopuolisesta henkilöstä sisäiseksi tekijäksi (Cooper-Thomas & Anderson 2006).

Puhutaan myös pre-boardingista, mikä tarkoittaa aikaa työsopimuksen allekirjoituksen jälkeen ennen ensimmäistä työpäivää. Tällä aikajaksolla työnantajan on mahdollista ottaa haltuun uusi työntekijä, hoitaa paperitöitä, muistuttaa käytännöistä, jotka liittyvät työn aloitukseen kuten verokortista, tai valmistella työn aloitusta siten, että minimoidaan ensimmäisen päivän kompastuskivet. Pre—boardingin aikana työntekijää voi pyytää tutustumaan esimerkiksi yrityksen toimintaoppaaseen tai muuhun viralliseen dokumenttiin. (Greenhouse 2016.)

Perinpohjainen valmistautuminen uutta työntekijää varten antaa positiivisen kokemuksen työnantajayrityksestä. Pre-boarding vahvistaa myös työhön sitoutumista ennen varsinaista työn aloittamista. Kyse on viestinnästä, jonka avulla työnantaja vähentää työsopimuksen peruuntumisen riskiä. Dialogi ennen työn aloitusta myös luo turvallisuuden ja tervetulleeksi tuleminen tunnetta uudelle työntekijälle. (Brienza 2018.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa Bauerin mukaan muodolliseen ja epämuodolliseen tapaan. Muodollisessa perehdyttämisessä yritys on laatinut materiaaleja, käytäntöjä ja prosesseja perehdyttämiseksi, kun taas epämuodollisessa perehdyttämisessä ei ole dokumentoitua materiaalia. Tällöin perehdyttäminen perustuu uuden työntekijän olemassa olevaan ymmärrykseen työstä ja työympäristöstä. (Bauer ym. 2010, 1-4.)

Bauerin ym. mukaan perehtymisellä voidaan sanoa olevan neljä eri tasoa:

1. Myöntyminen, jossa uusi työntekijä myöntyy noudattamaan annettuja määräyksiä, säädöksiä ja uusia ohjeita. Tässä vaiheessa työntekijä oppii yrityksen pelisääntöjä ja tutustuu uuden työn roolin.
2. Selkeytyminen, joka viittaa varmistukseen siitä, että työntekijä ymmärtää uuden työnsä tavoitteet ja odotukset työlle
3. Kulttuurin omaksuminen, jossa uusi työntekijä kokee organisatoriset normit sekä muodollisen että epämuodollisen yrityskulttuurin
4. Verkostoituminen, joka tarkoittaa kaikkia suhteita, joita uusi työntekijä työpaikallaan luo, niin muodollisia, kuin epämuodollisiakin

Perehtyminen kuvataan tässä aikajänteenä, jonka aikana uusi työntekijä omaksuu yrityksen toimintamenetelmiä, oman roolinsa ja työnsä tavoitteet, yrityksen kulttuurin sekä luo verkostoja työyhteisössä. Tämä aikajänne kuvaa perehtymistä pintapuoleisesti, eikä ota huomioon yksityiskohtia ja tarkempia аспекteja tai liitännäisiä eri teemoihin.

Kitanin (2019) mukaan perehdyttäminen on ensimmäinen askel kohti hyvää työntekijäkokemusta, joka alkaa jo työnhakuprosessin aikana. Perehdyttämisen prosessin voidaan todeta olevan yksi tärkeimmistä yrityksen työkaluista tehokkuuden ja strategisen osaamisen kehittämisen parantamiseksi. (Bauer ym. 2010, 1-4)

Jotta uudet työntekijät pysyisivät yrityksessä, täytyy perehdyttämiseen käyttää aikaa. Ensimmäinen työvuosi on kaikista epävarmin. Tutkimusten mukaan jopa 20 % uusista työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa ensimmäisten 45 päivän aikana, siispä tarve standardoidulle perehdyttämiselle on suuri. Carucci (2018) jakaa perehdyttämisen kolmeen osa-alueeseen; organisatoriseen, tekniseen ja sosiaaliseen. Tällä integroidulla lähestymistavalla mahdollisesta työntekijän sitoutuminen ja myöhemmin, tavoitteisiin pääseminen. (Carucci 2018.)

Organisatorinen perehdyttäminen kuvaa yksinkertaisesti uusien asioiden opettamista uudelle työntekijälle. Tarkoitus on tarjota tarvittavaa tietoa niin käytännön asioista, kuten mihin auton voi pysäköidä, aina työtehtävästä suoriutumiseen. Puhutaan myös organisaation kielen opettamisesta sekä verkostojen rakentamisesta organisaation sisällä.

Tekninen perehdyttäminen liittyy työn tavoitteiden asettamiseen ja hyvän, hyväksyttävän suorituksen määrittelyyn. Se, miten työntekijä on aikaisemmissa työtehtävissä suoriutunut ei välttämättä ole sama uudessa tehtävässä. Työlle on määriteltävä tavoitteet



sekä arvioinnin kriteerit ja oikeanlainen suoriutuminen on ilmaistava halutulla tavalla. Kyse on myös selkeiden tavoitteiden ja aikataulun antamisesta ja työn arvioinnista.

Sosiaalinen perehdyttäminen on siteiden ja verkostojen rakentamista yrityksessä tai organisaatiossa. Tutkimusten mukaan jopa 40 % aikuisesta kokee yksinäisyyttä. Uudessa työympäristössä ulkopuolelle jäämisen pelko ja yksinäisyys voi kasvattaa kynnystä lähteä työpaikasta. Yrityksissä tulisi kannustaa yhteisöllisyyteen ja varmistaa uuden työntekijän verkostoituminen ensimmäisen vuoden aikana. Esimerkiksi järjestelmä, jossa vanhemmat, kokeneemmat tekijät kontaktoisivat systemaattisesti uusia työntekijöitä voisi edesauttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Carucci 2018.)

Työntekijät odottavat enemmän työnantajilta ja mikäli perehdyttämisen myötä tunne yhteenkuuluvuudesta ei toteudu, he siirtyvät suurella todennäköisyydellä toisiin työtehtäviin. Harpelund (2019) kuvaa kokonaisvaltaisen perehdyttämisen neljä ajanjaksoa, jolloin uusi työntekijä todennäköisesti irtisanoutuu, jollei perehdytystä hoideta hyvin.

1. Sopimuksen allekirjoittamisesta ensimmäiseen työpäivään
2. Ensimmäinen työpäivä
3. Ensimmäiset 30 päivää
4. Ensimmäiset 90 päivää

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen eli onboarding- prosessi vaihtelee kestoltaan ja työtehtävän vaativuudesta riippuen (Harpelund 2019, 188–199). Bauer ym. (2010, 8) toteaa, että työntekijän uuden työn omaksuminen kestää noin 90 päivää. Mitä nopeammin uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleiksi ja mitä paremmin he kokevat suoriutuvansa työstään, sitä nopeammin heillä on valmius toteuttaa yrityksen tarkoitusta. Yrityksen näkökulmasta siis voidaan todeta, mitä nopeammin uusi työntekijä suoriutuu työstänsä tehokkaasti, sen parempi. Harpelund toteaa Forbesin artikkelissa (2019), että liian monesti yrityksissä perehdyttäminen perustuu ”tsekkilistoihin”, eikä perehdyttämisen kokonaisvaltaisuutta ymmärretä täysin (Forbes 2019).

Harpelund kuvaa perehdyttämisen olevan prosessi myös tunteissa. Tunneskaala kuvaa matkan ensimmäisestä työpäivästä hetkeen, jolloin työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon. Kyse on perehdytettävän tunneskaalasta, joka on osattava ottaa huomioon perehdyttämisen aikana. Tavoitteena on saada uusi työntekijä osaksi yrityksen kulttuuria sekä myös siitä, miten yrityksen kulttuuri on valmis vastaanottamaan uuden työntekijän. Muutos

on siis molemminpuolinen – työyhteisö muuttuu uuden työntekijän mukana ja uusi työntekijä muuttaa tai mukauttaa toimintaansa sopivaksi uuteen työyhteisöön ja työpaikan kulttuuriin. Tarkoitus on myös luoda verkostoja ja saada uusi työntekijä käyttämään taitojansa ja osaamistaan uudessa työyhteisössä. (Harpelund ym. 2019, 50–51.)

Perehdyttämistä ei syytä kuvata prosessina tai ajanjaksona – sillä on selkeä alku ja loppu. Perehdyttämisen hyödyt nousevat esille usein tarkastellessa perehdyttämisen puutteellisuutta tai epäonnistumista, kun huomataan, mitä olisi voitu saavuttaa, jos perehdyttämiseen olisi käytetty aikaa tai sille olisi laadittu suunnitelma.

Suunnitelmallisuus perehdyttämisen prosesseissa on ainut tapa varmistaa tasalaatuinen perehdyttäminen kaikissa työtehtävissä. Itse perehdyttämisen toiminnot on kuvattava tarpeeksi selkeästi ja siten, että kokonaisvaltainen perehdyttäminen toteutuu kaikilta osin. Perehdyttäminen on oltava jonkun vastuulla ja se tulee viedä käytäntöön. (Eklund 2020.)

### **2.1.2 Perehdyttämisen hyödyt**

Uusi työntekijä on aloittaessaan motivoitunut työhönsä. Perehdyttämisen tehtävä on onnistua säilyttämään tämä motivaatio luomalla tarkoitusta työlle, mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi sekä tarjoamalla autonomiaa työhön. Harpelundin ym. (2019) mukaan uudelle työntekijälle tulee antaa mahdollisuus luoda oma paikkansa yrityksessä eli luoda merkitystä työlle ja toiminnalle. Mikäli työntekijä kokee itsensä tarpeettomaksi tai ulkopuoliseksi, motivaatio vähenee.

Perehdyttäminen hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Huolellinen perehdyttäminen määrittelee työntekijä-työnantajasuhteen laadun, sillä se on keino vahvistaa sitoutumista ja integroida uusi tekijä yritykseen. Sitä vasten työntekijä haluaa antaa työpanoksensa ja osoittaa lojaalisuutensa. Perehdyttämisen aikana työntekijä voi esitellä työntekijälle työsuhteeseen liittyviä etuja, luoden samalla mielikuvaa hyvinvoinnista. (Arthur 2012, 291.)

Perehdyttämisellä on monia hyötyjä monilta eri näkökanteilta. Rekrytoinnin onnistuminen ja työn kannattavuus varmistuvat, kun työntekijä pysyy työpaikassa. Odotukset ja työn tavoitteet ovat tasapainossa, kun ne on selvennetty laadukkaasti ja järjestelmällisen perehdyttämisen myötä. Näin työlle ei synny liian kovia odotuksia työsuhteen alussa, jolloin uusi työntekijä ei vielä tuota yritykselle lisäarvoa. Perehdytyksen ajatuksena on tarjota työnantajalle ja työntekijälle mahdollisuus tutustua ja rakentaa yhteistyötä. (Eklund 2020.)

Strukturoitu, järjestelmällinen perehdyttämisen prosessi on kilpailuetu. Jo rekrytoinnin yhteydessä hakijalle tulisi kuvata perehdyttämisen mallia ja niitä osa-alueita, joita uusi työntekijä tulee ensimmäisinä kuukausina oppimaan. Tämä viittoaa hakijalle, että yritys on valmis investoimaan työntekijään. Tärkeintä olisi ajatella kokonaisvaltaisemmin, eikä takertua ensimmäiseen työpäivään, sillä perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnista. (HRCI 2019.) Järjestelmällinen perehdyttäminen on tehokasta myös ajatellen kustannuksia – se voi lyhentää uuden oppimiseen tarvittavaa aikaa ja siten poistaa turhia virheitä ja ennaltaehkäistä alisuoriutumista. (Arthur 2012, 292.)

Työn autonomia tarkoittaa mahdollisuutta valita ja työskennellä haluamallaan tavalla. Onkin löydettävä tasapaino vastata autonomian tarpeeseen samalla, kun noudatetaan yrityksen asettamia tavoitteita ja sääntöjä. Yrityksen tulee kannustaa osaamisen kehittämiseen ja tukea sitä. Ihmiset pyrkivät luontaisesti olemaan hyviä ja kehittyminen luo mielihyvää. Osaamisen kehittäminen on tärkeä työntekijän motivaation kannalta ja tähän tulee kannustaa. (Harpelund ym. 2019, 51–53.) Työntekijä hyötyy perehdyttämisestä eri tavoin, kuin työnantaja. Tärkeintä on tunne siitä, että on tervetullut uuteen työyhteisöön ja työpaikkaan (Arthur 2012, 293).

Perehdyttäminen ja sen suunnittelu voi olla ristiriidassa työntekijän ja yrityksen tavoitteiden osalta. Toisaalta halutaan kannustaa autonomiseen ja itseohjautuvaan tapaan toimia, mutta toisaalta odotetaan, että yrityksen tavoitteiden eteen tehdään työtä ja yrityksen normeja ja käytäntöjä noudatetaan. Kannustetaan autonomiaan mutta odotetaan yhteistyökykyä ja työskentelyä muiden kanssa. Tärkeintä on löytää tasapaino, jonka avulla perehdytykselle muodostuu hyvät lähtökohdat. (Harpelund ym. 2019, 53.) Perehdyttämisen kautta tasapainoa voidaan tavoitella, kun on selvillä sekä työnantajan että työntekijän tavoitteet.

Perehdytyksessä on toisaalta kyse työnantajamielikuvan muokkaamisesta, sillä halutaan vaikuttaa siihen, minkälaisia tunteita työntekijä kokee yrityksestä ja minkälainen mielikuva siitä muodostuu. Tärkeintä on nähdä perehdyttämien aikavarkaan ja ongelman sijasta mahdollisuutena luoda erilaisia tunnetason kokemuksia (Harpelund ym. 2019, 53). Perehdyttäminen siis sitouttaa, motivoi ja lopulta aikaansaa tulosta osaavan ja verkostoituneen työntekijän kautta.

Mitä sitten yrityksissä voidaan tehdä, jotta perehdyttäminen onnistuisi paremmin? Harpelundin mukaan yritysten on omaksuttava perehdyttämisen prosessi kokonaisvaltaisemmin.

Kyse on strukturoidummasta ja ammattimaisemmasta perehdyttämisestä, jolloin yrityksissä tulee pohtia muun muassa, millä keinoilla perehdyttämisen malli liittyy yrityksen strategiaan, mikä on perehdyttämisen tila tällä hetkellä ja kuinka monta uutta työntekijää yrityksessä on sekä kuinka monta uutta työntekijää etsii jo toisia työtehtäviä huonon perehdyttämisen myötä. Strukturoitu perehdyttäminen vastaa globaalisti kysymykseen, miten säilytetään ja houkutellaan työntekijöitä juuri omaan organisaatioomme. (Forbes 2019.)

### 2.1.3 Perehdyttämisen kompastuskivet ja eri roolien tärkeys

Epäonnistuessaan perehdytys luo tehottomuutta ja lisää kustannuksia puhumattakaan työntekijöiden sitoutumisesta uuteen työpaikkaan (Aberdeen 2017). Hyvin hoidettu perehdyttäminen tuottaa yritykselle tulosta ja luo pohjan uuden työntekijän suoriutumiskyvylle. Alisuoriutuminen ja matala työtyytyväisyys voi taas johtua huonosti hoidetusta perehdyttämisestä, mikä voi aiheuttaa irtisanoutumisen. (Cooper-Thomas & Anderson 2006.)

Rekrytointi, perehdyttäminen ja työntekijöiden vaihtuvuus on kallista riippumatta palkkakustannuksista. Yritysten käytännöt, jotka kannustavat työntekijöitä pysymään työpaikassa vähentävät kustannuksia suoraan. Perehdyttäminen on yksi keino, mutta muun muassa työn joustavuus tai hybridityö lisäävät sitoutumista organisaatioon. (Center for American Progress 2012.)

Uudella työntekijällä ei ole mahdollisuutta onnistua työssään ilman kunnollista perehdytystä. Esihenkilöillä on iso vastuu uusien työntekijöiden osaamisen varmistamisessa. Kyse on myös tukemisesta ja työhön innostamisesta, johon tarvitaan voimakas yhteistyö yrityksen taustatoimintojen, kuten henkilöstöhallinnon kanssa. Organisaatioissa uuden osaamisen luominen ja kehittäminen pohjautuu osittain esihenkilöiden preferensseihin ja halukkuuteen. Uusien tekijöiden opastaminen työhön voi jopa hidastua, mikäli esihenkilö ei koe perehdyttämistä tärkeäksi (Bauer, ym. 2017, 16). Tällöin ei ole merkitystä, onko yrityksellä käytössä muodollinen perehdyttämisen malli ja dokumentoitua materiaalia perehdyttämiseen. On myös huomioitava, mihin tehtävään uusi työntekijä on tulossa. Perehdytys tulee järjestää yksilöllisesti vastaamaan työtehtävässä vaadittuja tarpeita sekä yleisiä, kaikkia työntekijöitä koskevia normeja ja sääntöjä.

Perehdyttämisen epäonnistumista kuvataan myös vanhentuneella, ”kylmään veteen” heittämisellä. Tällöin työntekijälle jää vastuu omasta oppimisesta ja verkostoitumisesta. (Green 2017.) On tutkittu, että odotusten ja roolin selkeys, oma-aloitteisuus ja sosiaalinen hyväksyntä työyhteisössä lisäävät uuden työntekijän halukkuutta löytää itse työhön tarvit-

tavaa tietoa. Uusi työntekijä on valmis jopa tekemään enemmän, kuin mitä häneltä odotetaan. Sosiaaliset suhteet ja verkostot vahvistavat tunnetta yhteenkuuluvuudesta, mikä taas vähentää vaihtuvuutta. (Bauer ym. 2007.) Mikäli siis sosialisoituminen epäonnistuu, heikentää se perehdyttämisen onnistumisen mahdollisuuksia.

Caldwell & Caldwell kymmenen yleisintä virhettä perehdyttämisessä:

1. Välinpitämättömyys muutoksen aiheuttamaa stressiä kohtaan. Ei ymmärretä uuden työntekijän tunnetilaa uuden edessä tai osata tunnistaa kuormittavia ja stressiä lisääviä tekijöitä.
2. Huono viestintä tärkeässä informaatioissa. Viestintään ei paneuduta, jolloin työntekijälle jää huonot ja puutteelliset tiedot työn aloitukseen liittyvistä tärkeistä seikoista.
3. Ei noudateta jo sovittuja asioita tai muutetaan sopimuksia yksipuolisesti.
4. Kuormitetaan liiallisella tiedolla liian nopeasti, jolloin uusi työntekijä ei kykene omaksumaan tiedon määrää annetussa ajassa.
5. Viestitään epäloogisesti
6. Ei aikatauluteta perehdyttämistä tai kalenteroida siihen tarvittavaa aikaa
7. Viivytellään tärkeän informaation antamista
8. Huono johdatus ja opastus työtehtäviin
9. Verkostojen aliarviointi ja laiminlyönti
10. Oikea-aikaisen viestinnän epäonnistuminen, jolloin annettu tieto on vanhentunutta tai epärelevanttia työtehtävään nähden

Yleisimmät perehdyttämisen virheet taklataan tunnistamalla ne ja tiedostamalla, mitä perehdyttämisen prosessi vaatii eri aikajaksoilla. Caldwell kuvaa yrityksen moraaliseksi velvollisuudeksi ja yrityksen edun mukaiseksi huolehtia, ettei edellä mainitut tapahdu käytännössä. Samalla viestitään koko organisaatiolle, että työntekijät yrityksen voimavarana on tunnistettu ja heihin halutaan panostaa arvokkaina kumppaneina. Epäonnistuneella perehdytyksellä voi olla päinvastainen vaikutus. Työntekijä kokee arvonsa vähäisenä eikä näe yrityksen panostusta työsuhteeseen, saati työntekijään itse. (Englund 2019.)

Työnantajalla on vastuu ja velvollisuus perehdyttää työntekijöitään. Laki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän muun muassa työturvallisuuslakiin ja siihen, että työntekijä suoriutuu työstään turvallisesti. Uusi työntekijä vaatii enemmän perehdyttämistä, kuin kokeneempi, muttei poista vastuuta huolehtia myös vanhemman työntekijän osaamisesta esimerkiksi uuteen tehtävään siirtyessä (Minilex 2021.) Perehdyttämisen merkitystä ja sen

tärkeyttä ei tule aliarvostaa. Se on ennen kaikkea ehto luottamuksen ja sitoutumisen rakentumiselle, mutta myös vastuu ja työnantajan velvollisuus. (Caldwell & Caldwell 2016.)

Se, kuka perehdyttää, on määriteltävä yrityksen sisällä. Mikäli vastuu perehdyttämisestä on tiimillä, on siitäkin viestittävä selkeästi, jotta jokainen ymmärtää, mitä perehdyttäminen sisältää ja minkälaisilla keinoilla ja työkaluilla sitä voidaan toteuttaa.

Perehdyttäjän rooleja on erilaisia. On tärkeää, että yrityksessä, tiimissä tai organisaatiossa olisi käytössä useita perehdyttäjiä, joiden toiminta perustuisi yhteisesti sovittuihin käytäntöihin. Perehdyttäjän rooleja voidaan jakaa muun muassa seuraavasti;

1. työhönottaja
2. uuden työntekijän vastaanottaja
3. hallinnollinen perehdyttäjä
4. työyhteisöön tutustuttaja
5. työsuhteeseen perehdyttäjä
6. organisaatioon perehdyttäjä
7. tietyn alueen asiantuntija
8. kokonaisperehdyttämisestä vastaava
9. mentori tai kummi

Kokonaisvastuu perehdyttämisestä on esihenkilöllä. Kuitenkin perehdytystä tulisi jakaa eri henkilöille, jolloin kannustettaisiin uuden työntekijän sosialisoitumiseen, verkostojen muodostamiseen ja oppimiseen organisaatiosta ja sen tavoista. (Kupias & Peltola 2009, 95.) Harpelundin (2019) mukaan onboarding- prosessi tulisi myös jakaa eri perehdyttäjän rooleille, eikä yhdellä ihmisellä tulisi olla vastuuta koko perehdyttämisestä (Harpelund ym. 2019, 236).

Myös Ellis ym. (2017) nostaa esille perehdyttämisen vastuun. On tiedossa, että esihenkilöiden ja perehdyttäjien aika on rajallista. Aiemmissa tutkimuksissa keskityttiin siihen, miksi joidenkin uusien työntekijöiden koettiin saavan enemmän huomiota ja tukea esihenkilöiltään perehdytysjaksolla, kuin toiset. Tulokset osoittivat perehdyttäjien valtuuttavan perehdyttämistä sellaisille työntekijöille, jotka oma-aloitteisesti ottivat itse vastuuta omasta perehtymisestään. Tällaisilla työntekijöillä oli enemmän tukea esihenkilöiltä, kuin sellaiset, jotka eivät osoittaneet sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja verkostoitumista uuteen työpaikkaan. Sosialisaation vaikutuksia ei tule aliarvioida.

Rekrytointi, perehdyttäminen ja työhön opastaminen on kallista ja pitkäkestoista. Suuri vaihtuvuus yrityksissä kertoo epäonnistuneesta sosialisoitumisesta, eli siitä, miten uusi työntekijä kasvaa uuden työyhteisönsä jäseneksi. Sosialisatiota tukemalla yritys voi suhteellisin pienin panostuksin tuoda merkittävän eron ja parannuksen työntekijän sitoutumisen kannalta. Samalla uusi työntekijä kehittää positiivisen mielikuvan työnantajasta ja haluaa todennäköisimmin panostaa työhönsä enemmän. (Cable ym. 2013.)

Cornellin yliopiston teettämässä tutkimuksessa tunnistettiin joitakin hallinnollisia tekijöitä, jotka lisäävät kustannuksia yritykselle, jos perehdyttämisestä ei huolehdita kunnolla tai siihen ei käytetä tarpeeksi aikaa. Uudet työntekijät eivät ole tuottavia, perehdyttäminen on kallista puhumattakaan rekrytoinnista, HR- prosessit, koulutukset, digitaaliset oppimismateriaalit sekä työssä tehdyt virheet luovat lisäkustannuksia yritykselle, jotka olisi voitu välttää huolellisella ja kokonaisvaltaisella perehdyttämisellä ja työhön opastamisella. (Aberdeen 2017.)

Perehdyttämisen prosessin on oltava johdettua ja organisoitua. On tärkeää, että perehdytys on ajantasaista ja jatkuvasti kehittyvää, jotta se voi vastata työntekijöiden ja yrityksen muuttuviin tarpeisiin. (Eklund 2018, 132).

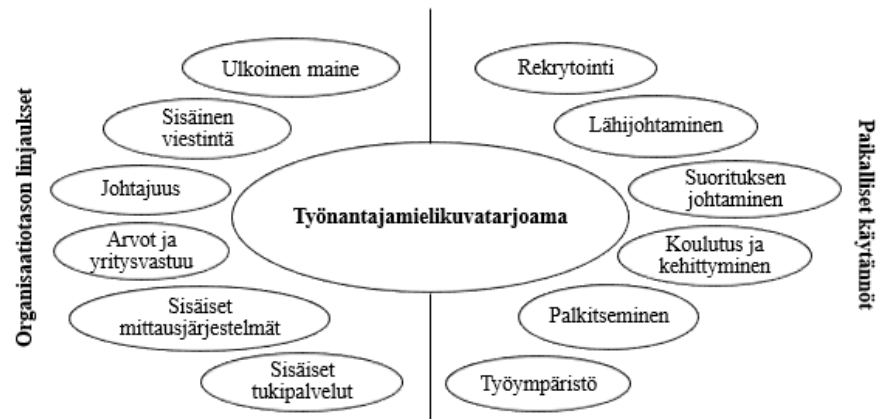
Rekrytointi ja perehdyttäminen vaatii resursseja, jolloin pitkällä aikavälillä kunnollinen perehdyttäminen kannattaa. Uuteen organisaatioon ja työhön integroitunut työntekijä vähentää vaihtuvuutta yrityksissä (Aberdeen, 2017). Onnistuneella perehdytysprosessilla on vaikutuksia niin lyhytaikaisesti, kun pidemmällä aikavälillä. Parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen yritykseen ja uuteen työyhteisöön sekä tehokkaampi viestintä, parantunut asiakastyytyväisyys, tuottavuuden kasvu tai esimerkiksi taloudellinen hyöty onnistuneella rekrytoinnilla ovat vaikutuksia laadukkaasta perehdyttämisestä.

## **2.2 Työnantajamielikuva**

Työnantajamielikuva (employer branding) viittaa siihen, millä tavoin yritys koetaan ulkopuolisen silmin, eli millainen maine yrityksellä tai organisaatiolla on. Työnantajamielikuva liittyy kaikkeen yrityksen tekemiseen; työn tekemisen tapoihin, arvoihin, sekä ennen kaikkea työntekijöiden kokemuksiin. Toisin sanoen, pelkkiä yrityksen tuotteita tai palveluita ja niiden vaikutusta asiakkaisiin ei arvioida, vaan ennen kaikkea sitä, minkälainen kuva yrityksestä muodostuu. Kaikilla yrityksillä on työnantajamielikuva, vaikka siihen ei olisi tietoisesti vaikutettu (Mosley & Schmidt 2017).

## 2.2.1 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Barrow & Mosley (2005) kuvaavat työnantajamielikuvan rakentumista työnantajamielikuvan tarjoaman avulla.



Kuvio 1. Työnantajamielikuvatarjoama (Barrow & Mosley 2005, 150)

Tarjoaman mukaan työnantajamielikuvaan vaikuttavat organisaatiotason linjaukset ja paikalliset käytännöt. Organisaation linjaukset on jaettu kuuteen eri osioon:

1. Ulkoinen maine, jonka tarkoitus on rakentaa mielikuvaa yrityksestä työnantajana ja tuotteiden tai palveluiden tarjoajana
2. Sisäinen viestintä, jonka tulisi olla kohdennettu juuri yrityksen henkilöstölle täsmentäen, mitä yrityksessä tapahtuu, mitä toimintoja suunnitellaan ja miten yrityksellä menee
3. Johtajuudella on voimakas merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa, sillä eri johtamistyyyleillä vaikutetaan organisaation viestintään, työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaatiokäsityksen muodostumiseen
4. Arvot ja yritysvastuu kuvaavat organisaation toimintatapaa ja vastuullisuutta yhteiskunnassa
5. Sisäiset mittausjärjestelmät nähdään työnantajamielikuvan vahvistajina, sillä niistä saatavan tiedon myötä organisaatiot pystyvät johtamaan omaa toimintaansa ja reagoimaan muuttuviin tilanteisiin, mikä viestii työntekijöille kehittämishalua
6. Tukipalvelut vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työnantajamielikuvasta, jossa on kyse palvelukokemuksesta, jolla työnantaja vastaa yksilön odotuksiin liittyen tuotteisiin tai palveluihin (Barrow & Mosley 2005, 152–155.)



Paikalliset käytännöt työnantajamielikuvatarjoomassa on eritelty kuuteen eri osaan:

1. Rekrytointi sisältää kaikki siihen liittyvät prosessit, joiden tarkoitus on tunnistaa ja löytää ne henkilöt, jotka ilmentävät mielenkiintoa yritystä kohtaan. Perehdytys liitetään rekrytointiin, sillä sen tarkoitus on tutustuttaa työntekijä organisaation kulttuuriin ja selventää työntekijään kohdistuvia odotuksia. On myös olennaista selvittää, minkälaisia odotuksia työntekijällä on yritystä kohtaan. Rekrytointi prosessina rakentaa pitkäkestoisen suhteen työntekijän ja työnantajan välillä.
2. Lähijohtaminen yhdistetään sitoutumiseen, työntekijän kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen sekä arvostukseen. Hyvä lähijohtaminen kannustaa avoimuuteen ja luo luottamuksen ilmapiiriä yrityksessä. Lähijohtamisella on suuri rooli yksilöjohtamisessa sekä yrityksen antamien lupauksen toteuttamisessa.
3. Suorituksen johtaminen liitetään työnantajamielikuvaan arvojen ja arjen tekemisen kautta. Onnistunut suorituksen johtaminen mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, jolloin voidaan todeta työntekijän ymmärtäneen työnantajan odotukset ja arviointikriteerit.
4. Koulutus ja kehittyminen vaikuttavat työnantajamielikuvan rakentumiseen ja siihen, miten työntekijä kokee ja näkee yrityksen vetovoiman. Koulutusmahdollisuudet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja tarjotut kasvupolut mahdollistavat osaamisen säilymisen yrityksissä ja luovat siten kilpailuetua.
5. Palkitseminen ja kiittäminen osoittavat arvostusta työntekijöille ja lisäävät työn merkityksellisyyttä ja nostavat siten motivaatiota.
6. Työympäristö kuvaa työtilojen ja työn teon välineiden tärkeyttä ja niiden merkityksellisyyttä. Barrow ja Mosley toteavat, että niiden tärkeyteen on alettu vasta nyt kiinnittää enemmän huomiota. (Barrow & Mosley 2005, 156–160.)

### 2.2.2 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäinen työnantajamielikuva (internal employer branding) kuvaa sitä, minkälaiseksi yrityksen työntekijät kokee työnantajansa. Voidaan sanoa, että sisäinen työnantajamielikuva luo pohjan ulkoiselle. (Korpi 2012.) Vahva työnantajamielikuva rakentuu sisältä päin ja kun yrityksissä huolehditaan aidosti työntekijöistä sekä asiakkaista, huolehditaan samalla koko yrityksen maineesta. On tärkeää, että ulkoinen ja sisäinen mielikuva vastaa toisiaan. Mikäli näiden välillä ilmenee ristiriita tai kuilu, heikentää se luottamusta yritykseen. (Rossi 2012, 26–27.) Ihmiskeskeisellä otteella varmistetaan sekä sitoutuminen yritykseen ja vahvistetaan työntekijöiden lojaaliutta (Carney 2018).

Yrityksen johtamiskulttuuri, organisaatiokulttuuri, osaamisen kehittämismahdollisuudet ja muun muassa työn organisointi vaikuttavat sisäisen työnantajamielikuvan syntyyn (Barrow & Mosley 2005, 149). Kyse on siis siitä, miten yrityksen henkilöstö kokee työnantajansa.

Sisäinen työnantajamielikuva on kytköksissä myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ulkoinen työnantajamielikuva syntyy viestinnästä, markkinoinnista, medianäkyvyydestä sekä kertomuksista ja kokemuksista. (Rope 2005, 178–179.) Tarinat ja kokemukset yrityksen ulkopuolella muodostavat mielikuvan yrityksestä.

### 2.2.3 Työnantajamielikuvan vaikutukset

Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva kasvattaa luottamusta yritykseen, vähentää poissaoloja, sitouttaa työntekijöitä, varmistaa osaamisen pysymisen yrityksessä, vähentää vaihtuvuutta, kasvattaa ja vahvistaa verkostoja sekä mahdollistaa työntekijöiden lojaalisuuden. Voidaan todeta, että hyvä työnantajamielikuva kokonaisuudessaan on olennaista yrityksen tai organisaation toiminnan onnistumisen kannalta. Se hyödyttää sekä työntekijöitä, että työnantajaa ja lisäksi sitä voidaan hyödyntää strategisissa päätöksissä, luoden samalla merkittävää kilpailuetua. (Figurska & Matuska 2013.)

Työnantajamielikuvan tärkeys tulee sisäistää. Yritykset kilpailevat yhä kovemmin henkilöstövoimavaroista ja tulevaisuuden kilpailuetu riippuu osaavasta ja oppivasta henkilökunnasta. Kyse onkin siitä, millä keinoilla yritys voi houkutella osaamista itselleen, säilyttäen samalla jo olemassa olevan tiedon ja taidon. Sodan osaamisesta voi voittaa lujalla, haluttavalla ja terveellä työnantajamielikuvalla, joka pohjautuu ennen kaikkea yrityksen sisäiseen ääneen. Ottamalla työnantajamielikuvan kehittämisen ja ylläpidon osaksi strategista toimintaa, yritys voi reagoida nopeammin voimistuvaan kilpailuun. (Figurska & Matuska 2013.) Positiiviseen työnantajamielikuvaan tulisi siis panostaa.

Työntekijä valitsee työnantajansa. Jotta yrityksillä olisi mahdollisuus vaikuttaa työnantajamielikuvaansa, on ensin tunnistettava ja arvioitava sen nykytilaa kriittisesti. Kyse on yrityksen kilpailukyvyyn arvioinnista työnantajana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Perehdytykseen liittyy voimakkaasti mielikuva ja tunteet. Huonolaatuinen, hidas tai negatiivinen ensivaikutelma on vaikea muuttaa. Haden (2018) toteaa, että yritysten on tärkeä vastata työntekijän korkeaan motivaatioon työsuhteen alkumetreillä, ovathan he valinneet työskennellä juuri tässä yrityksessä. Tässä on mahdollisuus vaikuttaa sisäiseen työnantajamielikuvaan juuri laadukkaalla perehdyttämisen prosesseilla. Työntekijöiden tyytyväisyys sekä sitoutuneisuus niin työhön kuin sen tavoitteisiin ovat positiivisten kokemusten summa, ennen kaikkea epävarmuuden hetkinä (Deloitte 2017).

Työnantajamielikuva liittyy myös työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Jo rekrytointiprosessin aikana on tärkeää viestiä oikein tarjolla olevasta työtehtävästä ja haetusta työnhakijaprofiilista. Tarkoitus on näin houkutella osaavia ja aidosti kiinnostuneita hakijoita, hillitä hakijoiden odotuksia ja välttää virherekrytoinneilta.

Työnantajamielikuva vaikuttaa työntekijöiden odotuksiin. Mitä tunnetumpi työnantajamielikuva, sitä enemmän hakijoita. Houkutteleva mielikuva viehättelee parempia kandidaatteja, kun taas rehellinen työnantajamielikuva sitoutuneempia hakijoita. Rehellisyys kuvaa sitä, mitä tärkeimmät hakijat ajattelevat yrityksestä. Työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa rekrytoinnissa viestimällä sitoutumisesta ja olemassa olevan henkilökunnan motivaattoreista. (Matikka 2021.) Sitoutumista käsitellään seuraavassa luvussa.

### **2.3 Sitoutuminen**

Perehdytys on yritysten tärkeimpiä ja kalliimpia prosesseja. Onnistunut perehdyttäminen luo kilpailuetua ja parantaa työnantajamielikuvaa. Se myös sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Perehdyttämisen avulla työntekijä voi sitoutua uuteen työyhteisöön nopeasti ja tehokkaasti. Tutkimuksen mukaan (Farren 2007) strukturoitu perehdyttäminen kasvatti todennäköisyyttä jatkaa työtehtävissä kolmen vuoden jälkeen. Näin sitoutunut työntekijä on myös tyytyväisempi ja työskentelee tehokkaammin. Kuten aiemmin on mainittu, osa perehdytystä liittyy työntekijän sosialisoitumiseen eli siihen, miten työntekijä sopeutuu ja integroituu osaksi uutta työyhteisöä. Niin perehdyttämiseen kuin sitoutumiseen tarvitaan koko työyhteisön tuki. (Eklund 2020.)

Lampikoski (2005) kuvaa työntekijän sitoutumista työpaikkaan samaistumisella. Työntekijä samaistuu yritykseen tai organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja käytäntöihin sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita ja haluavat antaa työpanostuksensa ja tehdä jopa enemmän, kuin mitä vaaditaan. Itse sitoutuminen ei tarkoita pelkästään pitkää työuraa samalla työnantajalla.

Monesti sitoutumista käsitellään sen kautta, kuinka helposti työntekijä on valmis vaihtamaan työpaikkaa. Yritykseen sitoutuminen on kuitenkin monimutkaisempi käsite, sillä se tarkoittaa myös työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon. Kyse on psykologisesta sopimuksesta, jonka laadulla on yhteys työntekijän haluun pysyä yrityksen palkkalistoilla. (Viitala 2020, 45).

Työhön sitoutuminen on pitkäaikainen prosessi, joka alkaa rekrytointivaiheessa ja jota onnistunut perehdytys vahvistaa. Lampikosken mukaan sitoutumisen keinoja on erilaisia, ja

ne vaihtelevat yksilön ja työnantajan mukaan. Usko organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä halu kuulua organisaatioon sen jäsenenä kuvaavat sitoutumisen prosessia. Sitoutuneen työntekijän tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi. Sitoutunut työntekijä on organisaatiolle tuottavampi, kuin ei-sitoutunut. (Lampikoski 2005.) Puhutaan työn imusta ja siitä, kuinka yritys onnistuu luomaan työpaikkoihin pitoa.

Sitoutunut työntekijä ei kuitenkaan ole päämäärä, vaan keino. Schrage (2016) kuvaa Harvard Business Review:in artikkelissaan sitoutumista keinona saavuttaa parempia tuloksia ja saada ihmiset pysymään töissä pidempään. Halutaan siis saada aikaan parempia tuloksia sitoutumalla siihen, mitä tehdään.

Neirmeyer ja Seyffert (2004) toteavat motivoivan työympäristön edistävän työntekijän sitoutumista. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä motivaatiota erikseen eikä erilaisia motivaatioteorioita tarkastella aiheen rajaamisen vuoksi. Sitoutuminen on tärkeä osa-alue niin perehtymisen kuin sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana.

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa palkka, motivaatio, työn mielekkyys ja se, kokeeko työntekijä olevansa oikealla alalla. Palkkaus ei itsessään riitä sitouttamaan työntekijää, vaan sitoutumista ohjaa enemmän motivaatio. Toisaalta korkea palkkaus voi estää työntekijän siirtymisen toiseen yritykseen. Yritykseen sitoutuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lähtemistä pois yrityksestä. Organisaatiositoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri osaan:

1. tunneperäiseen sitoutuminen
2. jatkuvuussitoutuminen
3. normatiivinen sitoutuminen

Tunnesitoutunut työntekijä haluaa olla osa organisaatiota ja etsii yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijä ajattelee, että tunneperäinen kiintymys perustuu omaan tahtoon. Tällöin työntekijät ovat motivoituneita tekemään enemmän yrityksen hyväksi, mikä usein näkyy vähentyneillä poissaoloilla, vaihtuvuudella ja jatkuvasti parempaan pyrkimisellä.

Jatkuvuussitoutuneisuus kuvaa tilannetta, jolloin työntekijä ei halua luopua jo saavutetuista eduistaan kuten esimerkiksi tittelistä. Sitoutumista ohjaa niin ikään pakko vaihtoeh-

toiskustannusten pelossa. Työntekijä kokee, että yritykseen sijoitetut panostukset häviävät, mikäli yritys vaihtuu. Tällöin työntekijä ei anna yritykselle enempää työpanosta, kuin mitä tehtävästä suoriutuminen vaatii.

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee velvollisuuden tunnetta yritystä kohtaan. Työntekijä kokee organisaation normit ja sosialisoitumisen etuina, joiden eteen tulee tehdä vastapalveluksia. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa panostaa organisaation hyväksi. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Myös Smarzewska (2019) yhtyy edellä mainittuun malliin. Smarzewska toteaa, että tunnesitoutunut, siis affektiivinen sitoutuminen kuvaa, minkälaisia tunteita työntekijä kohdistaa yritykseen. Tällöin työ ei koeta pakkona, vaan työntekijä on yleisesti tyytyväinen työhönsä. Jatkuva sitoutuminen kertoo Smarzewskan mukaan työntekijän tarpeista. Työ on tarve, jolloin sen lopettaminen ei voi olla vaihtoehto. Tällöin verkostot voivat näyttäytyä heikkoina ja työn laatu vaihtelee. Normatiivinen sitoutuminen kuvaa yhtäläisesti Michelssonin. ym. (2017) ajatusta annettujen normien noudattamista, jolloin työ on velvollisuus. (Smarzewska 2019, 8.)

Lampikosken (2005) mukaan sitoutumista yleisellä tasolla tarkastellaan kolmen eri osa-alueen perusteella:

1. usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin
2. halu ponnistella organisaation hyväksi
3. halu kuulua osaksi organisaatiota ja toimia sen jäsenenä

Kuten jo mainittu, työntekijä kokee samaistumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja normeihin, haluaa toimia sen jäsenenä ja on kiinnostunut rakentamaan suhdetta työnantajaan. Tällöin työntekijä hyväksyy yrityksen strategian, arvot ja vision ja kokee työsuhteen itselleen kannattavaksi. (Lampikoski 2005, 46.)

Tucker (2020) kannattaa Lampikosken ajatusta. Työntekijä sitoutuu työhönsä, kun hän sitoutuu yrityksen tavoitteisiin ja on motivoitunut saavuttelemaan niitä (Tucker 2020, 186). Ajatus ei ole uusi. Porter ym. (1974) toteaa sitoutumisen olevan työntekijän tahto ponnistella yrityksen tai organisaation eteen, tahto pysyä organisaatiossa ja hyväksyä sen tavoitteet ja päämäärät.

Sitoutuminen on olennainen inhimillinen tarve, jonka voima on sisäänrakennettu useimpiin ihmisiin. Ihmiset siis haluavat sitoutua tekemäänsä. Sitoutuminen kasvaa organisaatiokulttuurissa, merkityksellisen työn avulla sekä kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiirissä. Sitoutuminen on tällöin valinta, jonka työntekijä tekee. Yritys voi edesauttaa valinnan tekoa luomalla oivalliset olosuhteet ja toimivat työkalut työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Maylett ym. 2017.) Näiden lisäksi tarvitaan työn autonomia, palkitsemisen keinoja ja vaikutusmahdollisuuksia, joita ilman sitoutuminen ei tapahdu. (Osborne & Hammoud 2017, 52.)

Viitalan (2020) mukaan sitoutuminen on työntekijän ja työnantajan keskinäinen sopimus. Työnantaja luo edellytykset työhön sitoutumiselle osoittamalla itse sitoutumista työntekijää kohtaan osoittamalla luottamusta, tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia. Kun työntekijä luottaa työsuhteen jatkumiseen, kasvaa myös sitoutumisen edellytykset. (Viitala 2020, 45.)

Nederströmin (2019) mukaan työntekijöiden sitoutumista voi edesauttaa vahvistamalla luottamusta yrityksen johtoon, lisäämällä oman työn merkityksellisyyttä, tarjoamalla riittävät kehittymismahdollisuudet, antamalla palautetta ja tunnustusta sekä tarjoamalla sosiaalisia verkostoja ja tukea. Myös työn autonomia ja ylpeyden tunne lisäävät sitoutumista. Sitoutuneisuutta voi vahvistaa esimerkiksi tavoitesopimusjärjestelmällä. Tällöin työntekijä saa vaikuttaa työnsä tavoitteisiin ja keskustella esihenkilön kanssa tavoitteiden asettamisesta. Tämä nostattaa motivaatiota ja siten sitouttaa työntekijän työskentelemään tavoitteiden eteen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 86.) Kyse on tavallaan tilannejohtamisesta, jolloin työlle asetetaan tavoite ja ihmistä johdetaan osaamisen ja motivaation mukaan.

Sitoutunut työntekijä on tuottavampi ja sitoutuneisuus perustuu luottamukseen. Mitä enemmän työntekijä kokee luottavansa yrityksen johtoon, sitä enemmän työntekijä kokee yrityksen toimintatapojen oikeudenmukaisuuden. Seifert ym. (2016) toteavat, että tutkimusten mukaan ne työntekijät, jotka eivät luota työnantajansa saavat heiltä vähemmän positiivista huomiota, mikä heikentää sitoutumista entisestään. (Seifert ym. 2016, 15.) Jos luottamusta ei ole, omistautuminen työlle heikkenee. Tämä näkyy yrityksen ja sen toimintojen epäilemisenä ja haastamisena ja suurempana vaihtuvuutena. Esihenkilöillä on valta lisätä luottamusta ja kasvattaa työn merkitystä oikeudenmukaisella kohtelulla. (Lampikoski 2005, 248–249.)

Yritys siis hyötyy sitoutumisesta. Osaavampi ja motivoituneempi henkilöstö tuottaa enemmän ja yritys hyötyy näin taloudellisesti. Hollannissa teetetty tutkimus (2009) osoitti, että

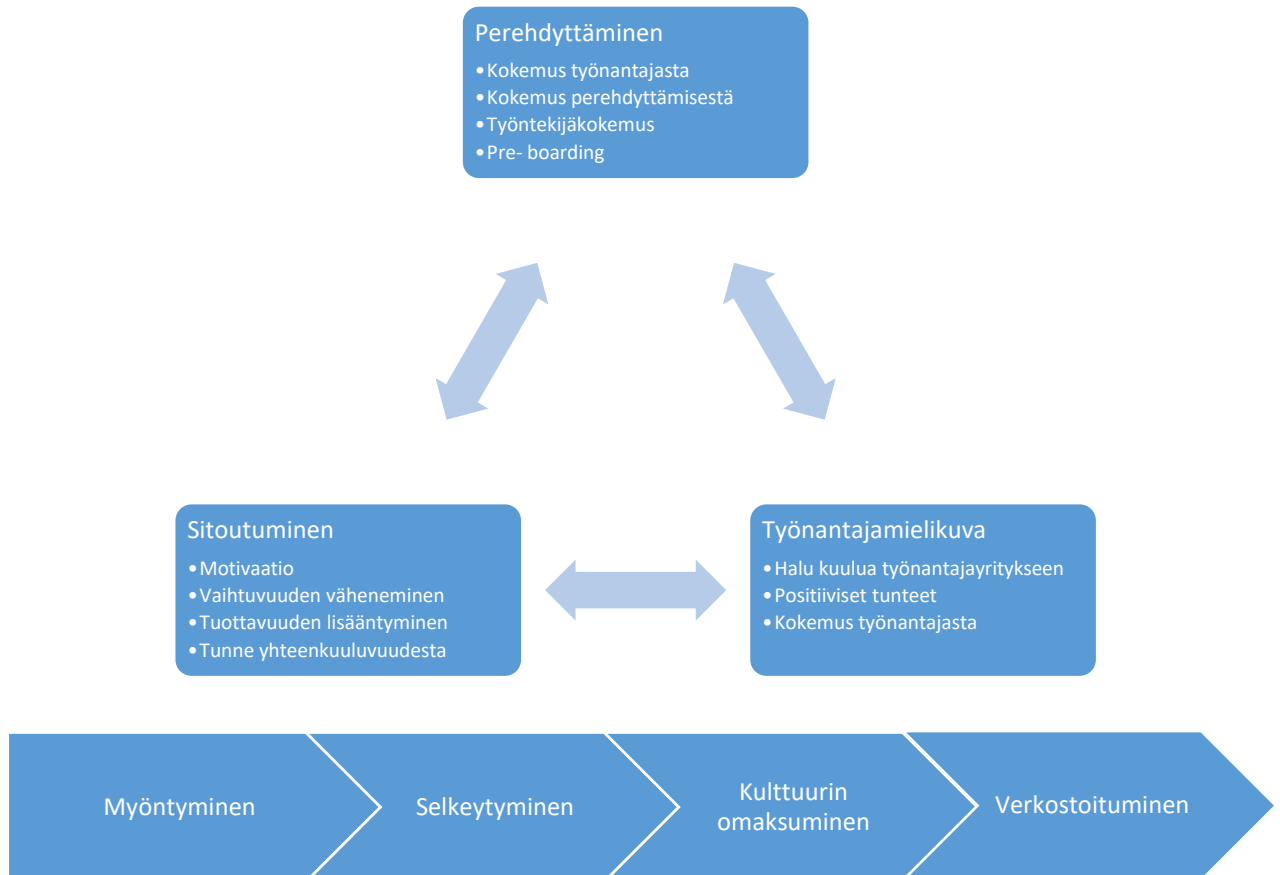
henkilöstöratkaisujen ja yrityksen tuottavuuden välillä on voimakas yhteys, jossa nimenomaan onnistuneet valinnat rekrytoinnissa lisäsivät tuottavuutta. (Nederström 2019.) Organisaatioon sitoutumista voidaan edistää lisäämällä merkityksellisyyttä ja motivoimalla parempiin tuloksiin ja laadukkaaseen työhön.

Organisaation tuki vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen niin vaativissa, kuin vaatimattomammassakin työtehtävissä. Sellaiset työtehtävät, joiden merkityksellisyys ei korostu päivittäisessä tekemisessä heikentävät sitoutumisen tasoa. Onkin tärkeää, että yrityksen tai organisaation johto tiedostaa tämän ja osaa tuoda henkilöstölle esiin kokonaiskuvan, pienimmänkin työtehtävän vaikutuksen isossa kokonaisuudessa. Kyse on siis viestinnästä ja kommunikoinnista. (Matikka 2021.)

Tämä opinnäytetyö on laadittu siksi, että halutaan selvittää, mikä vaikutus juuri perehdyttämisellä on työnantajamielikuvaan toimeksiantajalla. Tarkoitus on ymmärtää syitä, joiden avulla sitoutumista ja siten parempaa sisäistä työnantajamielikuvaa olisi mahdollista luoda. On tutkittu, että perehdyttäminen lisää suoraan työntekijän sitoutumisastetta työnantajayritykseen ja vähentää vaihtuvuutta. (Center for American Progress 2012.)

## 2.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys kiteyttää ja yhtenäistä perehdyttämisen, sitoutumisen ja sisäisen työnantajakuva vaikutuksen toisiinsa. Alla oleva kaavio vetää yhteen teoreettisen viitekehyskeskeisiä teemoja.



Kuvio 2. Perehdytyksen, sitoutumisen ja työnantajamielikuvan vaikutukset toisiinsa

Perehdyttämisen avulla työnantaja voi luoda positiivisen kokemuksen työnantajayrityksestä. Laadukas perehdyttäminen ja pre-boarding vahvistaa sitoutumista jo ennen työn alkua, kun työnantaja viestii tulevalle työntekijälleen. Kyse on turvallisuuden ja tervetulleeksi tuleminen tunteesta. Kitani (2019) määritteli perehdyttämisen ensimmäisenä askeleena kohti hyvää työntekijäkokemusta ja totesi sen olevan tärkeimpiä yrityksen työkaluja tehokkuuden ja strategisen osaamisen kehittämisen parantamiseksi. Tähän yhtyi myös Bauer (2010). Harpelund kuvasi perehdytyksen olevan työnantajamielikuvan muokkaamista, jolla pyritään vaikuttamaan niihin tunteisiin ja mielikuviin, joita työntekijä yrityksestä muodostaa. (Harpelund ym. 2019, 53).



Bauerin (2010) perehtymisen vaiheet toimivat pohjalla niin itse perehdyttämisen prosessille, mutta myös työnantajamielikuvan syntymiselle sekä sitoutumisen muodostumiselle. Myöntyminen on perehdyttämisen ensimmäinen askel, jonka jälkeen fokus siirtyy jo työnantajamielikuvan luomiseen. Selkeytymisellä tarkoitetaan tavoitteiden ymmärtämistä ja työn odotusten luomista – mikä luo turvallisuuden tunnetta ja varmuutta työsuhteeseen. Kulttuurin omaksuminen ja sosialisatio johdattelee työntekijän kohti yhteenkuuluvuutta ja osaksi organisaatiota tai yritystä – kohti niitä mielikuvia, joita onnistuessaan yritys haluaa-kin ilmentää. Verkostoituminen on viimeinen sosiaalisen perehdyttämisen vaihe, joka kannustaa yhteisöllisyyteen ja varmistaa verkostoitumisen työsuhteen alun jälkeen. Tämä lisää tunnetta ja halua jäädä työskentelemään mielekkäässä työyhteisössä.

Perehdyttäminen kokonaisuutena on osa yritysten tukipalveluja osana rekrytointiprosessia ja siten HR-toimintaa. Näiden tukipalveluiden tehtävä on vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työnantajasta ja vastata yksilön odotuksiin. (Barrow & Mosley 2005, 152–155.) Carney (2018) lisäsi, että perehdyttäminen on tie yrityksen kulttuuriin sekä keino selvittää niin uuden työntekijän odotuksia ja tavoitteita kuin selventää ne tavoitteet, joita yritys asettaa työlle ja työn tekemiselle.

Kun ihmiset asetetaan keskiöön, vahvistetaan samalla sitoutumista. Tucker (2020) ja Lampikoski (2015) toteaa myös, että työntekijän sitoutuminen on sitoutumista yrityksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Jo Porterin (1974) mukaan sitoutuminen on tahtoa ponnistella kohti yhteisiä tavoitteita ja tahtoa pysyä yrityksessä. Sitoutuminen on siis tavaltaan tutustumista ja yhteistyön rakentamista sekä niiden positiivisten kokemusten summa, joita työnantaja laadukkaalla perehdyttämisellä ja positiivisella, sisäisellä työnantajamielikuvalla luo.

Hadenin (2018) mukaan perehdyttämiseen liittyy mielikuva ja tunteet, kuten työnantajaku- vassa. Positiivinen, turvallinen tunne onnistuneen perehdytyksen jälkeen kasvattaa luottamusta yritykseen ja vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Tämä taas lisää sitoutumista. (Figurska & Matuska 2013.) Kyse on kokonaisvaltaisesta ja olennaisesta toiminnasta yrityksen kannalta. Työntekijät luottavat enemmän työnantajaansa, poissaolot ja vaihtuvuus vähenee ja osaaminen yritysten sisällä säilyy. Prosessi, joka alkaa onnistuneesta pre-boardingista ja jatkuu kokonaisvaltaisen perehdyttämisen kautta, jatkaa elämistään sisäisen työnantajamielikuvan ja sitoutumisen tasolla.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Tässä kappaleessa kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapaa sekä tutkimuksen tuloksia.

#### 3.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus, joka sisältää aineistonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan. Kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa on valittu siksi, että laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä, josta halutaan tarkempi ja syvällisempi näkemys ja jota halutaan ymmärtää. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tutkimusongelma ja tarkentavat tutkimuskysymykset. (Kananen 2010, 36–41.) Tutkimuksen tarkoitus on vastata laadullisiin kysymyksiin, kuten;

Miten perehdyttäminen koetaan käytännössä työntekijän näkökulmasta?

Millä keinoilla käytännön perehdyttämistä voidaan parantaa?

Minkälaisia mielikuvia perehdytysprosessi herättää?

Miten perehdyttäminen vaikuttaa sitoutumiseen?

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, koska tarkoitus on ymmärtää toimeksiantajan ongelmaa ja keksiä siihen ratkaisuehdotuksia. (Moilanen ym. 2018, 36–39.) Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä ja opinnäytetyötä tehdään yhteistyössä toimeksiantajayrityksen johdon ja asiantuntijoiden sekä työntekijöiden kanssa. Kanasen (2015) mukaan laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi, kun halutaan muodostaa tutkittavasta ilmiöstä hyvä näkemys. Tapaustutkimus on valittu menetelmäksi myös, sillä tarkoitus on ymmärtää syvällisesti toimeksiantajan ongelmaa ja muodostaa siihen ratkaisuehdotuksia.

### 3.2 Toimeksiantajan perehdytysprosessi

Perehdyttäminen Yritys X:ssä on strukturoitu ja johdettu kokonaisuus, jonka avulla uusi työntekijä integroituu uuteen työyhteisöön. Yritys X:n strategia määrittelee keskeiseksi suuntaviivaksi ”ihmiset ensin”- kulttuurin, johon perehdyttäminen liittyy voimakkaasti. Halutaan tarjota laadukasta perehdytystä, urapolkuja, kokemusta ja ennen kaikkea tukea työstä selviytymiseen.

Perehdyttämisen prosessi sisältää erilaisia rooleja, joista tärkeimpänä on uusi työntekijä itse. Uuden työntekijän perehtyminen alkaa työtarjouksen hyväksymisestä ja jatkuu aina työn omaksumiseen saakka. Uusi työntekijä on yhteydessä eri työnantajan edustajien kanssa heti työsuhteen alusta lähtien. Seuraava kaavio kuvaa mukailen eri rooleja ja niiden tehtäviä työntekijän rekrytoinnista työsuhteen alkuun.

Perehdytysprosessi on aikajakso, jolloin työntekijän tulisi oppia työhön liittyvät käytännöt, säännöt, tavat ja ohjeet sekä samalla integroitua uuteen työyhteisöön ja kulttuuriin. Prosessin aikana uusi työntekijä oppii työskentelemään tehokkaasti niin itsenäisesti, kuin tiimin jäsenenä. Perehdytysprosessin aikana opitaan uutta ja sovelletaan vanhaa, jo opittua uuteen käytäntöön. (Eklund 2018, 25.)

Yritys X:ssä työ on lähes poikkeuksetta suorittavaa työtä, jolloin myös perinteisempi, työhön opastaminen on tarpeen.

Rekrytoinnin osuus päättyy työsuhteen hyväksymiseen, jolloin vastuu perehdyttämisestä ja työn aloituksesta siirtyy esihenkilölle.

Perehdyttäminen Yritys X:n prosessina kuvataan ennalta määrätyn perehdytyspolun mukaan. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa rekrytoinnin lopuksi työsuhteen aloituspäivänä. Ensimmäinen työpäivä on keskitetty perehdytyskoulutus, jossa käydään läpi keskeiset työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten mistä tarkistetaan työvuorot ja miten liitytään sisäisille viestintäkanaville. Keskitetyn perehdytyksen aikana tutustutaan yhteisiin pelisääntöihin. Perehdytyspolku on esihenkilöiden saatavilla sisäisessä viestintäkanavassa.

Perehdytys jatkuu kassakoulutuksella Yritys X:n tiloissa. Tämän jälkeen työntekijä siirtyy varsinaiseen työpaikkaansa, eli yksikköön, johon hänet on palkattu. Perehdytys jatkuu myymälässä viiden tunnin perehdytysvuorossa, jossa myymäläpäällikkö ottaa vastuun uuden työntekijän tutustuttamisesta myymälään ja myymälän toimintoihin. Uusi työntekijä

työskentelee ylimääräisenä, eikä häntä lasketa ensimmäisenä päivänä niin sanotusti rivityöntekijäksi.

Seuraava työpäivä on kassavuoro rivityöntekijänä, kuitenkin niin, että hänellä on mahdollisuus työn ohjaukseen ja perehdytykseen koko työvuoron ajan. Perehdyttävä tai päällikkö työskentelee vuorossa samaan aikaan varmistaen kassatyön ja asiakaspalvelun sujuvuuden. Viides työpäivä on perehdytysvuoro muihin myymälän tehtäviin, jotka sisältävät hyllytystyötä ja muiden työntekijän roolin kannalta olennaisten työtehtävien opettelua.

Myyvälän muut vastuuhenkilöt varaavat aikaa uuden työntekijän kanssa käyden läpi muun muassa työympäristö- ja työturvallisuusasioita.

Ensimmäisen viikon jälkeen uusi työntekijä osallistuu työvuoroihin muiden tavoin, olematta kuitenkaan yksin työpaikalla.

Kahden ensimmäisen työviikon jälkeen uusi työntekijä suorittaa perehdytyspolun mukaan virtuaalisen oppikokonaisuuden, jossa kerrataan jo opittua ja syvennetään osaamista. Oppikokonaisuus on jaettu kolmeen eri osaan ja ne suoritetaan eri aikoihin siten, että työntekijällä on tarpeeksi aikaa sisäistää uusia oppeja ja suorittaa niitä käytännön työssä. Perehdytyspolku päättyy viidennen työviikon kohdalla osaamiskeskusteluun esihenkilön kanssa. (Yritys X, 2021.)

### **3.3 Aineiston hankintamenetelmät**

Aineistoa hankittiin haastattelemalla toimeksiantajan työntekijöitä ja esihenkilöitä. Laadulliselle tutkimukselle haastattelu ja dokumentteihin perustuva tieto ovat yleisiä aineistonhankintamenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tarkoitus oli ymmärtää syvällisesti haastateltavien ajatuksia, kokemuksia ja tunteita perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista työnantajamielikuvaan, jolloin hyödynnettiin teema-haastattelua. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, jolloin haastattelukysymykset laadittiin ennalta. Haastattelun teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kuitenkin haastattelukysymyksiä oli mahdollista muokata kesken haastattelun tai kysymyksiä voisi jättää tarvittaessa pois. (Moilanen ym. 2015, 108.) Tutkimukseen haastateltiin noin 15 henkilöä saturaation saavuttamiseksi. Henkilöt olivat Yritys X:n työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Kun saatava tieto alkaa toistaa itseään, voidaan puhua saturaatiosta, jolloin haastateltavat eivät tuo uutta tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–87.) Saturaatiolla myös Kanasen (2010) mukaan varmistetaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus eli validiteetti.

Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastatteluiden aikana huomattiin, että varsinainen haastattelu alkoi monesti vasta haastattelukysymysten läpikäymisen jälkeen, jolloin haastateltavien tunneilmapiiri oli selvästi rennompi ja avoimempi, mikä näkyi ane-tuissa vastauksissa. Tarvittaessa haastattelukysymyksiin palattiin uudelleen mahdollisim-man kattavan ymmärryksen kartoittamiseksi.

Haastateltavat valittiin tutkimukseen heidän työnkuvansa puolesta, sillä esihenkilöiden rooli perehdyttämisessä on suuri. Uusien työntekijöiden näkökulma haluttiin nostaa myös esille mahdollisten ristiriitojen ilmentämiseksi. Opinnäytetyön tekijä muodosti haastattelu-kysymykset siten, että haastattelujen aikana oli mahdollista muodostaa tarkentavia kysy-myksiä syvällisen ymmärryksen muodostamiseksi. Haastatteluiden aikana haastateltiin siis työntekijöitä eri rooleissa, jotka liittyivät perehdyttämiseen ja sen onnistumisen kartoi-tukseen olennaisesti. Haastateltavat työntekijät olivat aloittaneet työnsä aikaisintaan syk-syllä 2021, jolloin tarkoitus oli löytää vastauksia tuoreessa muistissa olevaan perehdytyk-seen. Saunders et al. (2019) kuvaavat induktiivisen tutkimuksen, jonka tavoitteena on ni-menomaan jonkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärrys, jonka avulla voisi vahvistaa vanhaa teoriaa tai luoda kokonaan uutta.

Haastateltavien vastaukset perustuivat heidän omiin ajatuksiinsa ja kokemuksiin aiheesta. Haastattelut järjestettiin Teamsin välityksellä maaliskuussa 2022. Jokainen vastaaja antoi haastattelun anonyymisti, eikä varsinaisista vastauksista ilmene vastaajan henkilöllisyyttä tai työpaikkaa. Vastauksista tulee ilmi, onko vastaaja työntekijä vaiko esihenkilö. Haasta-teltaville kerrottiin jokaisen haastattelun aluksi, että haastatteluista muodostettu aineisto on luottamuksellista ja salassapitovelvollisuuden alaista. Haastattelukysymykset ovat tut-kimuksen lopussa liitteinä.

Tutkijan asema haastatteluissa vaikutti vastausten rehellisyyteen ja avoimuuteen. Tutkija työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa ja haastateltavat olivat osittain tutkijan kolle-goita. Haastatteluiden aikana haastateltaville kerrottiin nauhoitukselle, että vastaaminen on luottamuksellista ja anonyymiä eikä vastauksia käytetä muuhun kuin tutkimukseen. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista kehittämishankkeista. Vastausten rehellisestä luonteesta päätellen haastateltavat ilmensivät luottamusta antaen luotettavia tuloksia. Tutkijan objektiivisuus ei ole täysin mahdollista haastattelututkimuk-sissa. Onkin olennaista tunnistaa omat asenteet ja uskomukset sekä toimia parhaansa mukaan siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen. Puhutaan tutkijan reflektiivisyydestä, eli

siitä, miten tutkijan oman toiminnan merkityksellisyys ilmenee esimerkiksi haastatteluiden aikana. (Juhila 2022.)

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää perehdyttämisen nykytilan kompastuskiviä ja vaikutusta työnantajamielikuvaan, jolloin haastattelu sopii aineiston hankintamenetelmäksi hyvin.

### **3.4 Aineison analyysimenetelmät**

Haastatteluista saatu aineisto nauhoitettiin, litteroitiin ja litterointi tiivistettiin. Litterointi tehtiin sanatarkasti hyödyntäen haastateltavien ajatuksia, kuten ne sanottiin ääneen, jonka jälkeen aineisto tiivistettiin sanoiksi teemoittelun helpottamiseksi. Tuomi & Sarajärvi (2009) toteaa, että aineistoanalyysin voi toteuttaa luokittelemalla, teemoittelulla ja tyypittelyllä. Aineistossa etsitään viitteitä tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin eli siihen, mitä tutkimuksen kannalta pidetään olennaisena. Sarajärvi & Tuomi toteavat myös, että aineistolähtöisissä tutkimuksissa on hyväksyttävää, että havainnot perustuvat teoreettiseen viitekehykseen. Analyysin tarkoitus oli selvittää kuva tutkittavasta ilmiöstä. Saunders et al. (2019) kuvaavat tiedon hahmottelun tärkeyttä.

Analyysi aloitettiin kuuntelemalla nauhoitukset ja lukemalla litteroinnit läpi. Aiheen kannalta epäolennaiset tekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle ensimmäisen lukukerran aikana. Aineisto koodattiin muodostamalla vastauksista Excel- taulukko, jolloin jokaisen kysymys muodosti oman välilehtensä, kooten alle kyseisen kysymyksen vastaukset. Vastaukset värikoodattiin teemoittelun helpottamiseksi ja epärelevantin aineiston poisjättämiseksi.

Sisällönanalyysi toteutettiin siten, että haastatteluista saatu aineisto liitettiin teoreettiseen viitekehykseen, jolloin sieltä voitiin nostaa esille kiinnostavimmat teemat. Loput aineistosta jätettiin huomioimatta, sillä tarkoitus oli selvittää syitä, miksei perehdytys käytännössä toteudu halutulla tavalla ja minkälaisia vaikutuksia sillä on työnantajamielikuvaan. Tämän tutkimuksen osalta tärkeinä pidettiin edellä mainittuja teemoja. On syytä huomioida, ettei haastatteluiden teemat tarkoita samaa kuin analyysin tuloksena syntyvän aineiston teemoittelu (Hirsjärvi & Hurme 2015). Teemat tarkoittavat aineistoissa toistuvia asioita, jolloin tutkija ei määrittele ennakoon analyysin pohjalta muodostettuja teemoja.

Teemoittelun avulla oli tarkoitus löytää yhteneväisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen. Lopulta aineisto vedettiin yhteen ja sen perusteella voitiin muodostaa tulkinta. (Kananen

2010, 59–63.) Tutkimuksen tavoite oli selvittää perehdyttämisen vaikutusta työnantajamielikuvaan Yritys X:ssä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimustapa ja -menetelmää pohdittiin yhdessä toimeksiantaja kanssa.

### 3.5 Tutkimuksen laatu ja etiikka

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin tarkastella tutkimuksen kokonaisuuden avulla muun muassa analysoimalla sen johdonmukaisuutta ja tutkimuksen eri osia suhteessa toisiinsa. Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että johdonmukaisuus kertoo tutkijan perehtyneisyydestä tutkittavaan aiheeseen, hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tutkimus voi olla hyväksyttävä ja luotettava vain, jos tutkimus on toteutettu tieteellisten käytänteiden edellyttämällä tavalla. Perinteiset tavat arvioida laadullista tutkimusta on arvioida tutkimuksen validiteettia ja reabiliteettia eli pätevyyttä ja luotettavuutta. Tapaustutkimuksen raportoinnissa hyvä reabiliteetti viittaa tutkimuksen toistamiseen saaden aikaan samanlaisia tuloksia.

Kananen toteaa (2017, 32), ettei laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole tutkittavan ilmiön yleistys. Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli löytää ja tunnistaa kompastuskivet, miksei perehdytys onnistu käytännössä halutulla tavalla ja selvittää sen vaikutukset työnantajamielikuvaan ja sitoutumiseen tällä hetkellä, tarkoitus siis ei ollut yleistää tutkimusta koskemaan eri caseja tai tekijöitä. Myös tutkimuksen tekijän rooli toimeksiantajayrityksessä voisi vaikuttaa tutkimustuloksiin, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen. Heikkilän (2014, 28.) mukaan tieteellisiä tutkimuksia ei saa yleistää toiseen tutkimukseen ja viitekehukseen, sillä tutkimuksen tuotokset eivät välttämättä päde jonakin toisena ajankohtana tai toisessa tutkimusympäristössä.

Hirsjärvi ja Hurme (2005) kuvaavat haastattelututkimuksen laatuun vaikuttavan haastatteluiden suunnittelu ja toteutus muun muassa hyvin organisoidun haastattelurungon avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2005, s. 186.) Tosin haastattelututkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti käsittelee enemmän tutkijan toimintaa ja päätelmiä kuin varsinaista aineistoa. Pätevyyttä arvioitaessa tulisi keskittyä tutkimuksen päätelmiin ja lähteiden luotettavuuteen. Tutkija on saanut tässä tutkimuksessa itse vaikuttaa tutkittavaan aiheeseen, viitekehukseen sekä haastatteluiden rakentamiseen. Validiteettia arvioidessa tässä tutkimuksessa on pohdittava miten tutkimustulokset vastaavat todellisuutta ja kuinka yleistettävissä ne ovat sekä muun muassa miten eri käsitteet on yhdistetty tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Se, miten tutkimusaineistoa on kerätty, analysoitu ja lopulta raportoitu muodostavat tämän tutkimuksen validiteetin. (Vilkkä 2015.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin parempi tarkastella laadulliselle tutkimukselle ominaisten käsitteiden avulla, kuten uskottavuuden, varmuuden, vahvistettavuuden ja puolueettomuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 135–139). Tutkimuksen uskottavuutta voi tarkastella Tynjälän (1991) mukaan totuusarvon ja sovellettavuuden näkökulmista. Eskola ja Suojaranta (1996) käsittävät uskottavuuden sen mukaan, vastaako tutkimuksen tekijän laatimat käsitteet ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138).

Parkkila ym. (2000) Tuomen & Sarajärven Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi- teoksessa taas käsittää uskottavuuden riittävällä tutkimukseen osallistuneiden kuvauksella ja arvioilla kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. Tutkimuksen varmuutta tarkastellessa tulee ottaa huomioon tekijät, jotka voivat äkillisesti ja ennustamattomasti vaikuttaa tutkimuksen tekoon. Vahvistavuus laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tarkoittaa erilaisten tekniikoiden myötä varmistuminen tutkimuksen sovellettavuudesta sekä totuusarvosta. Vahvistuvuus kuvaa toisten aiheesta tehtyjen tutkimuksen tukea tulkinnalle. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138).

Hyvillä tieteellisillä käytänteillä kuvataan tutkijan toiminnan tapoja, joiden tulee noudattaa yhteisesti sovittuja eettisiä periaatteita, tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Eettisyys tiedonhankinnassa tarkoittaa johdonmukaisuuden lisäksi tieteelliseen kirjallisuuteen ja luotettaviin lähteisiin tutustumisen. Tutkijan on näin noudatettava rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta niin tutkimuslähteiden kuin tutkimustulostenkin esittämisessä. Tutkimustulosten tulee täyttää tieteellisen tutkimuksen vaatimukset.

Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimuksen aikana kuin tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä ja tutkimuksessa on ilmennettävä avoimuutta sekä tieteelliseen tietoon liittyvää vastuullista viestintää. Tutkimusta varten on pyydetty lupa toimeksiantajalta.

Hyviä tieteen vastaisia käytäntöjä ovat loukkaukset, joilla tarkoitetaan epäeettistä ja epärehellistä toimintaa, kuten vilppiä, piittaamattomuutta tai havaintojen vääristämistä. Muita vastuuttomia käytänteitä tieteellisessä tutkimuksessa on esimerkiksi lähdeluettelon manipulointi. (TENK 2012.)



## 4 Tutkimustulokset

Haastatteluiden tulokset on eriytetty siten, että päälliköiden vastaukset käsitellään omaan ja työntekijöiden vastaukset erillisessä kappaleessa. Haastattelutuloksia käsitellään myös teoreettisen viitekehyksen teemojen, perehdyttämisen, sitoutumisen sekä työnantajamielikuvan mukaisesti. Ensimmäisenä käsitellään esihenkilöiden haastatteluiden tuloksia. Syitä tutkimuksen pääongelmalle eli siihen, miksei perehdytys toteudu käytännössä halutulla tavalla ilmeni heti haastatteluiden alussa.

### 4.1 Esihenkilöiden näkemykset

Esihenkilöiden haastattelujen perusteella esille nousi seuraavat teemat;

#### **Perehdytyskäytäntöjen vaihtelevuus esihenkilöiden välillä (perehdytys)**

#### **Resurssien koettu niukkuus (työnantajamielikuva)**

#### **Tiimin vastuu – yhteisön kannattelema (sitoutuminen)**

**Perehdytyskäytännöt vaihtelivat** haastateltavien kesken voimakkaasti. Oma rooli esihenkilönä perehdyttämisessä koettiin epäselväksi ja se lisäsi eroja haastateltavien keskuudessa. Pre-boarding toteutettiin useimpien vastanneiden kesken kontaktoimalla työntekijä ennen sopimuksen allekirjoittamista puhelimitse. Puhelun aikana käytiin läpi työsopimuksen allekirjoittamista, keskitetyn perehdytyksen ajankohtaa, työn aloitusta ja työvaatteiden tilaamista. Muutama haastateltava kertoi jo tässä vaiheessa sopivansa työntekijän kanssa ensimmäisten päivien työvuoroista. Osa haastateltavista kertoi sopineensa työntekijän kanssa tapaamisen ennen aloitusta, jossa käytäisiin läpi tärkeät asiat sekä allekirjoitettaisiin työsopimus yhdessä. Osa haastateltavista kertoi luottavansa keskitettyyn perehdytyspäivään ja kassakoulutukseen konttorilla, jolloin perehdytys uuden työntekijän kanssa alkaisi vasta ensimmäisenä työpäivänä toimipaikassa:

En mä tiä perehdytänkö sen enempää et toi on hyvä noi konttorin koulutukset et luotan et ne saa siellä kaiken sen tarvittavan alkutiedon et ennen sitä ekaa päivää en tee mitään, tykkään ite nakittaa tätä perehdytystä muille, niille ketkä siitä tykkää.

Esihenkilöt valmistautuivat uuden työntekijän tuloon eri tavoin. Kaikki haastateltavat kertoivat huolehtivansa etukäteen työntekijälle avaimet ja työvaatteet. Osa tulosti etukäteen erilaista, itse tehtyä perehdytysmateriaalia työntekijälle aloituksen tueksi. Jotkut kokivat haastavaksi, ettei yksikössä ole varsinaisia tiloja, joissa perehdytys ja työn aloitus olisi mukava järjestää. Vastuksista ilmeni ihannetilanne, jossa esihenkilö olisi hyvin valmistautunut uuden työntekijän tuloon varaten aikaa työvuorosuunnittelun avulla ensimmäiseen

päivään niin itselle, kuin uudelle työntekijälle. Useimmat kokivat, ettei tätä yleensä ta-pahdu, sillä myymälän arki on hektistä ja mahdolliset sairaspöissaolot sekoittavat aikatau-luja. Suorittava työ loi paineita ajan varmistamiseksi uuden työntekijän vastaanotolle ja pe-rehdyttämiseksi. Osa haastateltavista kävi uuden työntekijöiden kanssa myymälässä kier-roksen ja tutustui yhdessä työsopimukseen sekä myymälän pelisääntöihin.

Yksi haastateltava hyödynsi itse laatimaa Excel taulukkoa, jonka avulla organisoitiin pe-rehdytykseen liittyviä aikatauluja, käytännön tehtäviä ja kuka minkäkin alueen perehdyttä-misestä vastaisi. Haastateltava johti ja organisoi perehdyttämistä viikoittaista ”ruksilistaa”, joka sisälsi tärkeimmät, päivittäiset työtehtävät:

Painotetaan kassaperehdytystä niille, jotka osaa hoitaa rahaliikennettä ja jotka on perehtyneitä kassaosaamiseen ja osaa opettaa sitä oikein, niinkun sääntöjen mu-kaan pitäs mennä. Suunnitellaan se perehdytys järjestelmällisesti ja yksilöllisesti si-ten et ne työtehtävät tulee tehtyä aina jonkun osaavan tekijän kanssa ja hyödynne-tään sitä arjen ruksilistaa johtamisen välineenä.

Esihenkilön rooli perehdyttäjänä koettiin myös epäselväksi. Osa haastateltavista kertoi tie-toisesti välttelevänsä perehdyttämistä ja delegoivansa sen mielellään toisille. Yksi haasta-teltavista vastasi kokevansa olevan huonoin henkilö kertomaan yksikkönsä perehdyttämi-sestä, sillä hän ei perehdytä itse uusia tulijoita:

Koen olevani se työhönottaja, mullahan ei välttämättä tässä asemassa ja työssä niin oo sellasta henkilökohtasta kontaktia siihen uuteen työntekijään, et oon enemmän se, joka ottaa sen oikeen tyyppin oikeeseen työhön ja joku toinen hoitaa sen lopun, totta kai sit jälkikäteen kysyn apparilta et miten on sujunu ja tiimiltä et onks ollu mi-tään puhetta tai ongelmia tai muuta, et niillä konsteilla mitä mulle tän organisaatio-mallin myötä on suotu niin varmistan et kaikki menee hyvin.

Monet haastateltavista toivoivat roolinsa muuttuvan ajan myötä enemmän mentoroivaan suuntaan. Osa totesi, että rooli perehdyttämisessä on vaikea ja monipuolinen, eikä oikein tiedä mitä sen tulisi sisältää. Esihenkilöt kokivat oman työaikansa rajoittavan perehdyttä-mistä, sillä työnkuva sisältää suorittavaa työtä ja yksintyöskentelyä. Uusia työntekijöitä ei ollut aina mahdollista nähdä työaikojen puitteissa. Esihenkilöiltä odotettiin työskentelyä virka-aikaan, mutta toisaalta vaadittiin satunnaisia iltoja ja viikonlopputöitä. Mikäli esihen-kilö työskentelisi iltavuorossa, ei vapaa-aika päivällä toteutuisi. Osa haastateltavista koki tämän ristiriitana perehdyttämiseksi ja läsnäololle perehdyttämisessä. Ristiriitaa kuvattiin seuraavasti:

Mä oon se uuden työntekijän vastaanottaja, koska mulla tulee se tunne et miten voi-sin sitä paremmin hoitaa enää, et se on se mun rooli ja sit tuun kyseleen mitä oot tehny ja ootko tän oppinu jo tekemään ja sit sparrataan sitä mitä on jo opittu, et sit jatkossa ehkä oon se ohjaajan roolissa oleva ja kun ei aina nää sitä tyyppiä, et jos-kus tulee tunne et oonko siinä ees läsnä kun en oo kokoajan työpaikalla.

Kaikki haastateltavat totesivat jakavansa perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä koko työryhmän kesken, joko kokeneemmille myyjille tai apulaispäälliköille. Yksi haastateltava koki uusimpien työntekijöiden olevan parhaita perehdyttäjiä, sillä heillä olisi oma perehdyttäminen tuoreessa muistissa. Vastauksista ilmeni myös epävarmuus omasta perehdyttämisosuamisesta. Koettiin, että omat itsestäänselvyydet haittaisivat perehdyttämistä, jolloin olisi parempi delegoida perehdyttäminen toiselle työntekijälle. Jotkut haastateltavat hyödynsivät perehdyttämisessä omia ”tsekkilistoja” tai aiemmin käytössä ollutta, uuden työntekijän perehdytysvihkoa, joiden avulla työntekijän osaamistasoa seurattiin. Vain yksi vastanneista kertoi johtavansa perehdyttämistä aktiivisesti ja seuraamalla sen kestoja suhteessa uuden työntekijän osaamiseen. Osa haastateltavista kävi uusien työntekijöiden kanssa palautekeskustelun jossain vaiheessa perehdytyksen aikana:

Rehellisesti mul on vähän sellanen omanlainen perehdytyspolku, teen siten, ku oon hyväks havainnu aiemmin enkä orjallisesti noudata sitä mallia, mut et sen keskustelun sen uuden kanssa pidän joka tapauksessa.

Kukaan vastaajista ei hyödyntänyt toimeksiantajan laatimaa perehdyttämisen konseptia käytännön perehdyttämisessä:

Aika huonosti hyödynnän sitä perehdytyspolkua, en oo ihan satavarma et mistä se löytyy ja miten se menee.

Perehdytyspolku koettiin epäselväksi ja epärealistiseksi perehdyttämisen pohjaksi. haastateltavat kokivat, että perehdytyspolku painottuu tietokoneella tehtävään työhön ja teoriaopiskeluun, eikä käytännön työhön oppimiseen, mitä pidettiin tärkeämpänä. Suurin osa haastateltavista ei tiennyt, mistä perehdytyspolku löytyy. Muutama haastateltava koki, että perehdytyspolkuun ei ole laadittu tarpeeksi aikaa uudelle työntekijälle omaksuakseen yksikön työtehtävät ja toimintatavat:

En ees kato mitä sinne on määritelty niitä perehdytystunteja, se käytännön konteksti ei toimi oikeesti käytännössä, et ei se voi sisältyä niihin perustunteihin se perehdytys.

Esihenkilöt järjestivät pääsääntöisesti aikaa perehdyttämiselle työvuorosunnittelun avulla, jolloin tuleviin työvuorolistoihin piirrettäisiin perehdytysvuorot ja suunniteltaisiin, kuka perehdyttää minäkin aikana. Osa koki ongelmaksi rekrytointitarpeen äkillisyyden, jolloin oli tilanteita, ettei työvuorolistoihin voinut enää vaikuttaa. Koettiin, että rekrytointitarpeet ilmenevät usein heti, jolloin perehdyttäminen järjestetään olemassa olevien työvuorolistojen perusteella ja toivotaan, ettei tule sanomista tuntien ylityksistä:

Piirrän ne työvuoroihin. Ongelmana on se et jos ne rekryt on tosi nopeita niin sillon ne sit vaan ujutetaan vuoroihin, merkitään erikseen. Olis hyvä, jos se perehdyttäjä olis ylimääräinen, sehän ei siis ole vaan se perehdytettävä on ylimääräinen.

Yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä aikaa enemmän, kuin mitä perehdyttämiselle olisi saanut käyttää. Osa kertoi huolehtivansa perehdyttäjälle ylimääräistä aikaa käydä läpi perehdytettävän kanssa työtehtäviä. Kaikki haastateltavat toivoivat, että uudet työntekijät olisivat jo kassataitoisia tullessaan pieneen yksikköön töihin:

Laitan työvuorosuunnitteluun viestiä ja ne perehdytysvuorot sinne, et yritän ite olla mukana siinä alussa. Mut toiveena olis et ne sais ne uudet kokeilee sitä kassaa johki Prismaan päiväks et ne osais jo sen kassan, ku ne tulee meille.

Osa haastateltava suunnitteli perehdytystä varsinaisen perehdyttäjän kanssa, jolloin sovittiin mitä asioita oli tarkoitus käydä läpi kunkin työvuoron aikana. Yksi haastateltava valmisti uuden työntekijän pukukaapin ja lokeron valmiiksi.

Haastateltavien keskuudessa korostui tahto yksilöidä perehdyttäminen uuden työntekijän osaamisen, kokemuksen ja taustan mukaan. Haastateltavat kokivat tärkeäksi kartoittaa uuden työntekijän osaamista ja taustaa ennen ensimmäistä työpäivää. Useimmat kokivat helpottavaksi palkata jo osaavia työntekijöitä. Osa koki, ettei perehdytys ole osaamisen mittari, sillä varsinkin nuorten työntekijöiden keskuudessa ei ole tarpeeksi tietoa, minkälaista työtä myymälätyö oikeasti on, eikä kaikki ole työtehtävään sopivia. Koettiin, että rekrytointivaiheessa tulisi ilmentää selkeämmin, mitä työvuoroja ja minkälaisia tehtäviä arjessa oikeasti toteutuu. Perehdytyspolku koettiin liian homogeeniseksi, eikä sitä haluttu hyödyntää, sillä perehdytys pitäisi yksilöllistää, jolloin työntekijän lähtötaso ja osaamisen tarve kohtaisivat.

Yksi haastateltavista kuvasi epäselviä rooleja ja odotuksia myös ristiriitaisen johtamisen kautta. Koettiin, että keskijohdon johtaminen oli epäselvää ja eriarvoista eri henkilöiden välillä. Tämä vastaajan mukaan synnytti epäkohtia ja epäselvyyttä myös yksilöiden päälliköiden työtehtäviin ja työn kuvaan;

Eletään murrosvaihetta, haluisin samaistua siihen työnantajaan, jota me kuvitellaan olevamme, mutta se mitä me ollaan tällä hetkellä niin siihen en halua samaistua tai olla senlainen. Me ollaan vielä sellanen sekasikiö siitä pelolla johtamisen tän ihmisten johtamisen sekamelska, ei oo vielä selkeetä suuntaa mitä me viedään yhdessä eteenpäin vaan meil on sellanen tosi vaikee sanoo sitä mitä me oikeesti oltais, on niihin monenlaista johtajaa konttorilla jotka johtaa eri tavalla kaikkia, ryhmäpäälliköt ei johda tasapuolisesti, kaikilla on vähän eri säännöt ja kaikki saa tehdä vähän eri tavalla, toisia torua rankemmalla kädellä kun toisia, mun mielestä ollaan eriarvosissa asemissa.

Toinen esihenkilöiden vastauksista ilmennyt laaja teema oli **resurssien koettu niukkuus**. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei perehdytykselle ole käytettävissä tarpeeksi aikaa eikä rahaa, eikä siten työtunteja. Esihenkilöt toteuttivat perehdyttämiseen käytettäviä työtunteja eri tavoin. Osa vastanneista järjesti kaksi perehdytyspäivää, jolloin uusi työntekijä oli ylimääräisenä aamupainotteisessa työvuorossa. Tämän jälkeen työntekijä siirtyi riviin kokeilemisten työntekijöiden kanssa, kuitenkin siten, ettei uuden työntekijän tarvinnut olla myymälässä yksin.

Kokonaisuutena siis et on se tunnin alkujuttu ja sit on kaks vuoroa illassa, jossa on ylimääräisenä ja sit jos tulee tekeen aamuja niin aamuihin kanssa kahtena päivänä, välivuoroissa ei oo heti et sinne mennään jo ilman perehdytystä, mä en ainakaan voi säästää niitä tunteja loppuvuoden aikana, kun niin sit vaaditaan et jos perehdyttämiseen käyttää rahaa. On pelko siitä et et pääse budjetoituihin tunteihin ja siitä tulee sanomista, niin sit sä otat sen perehdytyksestä pois.

Jotkut esihenkilöt kertoivat laativansa perehdyttämiseen käytettävät työtunnit sen perusteella, oliko työntekijällä aiempaa kokemusta kaupan alalta. Mikäli kokemusta oli, perehdytysaikaa vähennettiin. Perehdyttäjä ei ollut kenenkään esihenkilön mukaan ylimääräisenä työvuorossa, mutta sitä toivottiin.

No se riippuu niin paljon uuden työntekijän lähtötasosta et onko aikasempaa kokemusta ja muuta et jos tulee ihan uutena eikä oo kokemusta tai muuta niin suunnitellen vois olla 4-5 pv myymälässä et ylimääräisenä, et huolella käyty jokainen työtehtävä läpi ennenkö hyppää hommiin mukaan, käytäntö opettanut myös että tähän kannattaa ottaa aikaa.

Räätälöidään jokaselle oma polku siten että se vastaa sitä kokemusta ja lähtötasoa, et jos oot valmis tyyppi niin sitä voi sit hyppiä jotain kohtia yli.

Yksilöllisyyttä toivottiin perehdyttämislle ylemmältä johdolta. Lähes kaikki esihenkilöt vastasivat, että perehdyttämistä tulisi yksilöllistää paremmin. Esihenkilöiden vastauksista ilmeni myös, että tämän hetken tuntikäyttöön suunnitellut budjetit eivät mahdollistaneet tarpeeksi kattavaa ja monipuolista perehdyttämistä. Osa haastateltavista pelkäsi saavansa palautetta, mikäli suunnitellut työtuntimäärät ylittyisivät. Yksi haastateltava totesi, että rekrytointiin ja perehdyttämiseen tulisi suhtautua kuin investointiin, eikä kuten kuluerään. Asennoituminen investointiin takaisi mahdollisuuksia tulevaisuuteen ja onnistumisiin. Esihenkilöiden mielestä myös perehdyttäjän tulisi olla ylimääräisenä vuorossa, eikä laskettuna päivän miehitykseen. Nykyiset tuntirungot koettiin liian niukoiksi.

Toisaalta meillä toimii kaikki hienosti, mut on sellasia asioita missä en vois samais-  
tua, esim. oman polun rakentaminen tuntuu tosi sumeelle, mut sit puhutaan sitä et  
kyl sit joskus ja nyt ootellaan, meil pidetään kyl huolta ihmisistä mut et sit esim. toi  
tuntikäyttö haastaa sitä perehdyttämistä ja se sotii sitä et puhutaan ihmiset ensin,  
niin sitä vastaan.

Resurssien koettu niukkuus liitettiin myös työntekijöiden vaihtuvuuteen ja vaihtuvuuden hillitsemiseen paremman rekrytoinnin kautta. Osa esihenkilöistä koki, että rekrytoinnissa tulisi selventää paremmin minkälainen työn kuva tulee olemaan, minkälaisissa vuoroissa työtä oikeasti tehdään ja mitä oikea arki myymälätyössä tulee sisältämään. Osa oli kokenut vaihtuvuutta, sillä työntekijät eivät olleet tienneet, mihin tulevat. Tämä aiheutti taas lisäkustannuksia ja ylimääräistä tuntikäyttöä yksiköissä.

No siis mun mielestä se on hyvin tärkeä osa et silti mul on kokemusta siitä et vaik tehtäis mitä, niin se vaihtuvuus on kova. Siihen vaikuttaa myös se mitä ihmiset kuvittelee siitä, et kun tehään rekryä ja haastatteluita niin osataanko niille kertoa tästä työstä ja työajoista. Usein käy niin ettei ne tiedä et vaikka työaikoja, et iltavuoro loppuu 00.05. Toivoisin rekryssä et olis enemmän tietoa ja ymmärrystä siitä mitä kaupan maailmassa esim. on, mitä vaatimuksia siel on. Haluun uskoa et se perehdytys on tärkeä et mut se rekry on myös yksi osa.

Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat, ettei tämänhetkisillä resursseilla ole mahdollista onnistua perehdyttämään halutulla tavalla. Yksi haastateltava toi esille erillisen perehdyttäjän tarpeen, jonka kanssa vastuuta perehdytystyöstä voisi jakaa.

Tää on ehkä haastavinta täs esimieshommassa et näillä resursseilla mitä on annettu, et kai se työ tekijäänsä opettaa mut kyl siinä menee ainakin puoli vuotta et se lähtee siitä et sit se olis perehdytetty, siis jos mokaat siinä perehdytyksessä ja se uus on ihan pihalla eikä saa palautetta ja eikä pääse mukaan työyhteisöön niin ehkä silloin se lähtee.

Kyl tää on semmonen tosi tosi tärkeä asia et tarvis enemmän paukkuja löytyä ja kaupan maailmassa, kun sitä pitää delegoida tosi monelle ihmiselle sitä perehdytystä, et olis mahtavaa, jos olis joku kokenut ja osaava sellanen THE perehdyttäjä, jonka kanssa jakaa tätä vastuuta ja perehdytystyötä, et olis joku kenen kanssa jakaa tätä kaikkea vielä, et sit kans se et ei tulis joka tyypiltä samaa asiaa.

Vastauksissa tuli ilmi myös perehdytyspolku ja perehdyttämiseen ajateltu tuntimäärä perehdytyspolun mukaisesti;

Et ei se perehdytyspolku noin yleisesti liity mihinkään ja sit viel et ootko pienessä myymälässä vai isossa ja ootko osaava vai ihan uus, et ei se tuntimäärä mitä siihen perehdytykseen käytetään voi olla sama kaikille, se perehdytyspolku pitäis yksilöllistää paremmin.

Esihenkilöiden paine tulosvastuullisuudesta ja työlle asetetuista tavoitteista ei vastausten perusteella kohdannut. Toisaalta oli mahdollista tavoitella tulospalkkiota, johon perehdyttäminen liittyi vahvasti arviointikriteerinä, mutta taloudellisesti sinne ei olisi mahdollista päästä, sillä tulosvastuu oli painavampi tekijä, johon toiminnot tulisi keskittää.

**Tiimin vastuu – yhteisön kannattelema**, oli kolmas keskeinen teema esihenkilöiden vastausten perusteella. Esihenkilöt toivat esille oman roolinsa perehdyttäjänä, mitä pidettiin epäselkeänä. Lisäksi esihenkilöt kuvasivat perehdyttämisen valtuutusta kaikille tiimin jäsenille. Osa haastateltavista kertoi delegoivansa perehdytykseen liittyviä töitä apulaispäällikölle tai toisille työntekijöille aktiivisesti. Osa koki, että vastuu perehdyttämisestä oli lähinnä työntekijöillä. Tiimityö, yhteishenki ja työyhteisön tärkeys korostuivat.

Mähän aloitan sen siinä vaiheessa, kun meille tulee työntekijä, niin laitan viestiä et meille tulee tää tyyppi ja tän niminen ja koska alottaa et toivotetaan hänet tervetulleeksi, meidän työyhteisöön on helppo tulla et täällä on tosi ystävällinen porukka ja sitä hehkutetaan. Niillä on se asenne jo se valmiiks että totta kai otetaan porukkaan. Huolehdin et tää uusi on samoissa viestintäkanavissa ja käyn esittelemässä uuden tiimiläisille, että ne kohtaa ja kerron että tää osaa tätä ja tän osaaminen on tässä hyvä.

Yksi haastateltava painotti tiimin vastuuta niin perehdyttämisessä, kuin sosialisoitumisessa eli mukaanpääsyssä uuteen työyhteisöön.

Jaa, olipas paha kysymys, mun mielestä se on kyl siit koko porukasta kii et miten ne ottaa vastaan uudet työntekijät ja millanen se porukka yleensäkin on et siinä mieles on ylpee et meidän porukka kyl ottaa uudet vastaan tosi hyvin ja otetaan omaksi työntekijäksi et kohdellaan samoin ku muitakin.

Kaikki haastateltavat kertoivat viestivänsä uuden työntekijän aloituksesta viikkotiedotteessa. Esihenkilöt myös pyrkivät huolehtimaan, että uusi työntekijä olisi liitetty kaikkiin sisäisiin viestintäkanaviin jo ennen ensimmäistä työpäivää yksikössä. Muutama haastateltu kertoi, että koki riittäväksi työyhteisöön pääsyn mahdollistamisen.

Mä ehkä oon helposti luottanu siihen et sit sieltä ryhmistä voi kysellä kaikkee ja et sieltä saa avun mut se verkostoituminen ja porukkaan pääseminen vie tosi paljon aikaa ja yksikössä se ei tapahdu silleen kun oot yksin töissä, kun on sitä yksintyökentelyä, ja just sit et miten se uusi kokee sen uskaltaako kysellä ja et miltä niistä tuntuu et on joka kerta eri tyyppin kanssa töissä, kun eri ihmisillä on eri tavat tehdä työtä ja et missä se focus on, onko esim. siivouksessa vai päiväysten katsomisessa, kun pitäis osata tehdä kaikkea. En tiedä millä varmistan sen, että hän tuntee olevansa osa porukkaa, en voi tehdä sitä hänen puolestaan.

Esihenkilöt kokivat, että tiimillä ja työyhteisöllä on iso vastuu työhön oppimisessa ja perehdyttämisessä. Esihenkilöt kokivat, että kaikki perehdyttää ja se on jokaisen työtehtävä. Osalla oli erilaisia käytäntöjä, joissa halukkaat perehdyttäjät määriteltiin erikseen tai perehdyttämiseen määrättiin osaamisen perusteella. Monet haastateltavat pyrkivät, että alun perehdyttämisessä olisi aina sama henkilö, joka perehdyttäisi.

Se uus tulee siihen vuoroon mukaan ja katon yleensä et siel on se vahva ihminen, joka osaa sen perehdyttää, perehdyttäjä on siinä normi vuorossa ja sanon aina et antakaa sen uuden tehdä ja näytätte ensin, et ette tee sen puolesta, kuka tahansa

tiimistä perehdyttää, jos on kiinnostunut perehdyttämisestä ja työstä ja on oikeenlainen perehdyttämiseen, sellanen, joka tekee enemmän vuoroja viikossa, ei oo aina mahista et olisin ite siellä tai appari perehdyttämässä.

Kokonaisuudessaan työyhteisön vastuu perehdyttämisessä nähtiin vahvana. Tämä perustui osaltansa oman roolin epäselvyyteen mutta myös esihenkilön toimenkuvaan ja suoritettavan työn määrään. Esihenkilö ei voinut olla aina paikalla ja työajat vaihtelivat runsaasti. Osa haastateltavista koki, ettei välttämättä nähnyt uusia työntekijöitä ensimmäisten kuu-kausien aikana, sillä työtä tehtiin eri vuoroissa. Tällöin perehdyttäminen tapahtui myös eri aikaan. Osa haastateltavista pyrki johtamaan perehdyttämistä ja viestimään tarvittavista töistä tiimille ja toisille perehdyttäjille.

#### **4.2 Työntekijöiden näkemykset**

Työntekijöiden vastauksista muodostettiin myös teemoja, joiden perusteella tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin pystyi tarkastelemaan. Vastauksia käsitellään myös teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

##### **Perehdyttämisen puutos (perehdyttäminen)**

**Työyhteisöön sitoutuminen – halu tehdä tiimin hyväksi (sitoutuminen)**

**Osaamisen olettaminen – oma vastuu omasta osaamisesta (työnantajamielikuva)**

Lähes kaikki työntekijät kuvasivat perehdytyksen aloitusta samalla tavalla. Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä keskitettyyn perehdyttämiseen ja kassakoulutukseen. Yksi haastateltavista mainitsi, että kassakoulutuspäivässä oli liikaa vuokratyöntekijöitä harjoittelemassa, jolloin huomio keskittyi perehdytykseen vuokratyöntekijän näkökulmasta. Yksi haastateltavista kuvasi keskitetyn perehdytyksen olleen todella kattava, jonka avulla sai laajan näemyksen toimeksiantajayrityksestä, sen tavoista, säännöistä ja viestinnän välineistä. Osa haastateltavista oli osallistunut keskitettyyn perehdytyspäivään Teamsin välityksellä COVID-19 pandemiasta johtuen.

**Perehdytyksen puutos** ilmeni jokaisen haastateltavan kertomista keskitetyn perehdytyksen jälkeen. Osalla haastateltavista oli aiempaa kokemusta samalta työnantajalta, kuitenkin eri yksiköstä. Haastateltavat kuvasivat ensimmäisiä työpäiviä ja perehdyttämisen alkua yksiköissä epävarmuuden ja turvattomuuden tuntein. Osan perehdytys oli keskeytynyt ensimmäisinä päivinä sairaspöissaolojen myötä.



Aika paljolti oli sitä et käytiin toimintatapoja, oon ollu täällä töissä aiemmin mut itellä ei ollu niin semmosta, ku oli jo vähän sitä kokemusta ja osaamista, et sitä oikeeta perehdytystä ei oikeestaa ollu et lähinnä näytettiin paikat mitä missäkin on, oma kokemus yleisesti on vähän semmonen et perehdyttämiseen ei käytetä ainakaan liikaa aikaa.

Jäi sellanen tunne et olis voinu käyttää mulleikki enemmän aikaa, mul piti olla kolme iltavuoroa et piti olla joku vakkarityyppi siellä kaverina mut mul oli yks ilta, jossa oli kaks meiän porukasta ja mä olin ylimääräinen ja sit heti kaks seuraavaa iltaa olinkin vuokratyyppien kanssa, et tuli poissaoloja mut et se loppu sit siihen se.

Perehdytyksen puutos kuvaa myös tunnetta siitä, ettei perehdytystä ollut varsinaisesti valtuutettu kenellekään. Työntekijöiden vastauksista ilmeni myös ajan puute. Osa työntekijöistä totesi, ettei ole koskaan saanut kunnollista perehdytystä aiemmissakaan työpäiväkoissa ja yleisesti sitä on selitetty rahan puutteella.

Eräs haastateltavista kuvasi, ettei perehdytystä oltu järjestetty lainkaan. Työntekijällä oli aiempaa taustaa samasta työnantajayrityksestä:

Mul oli pari vuoroa jo ennen sitä keskitettyä perehdytystä, kun olin ollu aiemmin, mut mä en sitä mun päällikkö nähny kertaakaan ennenkö hän sit lähti ja sit tuli uusi päällikkö ja ku tulin ekaan vuoroon ja tulin iltaan ja ne ei ees tienny et olin tulossa sinne.

Eräs haastateltavista kuvasi ymmärrystä perehdytyksen puutteelle tiedostamalla rajatut resurssit, eli ajan ja käytettävien tuntien määrän. Perehdytysvuoro olisi toisinaan tiimille helpotus, jolloin olisi yksi ylimääräinen työntekijä huolehtimassa kassasta, jolloin aikaa jäisi paremmin muille myymälän töille.

Et se oli vaan sitä et mee sä kassalle ja oo siellä, uskon et ne isoimmat ongelmat johtui ajan puutteesta ja siitä et ei oo työntekijöitä, ei yksinkertaisesti oo resursseja, se on helppo vaan tunkee sinne kassalle ja antaa olla siellä ja sit pääsee ite tekee normitöitä.

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat ensimmäisten työpäivien olevan kassapainotteisia. Ensimmäisten työpäivien aikana kassa tuli osata ja osa vastaajista työskenteli kassalla yksin. Joidenkin haastateltavien mukaan tuli tunne, että olisi pitänyt jo osata enemmän myymälän töitä, kuin mitä olisi voinut perehdytyksen kannalta.

Se ihan esimies tuli ottaa mut vastaan ku tulin ja sit se näytti vaatteet ja tunnukset ja sellaset, mut sit se oli vähän niinku siinä ja sit olin koko päivän siin kassalla 4h ja sit jossain kohtaa mut vaa jätettiin siihen yksin et en tiä et luottiko ne muhun vaa nii paljon vai oliko muuta hommaa mut koin et mua laiminlyötiin et voinu kysyy kysymyksiä ku ei siin ollu ketää ja sit mun perehdytys ku jatku niin yks asiakas raivos kun olin liian hidas veikkauksen kanssa, ku en ees saanu siihen tukea ja perehdytystä niin se kostautu mulle.

Työntekijät kokivat perehdytyksen yksipuolisena, painottuen iltavuoroihin. Perehdytys painottui iltoihin, jolloin tiettyjen myymälän työtehtävien osalta kokemusta, eikä osaamista

päässyt kertymään. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa palautetta suorituksesta, johon työntekijää ei oltu perehdytetty, mutta osaamista oli vaadittu.

Sit toinen et mun kaikki perehdytysvuorot oli iltavuoroja et ku rupeen nyt tekee aamu ja iltaa ni mä en osaa niit juttuja, ja sit saan palautetta kun joku on jäänyt tekemättä kun ei oo ehtinyt, kun se kaveri siinä työvuorossa on joutunut perehdyttämään mua ku en osaa, ja sit oon saanu palautetta kun en osaa niitä vuoroja ja mitä siel tekee, ja sit onki jäänyt jotain tekemättä.

Perehdyttämisen kesto arvioitiin keskitetyn perehdytyksen jälkeen siihen päivään, kun varsinainen työ alkoi. Tämän jälkeen työntekijöiden vastauksista ei ilmennyt, että perehdyttäminen olisi tietoisesti jatkunut.

Perehdyttäminen päättyi ekan viikon jälkeen. Toki koko ajan oppii uutta ja oma tahto laajentaa osaamista. Aktiivinen perehtyminen kesti ehkä 2 kk johtuen pienestä sopimuksesta.

No muistan et ku tulini ekoista vuoroista ni mä sanon just et miks mun piti ottaa tähän tällainen työ mis mun pitää opetella ja tehdä asioita et ois pitänyt mennä vaa johonki Prismaan ku on tää koulu tässä, tein itelleni sellasia muistilappuja et miten suljetaan ovet tai sellasta mitä kaikkee pitää muistaa siellä töissä. En oikeestaan pysty sanoo et koska se perehdytys päättyi koska ei mulla ollut sinänsä mitään sellasta, muutaku et olin ne kolme vuoroa ylimääräisenä, se kesti sen viikon se.

Kaikki työntekijät kertoivat olleensa ylimääräisenä perehdytysvuoroissa, mutta kukaan ei osannut kertoa, minkälaisia perehdytyksen keinoja ja osaamisen varmistamisen tapoja oli käytössä. Suurimmalle osalle jäi epäselväksi, kuka perehdyttämisestä vastasi ja kenen vastuulla oli huolehtia käytännön perehdytyksen toteutumisesta. Kaikki haastateltavat kuvasivat kollegoiden roolin olleen suuri perehdytyksen aikana. Osalla perehdytystä ei oltu suunniteltu lainkaan.

Sit ekal viikolla mul oli kolme vuoroa ja taisin olla niissä kaikissa ylimääräisenä ja se oli ehkä sit vähän liikaa ja sit ku ei sitä perehdytystä oltu mitenkään suunniteltu.

Must tuntuu et tai et mä en tiedä kuka mun perehdyttäjä on, et ehkä meidän appari, ku oon ollut sen kanssa mut eniten tukea oppimiseen oon saanut tiimiltä, et se appari on kokenu et näyttää kerran ja sit pitää osata ja vaatii sitä et osaa.

Työntekijöiden vastauksista ilmeni turvattomuuden tunne päällikön läsnäolon puutteesta. Osa haastateltavat totesi, ettei päällikkö osallistunut perehdytykseen eikä päällikköä näkynyt yksikössä työsuhteen alkuaikoina. Työntekijät kokivat, että esihenkilön läsnäolo olisi kuitenkin ollut tärkeää.

Emmä kyl tiiä, en osaa vastata tähän, ku en nähnyt sitä päällikköä ja sit siihen uuteen päällikköön, joka tuli ni ei heti alkuun kokenu sellasta yhteyttä, et siltä apparilta tuli jossain vaiheessa sellasta varmistelua et mitä mä osaan ja haluisin oppia.

Perehdytys herätti työntekijöissä erilaisia mielikuvia. Jokainen haastateltu osasi odottaa perehdyttämistä ja tunnisti sen tarpeen. Koettu perehdytys kertoi enemmän työnantajayrityksestä, kuin varsinaisesta yksiköstä, jossa työntekijä tulisi työskentelemään. Keskitetyn perehdytyksen kokemukset olivat pääosin positiivisia. Työntekijät kuvasivat yhteneväisesti, että tunne yhteenkuuluvuudesta ja tervetulleeksi tulemisesta ilmeni heti. Vastajat kuvasivat myös, että yrityksestä muodostui välittävä kuva, jossa haluttiin panostaa perehdytykseen eikä haitannut, vaikkei kokemusta olisi jo taustalla. Keskitettyä perehdytyksen mallia keuhuttiin onnistuneeksi ja toimivaksi. Perehdytys toimipaikalla kuitenkin jäi puuttumaan.

No se ei mul oo mitään osuuskauppaa kohtaan et se keskitetty perehdyttäminen oli tosi hyvä, vaikka tiesinkin jo paljon etukäteen, siitä tuli tosi hyvä fiilis ja et osuuskauppa on sellanen, joka ottaa sen perehdyttämisen tosissaan et ehkä mulla tuli se fiilis et tulin vaan huonoon aikaan ja se et se päällikkö silloin ei vaan pystyny hoitaa tätä.

Isoin ongelma on just se on kiire ja liian vähän porukkaa ja et perehdytyksestä lipsutaan heti kun tulee tilanne, et ku tulee saikku ni sit se perehdytettävä onki yksin rivissä, tällä alalla ylipäättään on ongelma et katotaan kauheesti tehoja ja et päästäs mahdollisimman halvalla, mut se on sit epäedullista työntekijöiden kannalta, et siihen perehdytys on se mistä tingitään.

Perehdytystä kuvattiin myös ajatuskatkona tai yksittäisenä kömmähdyksenä, joka toisaalta oltiin valmis antamaan anteeksi isommassa mittakaavassa. Yksi haastateltavista painotti turvallisuuden tunnetta perehdyttämisessä ja kuinka olisi tärkeää saada se liitettyä perehdytykseen vahvemmin.

Toinen keskeinen teema vastauksista muodostui **työyhteisöön sitoutumisen ympärille** – sillä kaikki vastaajat kokivat **halun tehdä jotakin tiimin hyväksi**. Tämä teema oli positiivisin ilmiö koko tutkimuksessa. Haastatellut työntekijät kokivat sitoutumisen työhön sitoutumisena nimenomaan työyhteisöön ja kollegoihin ja se miellettiin poikkeuksetta onnistuneeksi. Tiimin vastuu perehdytyksestä loi tiiviit suhteet ja ilmapiirin, johon oli helppo päästä mukaan uutena työntekijänä.

Varmaan sellanen et haluan parasta sille kaupalle missä mä oon niin sitoudun myös tekeen vaan parhaani sille kaupalle ja ettei kukaan joutuis pulaan tai mahdollisimman vähän menis tavaraa hävikkiin, ja et se maine ei kärsisi.

Työyhteisön ja yksikön eteen oltiin valmis tekemään töitä ja toimivan työyhteisön koettiin helpottavan arjen paineita. Työ imi mukaansa, mutta kollegoiden ymmärrys ja yhteistyö auttoi niin oppimaan kuin suoriutumaan itse työtehtävistä.

Se hyvä työyhteisö on tosi tärkeätä ja mä et mä koen olevani arvostettu työntekijänä ja et mul on hyvä olla siel töissä, et ei voi olla täysin stressitöntä työpäivää mut et se työyhteisö on hyvä ni se tekee jo paljon.

Ehdottomasti tervetullut olo, otettiin hyvin vastaan, tervehdittiin, sanottiin et ihana, kun oot tullu meille ja autettiin ja ymmärrettiin et en voi heti osata kaikkee enkä tiedä vielä kaikkee.

Työntekijöiden kokemuksista korostui empatia ja aito kohtaaminen työpaikalla. Työyhteisön voima kompensoi muuten perehdytystä, jota ei ollut organisoitu tai järjestetty kunnolla. Osa haastateltavista mainitsi avoimuuden ja rennon ilmapiirin, joka muodosti vaikutelman, että hyvää työilmapiiriä haluttiin vaalia yksikössä.

Mä koin olevani hyvin tervetullut tohon porukkaan ja koen olevani pidetty työryhmässä.

Alkuun oli sellanen et olin ekstraaja, kun ei kukaan tienny mitä mä siel teen ja sit kyl myöhemmin kaikki oli tosi ystävällisiä ja otti tosi hyvin mukaan, antaisin krediittiä kyl kaikille työkavereille siitä.

Sit sen alun jälkee kyl korostu se et työkaverit oli tosi kivoja ja pääs siihen porukkaan et se korvas tosi paljon sitä päällikön huonoa ja ohjattua perehdytystä mikä puuttu ihan täysin.

Kaikki vastaajat olisivat valmiita jatkamaan työpaikassaan tai samalla työnantajalla, mikäli tulevaisuuden opinnot ja opiskelupaikat antaisivat myöden. Työyhteisön voima liitettiin työnantajaprofiiliin.

**Osaamisen olettaminen – oma vastuu omasta osaamisesta** oli kolmas keskeisin teema työntekijöiden vastausten perusteella. Työntekijät kokivat yhteneväisesti, että vastuu perehdyttämisestä oli heillä itsellään.

Et päälliköillä on tosi kiire ja kauheesti asioita muistettavana, et jos sanot jotain tai kysyt, nii se jää sun vastuulle et se muistaa hoitaa sen, et se on vähän sellasta osaltaan sekoilua, en tiä onks se joka esimiehellä sama.

Osa haastateltavista kuvasi esihenkilöiden työtä kiireisenä, kaikkea samanaikaisesti suorittamisena, jolloin työtä ja muistettavia asioita samanaikaisesti oli paljon. Vastauksissa todettiin, että jotkut asiat väkisinkin unohtuvat, kuten perehdyttäminen ja sen organisoiminen. Arjen hektisyys ei ollut yllättävä tekijä, mutta jokainen vastaaja tunnusti olevansa pettynyt osaltaan perehdyttämiseensä. Ymmärrystä löytyi myös. Osa työntekijöistä koki, että työvuorot suunnitellaan pelkkiin iltavuoroihin, eikä osaamista muihin myymälän työvuoroihin näin kerry. Kuitenkin koettiin, että esihenkilö tai apulaispäällikkö oletti työntekijän osaavan.

Luotettavuus et asiat hoituu, oli ne sit mitä tahansa asioita, jotka vaikuttaa työelämään et voi luottaa, et tuntuu et noilla päälliköillä on niin paljon hommaa et joku jää sinne varjoon et jotenkin mietin myös et ei tästä makseta niin hyvin et joka asia jaksais kiinnostaa, et vaikka esihenkilö nipottaa jostain turhasta niin siinä sit ehkä ajattelee et ihan sama, ku ei toi nähny sitä et yritettiin parhaamme.

Alkuun oli ehkä se paha maku suussa et onks tää oikeesti näin ja et multa oletetaan noi jutut jo vaikka on vaan teoriassa kerrottu, ehkä se oli se et haluanko mä sitoutua tälläseen työpaikkaan, jossa oletetaan liikaa antamatta sitä tietotaitoa ja osaamista mitä mä oikeesti tarvitsisin.

Osa haastateltavista tunnisti, ettei kaikkia työtehtäviä ollut ehditty käydä läpi ennen kuin niitä tuli jo osata suorittaa. Perehdyttämistä valtuutettiin ja vastuutettiin uudelle työtehtävälle toteamalla, että aina saa kysyä ja kysyä täytyy, jos ei osaa. Kaikki haastatellut kokivat tämän negatiivisena ja passiivisena johtamistapana, sillä he eivät tieneet, mitä olisi pitänyt kysyä.

Mut et jos tulis joku uus ni eihän se osais kysellä eikä se tietäis mitä pitää edes kysyä ja olis se kiva sit niille työkavereillekin et ei tarvis koko aikaa kysyy et ootko tehny ja tiesitkö tätä, et ei kuormittas sitä tiimiä liikaa sillä perehdyttämällä, et silloin ku tulin siihen ihan ekaan vuoroon ni tuli tosi huono fiilis sen tiimin puolesta ku eihän nekää tienny, ni se tilanne oli tosi vaikee.

Et silloin olin heti suoraan rivissä ihanku osaisin jo kaiken, siinä ei tullu sitä tunnetta et osais tai yritettäis opettaa mitää et oletettiin vaan et osaisin jo kaiken.

Perehdyttämistä pohdittiin vastauksissa myös kuormittavana tekijänä työyhteisöä ajatellen. Jos perehdytystä ei oltu suunniteltu etukäteen eikä sille oltu määritelty varsinaista tekijää, tuli paine perehdyttämisestä koko työyhteisölle. Työntekijöiden vastauksista huokui myös negatiivinen saatu palaute ja kritiikki, jota oli saatu työsuhteen alussa tekemättä jätetyistä töistä.

Et sit toisaalta on hauska, et esimies sanoo et teette parhaanne ja sen mitä kerkee, mut sit kuitenkin on aika paljon sitä et pitäs olla nopeempi ja parempi ja tehokkaampi.

Ja sitku se työ keskeytyy sata kertaa ni se esimies ei nää välttämättä sitä mitä se työ on ja sit ne ihmiskohtaiset erot korostuu, et jos sä ehdi tehdä jonkun asian niin toinen ei välttämättä ehdi ja pysty, et täytyy nähdä se yksilö ja sen osaaminen eikä vaan sit kritisoida.

Vähän kaiken näkösiä, on tullu innostusta, jännitystä, turhautumista, kun tulee paine osata paljon enemmän, kun mitä mä osaan ja sit joku tuleekin kesken kaiken työn vihasesti kysyyn et mitä mä teen, vaikka en ollu koskaan ennen tehny jotain asiaa niin vaadittiin et olisin nopeempi.

Suuri osa haastateltavista totesi, että osaaminen ja oppiminen oli osa heidän toimenkuvaansa, josta he itse olivat vastuussa. Joku vastaajista mainitsi teettäneensä itse muistin tueksi työkaluja, jolloin vuorojen rutineja ja kokonaisuutta olisi helpompi hallita.

Kyl mä sit opettelin ite ja olin ite vastuussa siitä oppimisesta.

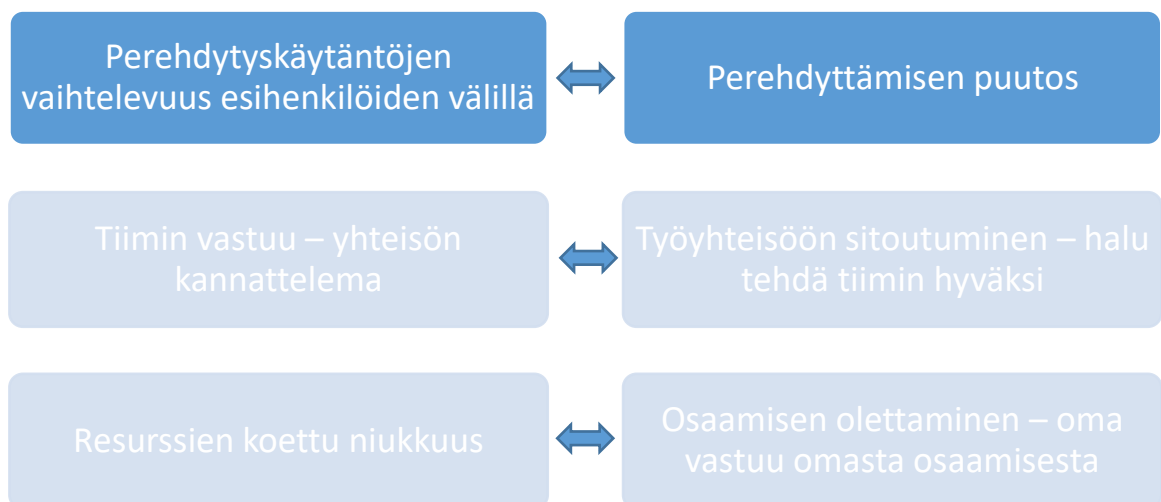
Kuten aiemmin jo mainittiin, turvattomuuden tunne lisääntyi myös oman oppimisen vastuunkannon myötä. Pahimmillaan siitä saatu kritiikki lisäsi välinpitämättömyyttä työlle.

### 4.3 Yhteenveto haastattelutuloksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vastaukset tukivat toisiaan ja niistä muodostuneet teemat olivat yhdistettävissä haastattelutuloksiin. Tulokset muodostivat kokonaisuuden, jossa ilmiöt niin esihenkilöiden kuin päälliköidenkin haastattelujen perusteella yhtyi. Teemojen syy-seuraussuhde ilmeni vastavuoroisesti. Haastatteluista muodostuneet teemat ja niiden liitännäisyys teoreettiseen viitekehykseen käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Esihenkilöiden vastausten perusteella perehdytyskäytännöt vaihtelivat vastaajien kesken, mikä ilmeni työntekijöille koettuna perehdyttämisen puutteena.

Tämä korostui, mikäli perehdytettävällä oli aiempaa kokemusta samalta työnantajalta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että aiempi kokemus vähensi perehdyttämistä, sillä oletus osaamisesta loi mielikuvan valmiista työntekijästä, jota ei tarvitsisi perehdyttää varsinaisiin työtehtäviin.



### Kuvio 3. Haastateltavien näkemysten yhteneväisyys toisiinsa

Vastauksista ilmeni, että työyhteisön rooli niin perehdyttämisessä, sitoutumisessa kuin työmotivaatiossa oli suuri. Esihenkilöt delegoivat perehdytystä tietoisesti tai tahtomattaan muille tiimin jäsenille ja monesti vastuu työyhteisöön pääsystä jäi työyhteisölle. Työntekijät kokivat tarvetta sitoutua juuri tiimiin ja toimia tiimin etujen parhaaksi ja kollegoiden hyväksi. Toisaalta koettiin, että on kaikkien tehtävä perehdyttää, mutta se saattoi ilmetä siten, että todellisuudessa kukaan ei perehdyttänyt. Työkavereille oltiin kuitenkin uskollisia.

Vaikka tiimin vastuu perehdyttämisestä koettiin lähtökohtaisesti positiivisena, sitouttavana ja sosialisoitumista edistävänä tekijänä, perehdytyksen organisoimista toivottiin enemmän. Uuden työntekijän aloitus koettiin kuormittavaksi, varsinkin jos perehdytystä ei ollut suunniteltu eikä siitä ollut viestitty työyhteisön kesken. Osaamisen olettaminen johti epämiellyttäviin palautteenantotilaisuuksiin. Voidaan myös todeta, että mielikuva työnantajasta muodostui sosialisoitumisen ja työyhteisön perusteella. Huono perehdyttäminen oltiin valmis antamaan anteeksi, sillä kokemukset työyhteisöstä ja keskitetystä perehdyttämisestä olivat pääosin positiivisia.

Vastuu perehdyttämisestä oli uusilla työntekijöillä ja koettiin oman osaamisen ja oppimisen perustuvan siihen, kuinka nopeasti pystyi omaksumaan rutiineja ja kuinka monipuolisesti havainnoimaan uuden työpaikan arkea, jotta osaisi kysyä tarkentavia ja työhön liittyviä olennaisia kysymyksiä. Tämä teema on rinnastettavissa esihenkilöiden vastauksista muodostuneeseen teemaan resurssien koetusta niukkuudesta. Aikaa ja työtunteja oli käytössä rajallisesti, eikä perehdyttäminen ollut selkeästi johdettu ja organisoitu kokonaisuus. Työntekijöiden vastauksista ilmeni tunne turvattomuudesta, jota olettaminen ja mahdollinen palaute työstä aikaansai.

Perehdyttäminen päättyi usein jo ensimmäisen viikon aikana ja pahimmillaan työntekijä sai palautetta toiminnastaan, johon häntä ei ollut perehdytetty. Resurssien niukkuus tunnistettiin myös, sillä osa työntekijöistä koki, ettei perehdyttämiselle ja työhön opastamiselle ollut käytetty juuri aikaa ja että henkilöstöä oli käytössä vähän. Työntekijät tunnistivat esihenkilöiden roolin hektisyyden ja toisaalta myös ristiriitaisuuden, sillä odotukset ja vaatimukset myös esihenkilöitä kohtaan koettiin korkeiksi.

## 5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten perehdyttäminen vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja sitä kautta sitoutumiseen toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui perehdyttämisen, sisäisen työnantajamielikuvan sekä sitoutumisen teemoihin, sillä ne ovat kytköksissä toisiinsa. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on arvioitu luvussa kolme. Myös tutkimuksen eettisyyttä on pohdittu kolmannessa luvussa. Lopuksi analysoidaan tutkijan omaa oppimista tutkimusprosessin aikana ja käsitellään tutkimuksen onnistumista ja jatkotoimenpide-ehdotuksia.

### 5.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että perehdyttämisen eri osa-alueilla vaikutettiin sitoutumiseen ja sisäiseen työntekijäkokemukseen. Kuten aiemmin on mainittu, perehdyttämisen tarkoitus on sitouttaa uusi työntekijä ja luoda mahdollisuudet sosialisoitumiselle, jolloin työntekijä muuttuu työyhteisön ulkopuolisesta henkilöstä työpaikan sisäiseksi tekijäksi. (Cooper-Thomas & Anderson 2006).

Tutkimuksen tuloksia havainnoitiin tutkimuskysymysten valossa, eli miten perehdyttäminen koettiin käytännössä työntekijän näkökulmasta, millä keinoilla käytännön perehdyttämistä voitiin parantaa, minkälaisia mielikuvia perehdytysprosessi herätti ja miten perehdytys vaikutti sitoutumiseen.

Käytännön perehdyttäminen koettiin vaihtelevana. Osaa uusista työntekijöistä ei ollut perehdytetty lainkaan ja osa oli saanut jonkunlaisen perehdytyksen. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että perehdytysjakso oli kestänyt noin viikon, jonka jälkeen varsinaista perehdytystä ei enää järjestetty. Kuten Bauer (2010) totesi, perehdyttämiseen käytettävän ajan on oltava riittävä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että perehdyttämiseen käytetty aika oli liian lyhyt. Uusilta työntekijöiltä oletettiin osaamista ja taitoa suorittaa töistä nopeasti ja perehdyttämiseen käytetty aika vaihteli vastanneiden välillä. Käytännön perehdyttämisen epäonnistuminen tai puuttuminen oltiin kuitenkin valmiita antamaan anteeksi kokonaisvaltaisen työnantajamielikuvan edessä; uudet työntekijät kokivat, että voimakas tiimihenki ja hyvä työyhteisö kompensoi puuttunutta perehdytystä.

Käytännön perehdyttämistä haluttiin parantaa tarkastelemalla uudelleen toimeksiantajan perehdytysprosessia ja miten se käytännössä toteutuu. Perehdytystä toivottiin yksilöllistetävän vielä enemmän siten, että se tukisi juuri työntekijöiden perehdytystä ja osaamisen



kehittämistä. Tavallaan toivottiin, että työntekijät olisivat valmiimpia jo tullessaan työvuoroon omaan uuteen yksikköön, sillä työtehtävät myymälöissä ovat monipuolisia sekä vaativat kokonaisvaltaisen ymmärryksen myymälän toiminnasta. Pelkkä kassaosaaminen ei siis riitä, vaan uuden työntekijän on kyettävä antamaan työpanoksensa jo ensimmäisessä työvuorossa. Osaamisen varmistamiselle ei jäänyt sijaa, sillä perehdykseen ei ollut käytettävissä tarpeeksi resursseja, tai niitä ei uskallettu hyödyntää tarpeen mukaan tulostavasti myötä. Työtä tehdään osittain yksin, mikä itsessään lisää työn vaativuutta, kun vastuu yksiköstä on vuorollaan jokaisella työntekijällä. Perehdytys niin ikään alkaa rekrytoinnista ja perehdyttämisen prosessin tulee jatkua työhön valinnan jälkeen riittävän pitkänä ajanjaksona. Perehdytystä tulee suunnitella ja sen toteutumista seurata aktiivisesti (Eklund 2018, 88–89).

Perehdytysprosessi herätti kuitenkin luottamusta uusien työntekijöiden keskuudessa. Koettiin, että perehdytysprosessiin on panostettu ja että työnantaja haluaa uusien työntekijöiden tuntevan itsensä tervetulleiksi, jopa myös siten, että kaupan alasta kokonaisuudessaan tulisi houkuttelevampi työn teon paikka. Perehdytysprosessi alkaen rekrytoinnista ja jatkuen keskitetyn perehdytyksen mallilla loivat mielikuvia välittävästä, huolehtivasta ja perusteellisesta työnantajasta, joka haluaa huolehtia työntekijöistään ja tarjota mahdollisuuksia oppia työelämätaitoja ja saada monipuolisia kokemuksia työelämästä. Käytännön perehdytys kuitenkin muutti mielikuvaa, sillä työntekijöiden vastausten perusteella perehdytys oli puutteellista ja siihen käytetty aika vähäistä. Henkilökuntaa oli töissä liian vähän perehdytyksen aikaan, jolloin perehdyttäjä joutui osallistumaan muuhun työhön siten, että se häiritsi perehdyttämistä. Perehdytystä yksikössä kuvattiin ”ajatuskatkona” ja ”kömmähdyksenä”, mutta sen epäonnistuminen oltiin valmiita antamaan anteeksi, onnistuneen ryhmäytymisen myötä. Perehdytyksen voidaan todeta luovan osittain tehottomuutta, sillä uudet työntekijät eivät omanneet vielä valmiuksia suoriutua työstään (Aberdeen 2017). Sitoutuminen työyhteisöön johti kuitenkin päätökseen pysyä työpaikassa. Caldwell ym. (2016) mukaan perehdyttämisen yleisimmät virheet liittyivät muun muassa siihen, ettei perehdyttämistä kalenteroida kunnolla ja siihen tarvittavaa aikaa varmisteta sekä liiallisella tiedolla kuormittaminen heti työsuhteen alussa.

Perehdyttäminen vaikutti sitoutumiseen juuri sosialisoitumisen kautta (Bauer ym. 2007). Sosiaalinen perehdyttäminen tarkoitti siis verkostoitumista yrityksessä. Koska haastattelujen perusteella työyhteisöllä oli iso vastuu perehdyttämisestä, voimisti se uuden työntekijän halukkuutta toimia juuri työyhteisönsä hyväksi. Sitoutuminen siis tapahtui verkostoitumisen kautta – työntekijä sopeutui ja integroitui osaksi työyhteisöä, sillä vastuu perehdyttämisestä oli työryhmällä ja vastuu oman osaamisen kasvattamisesta ja tiedon saannista

uudella työntekijällä. Sanotaan, että perehdyttämiseen tarvittiin koko työyhteisön tuki. Vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin esihenkilöllä, mutta perehdytykseen liittyviä toimintoja ja tehtäviä tulee delegoida (Harpelund ym. 2019).

Mitä vaikutuksia perehdyttämisellä oli työnantajamielikuvaan ja sitoutumiseen toimeksiantajayrityksessä? Työnantajamielikuva tarkoitti koettua käsitystä siitä, millainen yritys on. Tässä tutkimuksessa keskityttiin sisäisen työnantajamielikuvan näkökulmaan, eli siihen, millä tavoin työntekijä kokee työnantajansa. Tutkimuksen tuloksia tulisi ensin tarkastella perehdyttämisen näkökulmasta perehtymisen eri tasojen mukaisesti, joita olivat myöntyminen, selkeytyminen, kulttuurin omaksuminen sekä verkostoituminen (Bauer 2010).

Myöntymisen vaihe, eli se, jossa uusi työntekijä myöntyy noudattamaan annettuja määräyksiä, säädöksiä ja ohjeita muun muassa yrityksen pelisääntöjen mukaisesti ja tutustuu uuden työnsä rooliin, toteutui toimeksiantajayrityksessä hyvin. Rekrytointi ja keskitetty perehdytys oli suunniteltu ja strukturoitu kokonaisuus, jonka myötä tärkeimmät toimintaohjeet ja säännöt tulivat tutuiksi. Tämä organisatorinen perehdyttäminen tarjosi vastauksia kysymyksiin niin työsuhteeseen liittyvistä asioista kuin työtehtävistä suoriutumiseen tai sisäisten viestintäkanavien haltuun ottamiseen. (Bauer ym. 2007).

Selkeytymisen vaihe taas jäi tutkimustulosten mukaan epäselväksi. Työntekijä perehdytettiin työsuhteeseen yleisesti, mutta työn tavoitteet, suoriutumisen arvioiminen ja ylipäättään oman työn tarkoitus jäi uusille työntekijöille epäselväksi. Toisaalta tiedettiin, että myymälässä on huolehdittava asiakaspalvelusta ja kassasta ja tietyt prosessit on hoidettava, mutta vastausten perusteella koettiin, ettei tarvittavaa tietotaitoa ja osaamista ollut työstä suoriutumiseksi. Työntekijät tunnistivat kiireen ilmapiirin ja niukat, rajalliset resurssit. Selkeytyminen perehdytyksen osa-alueena käsitti työntekijän ymmärryksen uuden työnsä tavoitteista ja odotuksista työlle. Nämä jäivät epäselväksi myös senkin takia, ettei varsinaista vastuuta perehdyttämisestä ollut kenelläkään. Esihenkilöt kokivat oman roolinsa perehdytyksessä epäselväksi, jolloin pahimmassa tapauksessa kukaan ei vastannut uuden työntekijän perehdytyksestä, vaan vastuu työhön opettelusta oli työntekijällä itsellään. Mikäli esihenkilö tunnisti uudessa työntekijässä vastuuntuntoisia ja oma-aloitteisia piirteitä, ei perehdytystä järjestetty senkään vähää. Tässä oletettiin, että työntekijä kyllä kysyy, jos jotakin tulee mieleen. (Bauer 2010).

Kulttuurin omaksuminen ja verkostoituminen onnistui perehdytyksen prosesseissa. Organisatoriset normit ja yrityskulttuuri – niin muodollinen kuin epämuodollinenkin tulivat tu-

tuiksi työsuhteen alkuketkinä, sillä ne oli järjestetty ja niille oli varattu tarpeeksi aikaa (Carucci 2018). Verkostoituminen ja sosialisoituminen syntyi ennen kaikkea tunteesta; uusi työntekijä halusi tehdä työtä yhteisen hyvän vuoksi, tiiminsä vuoksi. Koska tiimillä oli epävirallinen vastuu perehdytyksestä, mahdollisti se myös suhteiden luomisen ja niiden syvenemisen työsuhteen alussa. Työntekijät olivat motivoituneita aloittaessaan uudessa työpaikassa, ja yhteenkuuluvuuden tunteen muodostuttua syntyi myös sitoutumista. Uusi työntekijä tuli todella osaksi uutta työyhteisöä. (Carucci 2018.) Tämä kertoo myös yrityksen kulttuurista ja siitä, kuinka valmiita ollaan ottamaan vastaan uusia tekijöitä. Muutos on molemmin puolinen, sillä uuden työntekijän aloittaessa myös tiimi muuttuu. Mikäli tätä ei tapahtuisi, voisi työntekijä kokea itsensä ulkopuoliseksi tai tarpeettomaksi, jolloin myös motivaatio työtä kohtaan vähenisi. Sosialisoituminen oli tässä tutkimuksessa avainasemassa, sillä sen myötä uudet työntekijät muodostivat mielikuvan työnantajasta ja yrityksen tavoista toimia. (Bauer 2010).

Perehdyttäminen vaikutti työnantajamielikuvaan siten, että siitä vastuussa olevat kokivat olemassa olevien resurssien, kuten ajan ja työtuntien, niukoiksi. Perehdytyskäytännöt ja niiden vaihtelevuus olemassa olevasta perehdytysmallista huolimatta näyttäytyi perehdyttämisen puutoksena, jonka perimmäiset juurisyyt ovat juuri esihenkilöiden tulosvastuun ja perehdytyksen vaateen ristiriidassa. Toki myös esihenkilöiden oma koettu rooli perehdyttäjänä ja ennen kaikkea halu perehdyttää vaikuttivat. (Harpelund ym. 2019).

Liian moni esihenkilö turvautui oletukseen osaamisesta ja siitä, että kyllä joku senkin työn hoitaa. Esihenkilöt olivat suuren paineen alla ja arjen hektisyys imi monissa vastauksissa haastateltavan mukaansa. Tällöin tuntui, ettei omasta työstä ole hallintaa. Tärkeintä oli suorittaa prosesseja ja palvella asiakkaita. Koska vastuu omasta osaamisesta oli lähes aina työntekijällä, löi se mielikuvan työnantajan välinpitämättömyydestä. Toisaalta perehdytys oli alkanut toivotusti ja organisoidulla tavalla, mutta yksikössä käytännön työhön opastaminen ja perehdytyksen kokonaisvaltaisuus pidemmän aikavälin prosessina ei tapahtunut. Perehdytys vaikutti työnantajamielikuvaan siten, että tunnistettiin kiire, hektisyys ja tehokkuus, joiden parissa myös esihenkilöt kamppailivat. Maiju Kettunen (2020) tutkimuksessaan hyvästä työntekijäkokemuksesta perehdytyksen aikana toteaa myös, että esihenkilöiden roolia perehdytyksessä tulisi korostaa myös työntekijäkokemukseen ja siten työnantajamielikuvaan vaikuttavaa tekijänä. Perehdytykseen ja sen suunnitelmallisuuteen tulisi kiinnittää huomiota paremmin.

Tutkimuksessa oli mielenkiintoista se, että työntekijät olivat valmiit antamaan anteeksi epäonnistuneen perehdytyksen. Tunnistettiin niukat resurssit ja että tahti on kova, eikä aikaa ole juuri hukattavaksi. Koettiin, että tärkeintä oli tehdä jotain ja mennä eteenpäin. Perehdytyksen vaikutus työnantajamielikuvaan oli pääosin negatiivinen. Se, miten ja millä keinoilla perehdytys vaikutti sitoutumiseen, oli tarkastelemisen arvoista. Kokemus työnantajasta oli siis voimakas, eikä perehdytyksen epäonnistuminen yksikössä horjuttanut sitä. Työympäristö oli ratkaisevin tekijä, joka vaikutti työnantajamielikuvaan. Työympäristö käsittää työvälineiden lisäksi myös työyhteisön (Barrow & Mosley 2005, 150).

Sitoutumisella voitiin vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, sillä sitoutuneet työntekijät olivat halukkaita ponnistelemaan annettujen tavoitteiden eteen sekä tuottivat tulosta. Sitoutunut työntekijä kokee työnantajansa pääosin positiivisena. Sitoutuminen jaettiin tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.), joista tunnesitoutuminen ilmeni olennaisesti tutkimustuloksista.

Tunnesitoutunut työntekijä halusi olla osa organisaatiota ja tiimiä ja etsi nimenomaan tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja tervetulleeksi tulemisesta. Tunnesitoutunut työntekijä haluaa toimia työyhteisönsä hyväksi ja pyrkiä parempiin tuloksiin. Voidaan siis todeta, että perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen oli nimenomaan tunnesitoutuminen ja sen tulokset työyhteisössä. Yhteenkuuluvuus, sosialisoituminen ja verkostoituminen synnyttivät turvallisuuden tunteen sekä halun kuulua osaksi uutta työyhteisöä. Ponnisteluja tehtiin nimenomaan työyhteisön ja tiimin hyväksi, sillä toisten suoritusta haluttiin helpottaa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen esteitä madaltaa. Tunnesitoutunut työntekijä ajattelee sitoutumisen olevan valinta, jolloin työn tekeminen on mielekkäämpää ja motivoituminen tapahtuu helpommin. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Perehdyttämisen vaikutukset sitoutumiseen saivat myös normatiivisia piirteitä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee velvollisuuden tunnetta yritystä kohtaan, jolloin saadut edut, kuten sosialisoituminen vaativat vastapalveluksia työn muodossa. Tällöin työntekijän panostus on panostusta juuri yhteisön hyväksi, ja sitä kautta koko organisaatiolle. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Aiemmissä tutkimuksissa perehdyttämisen vaikutusta sitoutumiseen ja sisäisen työnantajamielikuvaan on korostettu juuri perehdyttämisen näkökulmasta, kuvaten perehdytystä kokonaisvaltaisena prosessina ja sen vaikutuksena muun muassa tuottavuuteen. Jarna

Kortemaa (2020) tutkimuksessaan perehdyttämisestä totesi, että perehdyttämisen loppu-tulema vaikuttaa merkittävästi työsuhteen onnistumiseen.

Tässä tutkimuksessa merkittävää on huomioida, ettei varsinaista perehdytystä tai työhön opastusta koettu sitouttavaksi tekijäksi ja se vaikutti osin positiivisesti mutta valtaosin negatiivisesti työnantajamielikuvaan, sisäisesti. Perehdytys kuitenkin antoi mahdollisuuden sitoutumiselle, sillä osa perehdytystä oli verkostoituminen uuteen työyhteisöön, mikä oli tutkimustulosten mukaan voimakkain sitouttava tekijä ja positiivisin työnantajamielikuvaan vaikuttava osa-alue. Vahvistamalla ryhmäytymistä, sisäisen viestinnän ja yrityskulttuurin merkitystä sekä tukemalla vahvemmin esihenkilötyötä perehdytyksessä on mahdollista aikaansaada vielä parempia kokemuksia työnantajayrityksestä. Perehdyttämiseen kaivattiin siis lisää johtamista ja selkeämpää vastuunottoa. Kaisa Varela (2014) opinnäytetyössään toteaa myös, että yritysten tulee kiinnittää enemmän huomiota perehdyttämisen johtamiseen siten, että esihenkilöille jää aikaa johtaa arjen pyörittämisen sijasta.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen aiheen ajankohtaisuus ja teeman haasteet jatkavat kaupan alan haastamista tulevaisuudessa. Työvoimapula, työvoiman saatavuus, työn tekemisen mallit esimerkiksi työn teon paikka ovat trendejä jo nyt, mutta ennen kaikkea tulevaisuuden haasteita. Työltä kaivataan entistä enemmän merkityksellisyyttä ja hybridityö tarjoaa mahdollisuuksia useilla eri aloilla. Kaupan ala- tarkemmin vähittäiskauppa, ei kuitenkaan mahdollista etätyötä - päinvastoin. Vähittäiskauppa tarjoaa palveluita kellon ympäri, vuoden jokaisena päivänä. Onkin merkityksellistä painottaa juuri työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja tunnistaa paremmin, keitä meillä vähittäiskaupassa työskentelee ja miten me voimme työnantajana tukea paremmin työn tekemisen malleja. Perehdytys on näistä keinoista yksi ja se, jolle koko toiminta perustuu.

Toimeksiantajan hanke vetoa ja pitoa- työvoimapulan selättämiseksi käsitti sitouttamisen vahvistamisen ja osaamisen kehittämisen juuri voimakkaan pidon, eli työn teon halukkuuden avulla. Toisaalta on ymmärrettävä, että vähittäiskauppa toimialallaan on monesti tilapäinen, ensimmäinen työelämän kokemus, jonne ei ole tarkoitus saapua jäädäkseen. Riskiä onkin, millä varmistetaan kilpailun voitto osaavasta työvoimasta samalla ymmärtäen työsuhteen aikarajoitteellisuuden. Toisaalta kauppa vie mukanaan eikä ole poissuljettua, että työurien pituudet kääntyisivätkin kasvuun samalla työnantajalla. Vastaukset löytyvät pitkäjänteisen työnantajamielikuvan kehittämisen ja voimakkaan, positiivisen työntekijäkokemuksen myötä. Kuten Sitran vuoden 2022 puheenaiheissa todettiin, kyse on lopulta vastuullisuudesta (Sitra 2022).

Tarvitsemme ja vaadimme yhä osaavampaa ja nopeasti oppivaa työvoimaa. Perehdyttääksemme heidät vastaamaan työn vaatimuksia ja varmistaaksemme tulosten saavuttamisen onkin pysähdyttävä tarkastelemaan, missä tilassa oma osaamisemme esihenkilötyössä on. Esihenkilöiden keskuudessa vaihtuvuus on vähäistä ja monesti tapamme toimia ja työskennellä juurtuneet aikaisempaan osaamiseen ja kokemukseen. Vastaako meidän osaamisemme ja johtaminen nykypäivän todellisia tarpeita? Ymmärretäänkö tarpeeksi hyvin toimialamme arkea ja tukevatko työtehtävämme arjesta selviytymistä? Minkälaiset resurssit ovat tarjolla esihenkilötyöstä suoriutumiseen ja kuinka hyvin esihenkilöiden toimenkuva vastaa todellisuudessa tehtyä työtä? Uskon, että yrityksen kulttuuri tukee oppimista ja kehittymistä, mutta kulttuurissa on osittain käännetty selkä todellisuudelle ja sille, mitä esihenkilöiden työhön käytännössä kuuluu. Lisäksi on tunnistettava asenne, jonka juuret ovat syvällä tulosvastuullisuuden ja suoritettavien prosessien ytimissä, niin syvällä, että kyky nähdä kokonaisvaltaisemmin myös sellaiset tekijät, kuten perehdytys, jolla on vaikutuksia pitkällä aikavälillä, on hämärtynyt. On myös havahduttava esihenkilötyön perusteisiin ja kysyttävä, haluanko minä johtaa ja jos haluan, millä keinoilla toteutan johtamistyötäni arjessa. Ongelma ei ole rakenteellinen, mutta rakenteitakin on välillä peruskorjattava ja huollettava.

Tämä tutkimus toteutettiin kevään 2022 aikana. Oma oppimiseni kehittyi juuri tutkimustyön perusteissa, jolloin itse tutkimukselle, avoimuudelle ja avarakatseisuudelle oli antauduttava. Omat ennakkotietoni ja asenteeni oli jätettävä tutkimuksen ulkopuolelle. Yllättävintä oli tunnistaa lopulta merkittävimmät tulokset tutkimuksessa ja omaksua työyhteisön vaikutus myös omassa johtamistavassani sekä tunnistaa oman johtamisen näkyvyyttä arjessa ja miten johtamiseni koetaan työyhteisössäni. Oli huolestuttavaa huomata, kuinka värikkästä ja vaihtelevaa perehdyttäminen todellisuudessa on.

Tutkimustulokset on vietävä käytäntöön ja kun kompastuskivet ovat selvillä, osaamme varoa niitä tulevaisuudessa paremmin. Pidän tärkeimpinä omaksua esihenkilöiden haastatteluista ilmenneet teemat, perehdytyskäytäntöjen vaihtelevuus, resurssien koettu niukkuus sekä tiimin vastuu – yhteisön kannattelema. Niiden sisäistäminen auttaa paremmin myös keskijohtoa havainnoimaan perehdytystä ja toimimaan yhteistyössä esihenkilöiden kanssa.

Tutkimuksen tulokset esitettiin toimeksiantajalle kesällä 2022. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa mahdollisti monialaisen tarkastelun tuloksiin. Toimeksiantajan palautteen mukaan työn lopputulos auttaa muodostamaan toimenpiteitä sitouttamisen vahvistamiseksi juuri

perehdytyksen avulla, kasvattaen mielikuvaa hyvästä työnantajasta. Palautteissa ilmeni osittain pettymys nykytilaan, mutta samalla kiitettiin rehellisestä ja realistisesta aineistosta, jonka perusteella tullaan jatkamaan työskentelyä. Tuloksien jatkokäsittelyä varten järjestetään workshop, jonka tavoitteena on muodostaa kehittämissuunnitelma perehdyttämisen parantamiseksi niin työntekijän, kuin esihenkilön näkökulmasta. Tärkein työ on varmistaa esihenkilöiden osaaminen ja aika perehdyttämiseen sekä selkeyttää ne roolit, joita perehdyttäminen tosiasiaassa vaatii.

Tässä kehittämispainotteisessa tutkimuksessa varsinainen kehitystuotos syntyy raportin kirjoittamisen jälkeen ja sen tarkoitus on parantaa perehdyttämistä kokonaisvaltaisesti.

Työsuhteiden tarkastelu osa-aikaisuuden näkökulmasta, oppilaitosyhteistyö, maahanmuuttotaustaisten nuoren työllistämishjelma, esihenkilöiden perehdyttäminen ja osaamisen parantaminen perehdyttämisessä, esihenkilön roolin kirkastaminen sekä arjen tarkastelu sekä perehdyttämiseen käytettävän ajan tarkastelu ovat keinoja, joilla voidaan parantaa työnantajamielikuvaa perehdyttämisen näkökulmasta heti ja pitkällä aikavälillä. Tämä opinnäytetyö ja tutkimus on omistettu perehdyttämisen asiantuntijalle, edesmenneelle ystävälleni Sini Uimaniemelle, jonka laatimat perehdyttämisen työkalut jatkavat käytäntöä ja tavoitetta paremmasta perehdyttämisestä ja nuorten työllisyyden edistäjästä mukanani.

## Lähteet

- Aberdeen. 2017. Digital keys to onboarding the next-gen employee. Luettavissa: <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/digital-keys-onboarding-next-gen-employee/> Luettu: 6.1.2022
- Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting, & Orienting new employees. Fifth edition. American Management Association cop. New York.
- Bauer, T., N. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practical Guidelines Series.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, s. 707-721.
- Barrow, S., & Mosley, R. 2005. *The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Brienza, L. 2018. 'Preboarding' enhances engagement between job offer and start date. *Canadian HR Reporter*. Luettavissa: <https://www.hrreporter.com/focus-areas/recruitment-and-staffing/preboarding-enhances-engagement-between-job-offer-and-start-date/299462>. Luettu 19.1.2022.
- Cable, D., M., Gino, F. & Staats, B., R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review* 54, 3, s. 23–28.
- Caldwell, C. & Caldwell, G. 2016. Ten classic onboarding errors: violations of the HRM – employee relationship. Luettavissa: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/bmr/article/view/10672/6507>. Luettu: 6.1.2022
- Carney, J. 2018. How To Improve Your Company's Employee Experience? Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2158009516/?pqorigsite=primo#>. Luettu: 8.1.2022.
- Carucci, R. 2018. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review Digital Articles*. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>. Luettu 13.1.2022.



Center for American progress. 2012. There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. Luettavissa: <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>. Luettu: 13.1.2022.

Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N., 2006. Organizational socialization. Journal of Managerial Psychology, 21, 5, s. 492-516.

Deloitte. 2016. Employee as customers. Reimagining the employee experience in government. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/public-sector/articles/treating-employees-as-customers-in-government.html>. Luettu 2.2.2022.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki. E-kirja.

Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. 2020. Brik. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Luettu 13.1.2022.

Ellis, A., Nifadkar, S., Bauer, T. & Erdogan B. 20.6.2016. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Harvard Business Review. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>. Luettu 11.1.2022.

Englund, G. 27.2.2019. Why Onboarding Is Your Most Important Recruitment Tool. Blogi. Luettavissa: <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leadsbusiness-49 blog/hr-leads-business/2019/02/28/why-onboarding-is-your-most-important-recruitment-tool>. Luettu: 13.1.2022.

Farren, C. 2007. Help new hires succeed: Beat the statistics. Mastery Works, Inc. Luettavissa: <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-NewHires-Succeed.pdf>. Luettu 1.2.2022.

FCG Finnish Consulting Group. Voiko perehdytyksen vaikutusta mitata? FCG Talent. Luettavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata/>. Luettu 2.1.2022.

Figurska, I & Matuska, E. 2013. Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 2. Luettavissa: [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf). Luettu 11.2.2022.

Forbes, 2019. Is Onboarding the New HR Secret for Company Success? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/#7da7d4ba1484> Luettu: 13.1.2022.

Green, S. 2017. *Culture Hacker*. Hoboken. New Jersey.

Greenhouse. 2016. New Hire Pre-Boarding: Why Waiting Until Day 1 to Start Onboarding Is Too Late. Luettavissa: <http://www.greenhouse.io/blog/new-hire-pre-boarding-why-waiting-until-day-1-to-start-onboarding-is-too-late> Luettu: 13.1.1.2022.

Haden, J. 2018. 7 Ways to ruin a new employee. Blogi. Luettavissa: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/7-ways-to-ruin-a-new-employee/>. Luettu: 9.1.2022.

Harpelund, C. 2019. *Orboarding. Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing Limited. Bingley.

Harpelund, C., Højberg, M & Nielsen K-U. 2019. *Onboarding, Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing. Bingley.

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

Helsilä, M. 2002. *Käytännön henkilöstötyö*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, J. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki. E-kirja.

Juhila, K. 2022. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> Luettu: 3.6.2022.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittajan käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Key Differences between Orientation and Onboarding. 2020. Luettavissa: <https://keydifferences.com/difference-between-orientation-and-onboarding.html>. Luettu 14.12.2021

Kettunen, M. 2020. Hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa. YAMK- opinnäytetyö. Haaga- Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352220/Opinna%cc%88yte-tyo%cc%88%20Maiju%20Kettunen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 22.3.2022.

Kitani, K. 2019. Your Great Employee Experience Starts With Onboarding. Talent Acquisition Excellence Essentials. Aurora.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Oy.

Korpi, T., Laine, T., & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF. Helsinki.

Kortemaa, J. 2020. Perehdyttäminen: Onboarding- opas. Opinnäytetyö. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020110622330>. Luettu 5.6.2022.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia.

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

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. 2022. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Luettu 18.5.2022.

Maylett T. & Wride M. 2017. The employee experience. How to attract talent, retain top performances and drive results. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Matikka, M. 2021. Työntekijän sitouttaminen. aTalent Recruiting. Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/nyrkkiisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>. Luettu 11.1.2022.

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Minilex. Työnantajan velvollisuus perehdyttää. Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-velvollisuus-perehdytt%C3%A4%C3%A4>. Luettu. 13.12.2021.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Mosley, R. & Schimt, L. 2017. Employer Branding for dummies. John Wiley & Sons. New Jersey.

Nedersrtöm, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu 11.1.2022.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Oy Rastor ab. Helsinki.

Osborne, S. & Hammoud, M. Effective Employee Engagement in the Workplace. International Journal of Applied Management and Technology, 17,1, s. 50-67

Porter, L., Streers, R., Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 5, s. 603-609.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Saunders, K., Mark, N., Lewis, P. & Thornhill A. 2019. Research methods for business studies. Pearson. E-kirja.

Schrage, M. Engagement Is a Means, Not an End. 2016. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/02/engagement-is-a-means-not-an-end>. Luettu 11.1.2022.

Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E. & Moon, H. 2016. How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. MIT Sloan Management Review, 57, 2, s. 15-17.

Sitra. Megatrendit. 2022. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Luettu 9.1.2022.

Smarzewska, D. 2019. Commitment and employee loyalty. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Spoleczne. Zarzadzanie, 46, 2, s. 7-14.

Tutkimuksellinen neuvottelukunta. 2020. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tenk>. Luettu 5.6.2022.

Tucker, E. 2020. Driving engagement with the employee experience. Strategic HR Review, 19, 4, s. 183-187.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 19.5.2022.

Tynjälä, P. 1991. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 22 (5-6), 387–598.

Työvoimapula. 2021. Kaupan Liitto. Luettavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/avainsana/tyovoimapula/>. Luettu: 19.12.2021.

Varela, K. 2014. Johtaminen on perehdytyksen tärkein työkalu. Ylempi AMK- opinnäyte-työ. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83815/Varela\\_Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83815/Varela_Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu 6.6.2022.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset päälliköille

1. Millä tavoin toteutit ns. pre-boardingin eli perehdyttämisen ennen ensimmäistä työpäivää?
2. Millä tavoin valmistauduit uuden työntekijän tuloon? Millä tavoilla hyödynsit perehdytyspolkua?
3. Kuinka paljon aikaa käytit perehdyttämiseen?
4. Millä tavoin varmistit työntekijän sosialistoitumisen uuteen työyhteisöön?
5. Miten järjestit aikaa perehdyttämiselle?
6. Millä keinoilla viestit ja vuorovaikutit uuden työntekijän ja tiimin välillä?
7. Mikä seuraavista rooleista kuvaa sinua parhaiten perehdyttäjänä;
  - työhönottaja
  - uuden työntekijän vastaanottaja
  - työyhteisöön tutustuttaja
  - työsuhteeseen perehdyttäjä
  - organisaatioon perehdyttäjä
  - tietyn alueen asiantuntija
  - kokonaisperehdyttämisestä vastaava
  - mentori
8. Koetko samaistumista työnantajaasi?
9. Millä tavoin laadukas perehdyttäminen vaikuttaa näkemyksesi mukaan vaihtuvuuteen? Voitko vaikuttaa siihen itse?
10. Mitä perehdyttäminen meillä nyt kertoo meistä työnantajana?

**Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille**

5. Kuvaile aikaa sopimuksen allekirjoittamisesta ensimmäiseen työpäivään. Millä tavoin perehdyttämisesi alkoi?
6. Mitä kaikkea omaksuit ensimmäisen työpäivän aikana? Entä ensimmäisen kuukauden?
7. Minkälaisia tunteita koit perehdytyksen aikana? Koska perehdyttäminen päättyi?
8. Millä keinoilla oppimisesi ja osaamisesi varmistettiin?
9. Kuka vastasi perehdyttämisestä?
10. Mitä perehdytyksesi kertoi työnantajasta?
11. Millä tavoin mielikuvasi muuttui perehdytyksen jälkeen?
12. Mikä vahvistaa sinun sitoutumistasi työhön?
13. Näetkö itsesi työskentelemässä meillä 1-2 vuoden kuluttua?
14. Tunnetko olevasi valmis ponnistelemaan annettujen tavoitteiden eteen?
15. Millä tavoin perehdytys on vaikuttanut sitoutumiseesi?
16. Mikä perehdytyksessäsi onnistui hyvin? Mitä olisi voinut vielä parantaa?