Ilmari Haarala

Perehdyttämisen merkitys työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kandidaatintutkielma
Johtamisen ja organisaatioiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Ilmari Haarala
Tutkielman nimi: Perehdyttämisen merkitys työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa
Tutkinto: Kauppatieteiden kandidaatti
Oppiaine: Johtaminen ja organisaatiot
Työn ohjaaja: Susanna Kultalahti
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 29

TIIVISTELMÄ:
Tässä tutkielmassa tarkastellaan perehdyttämisen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Käsitteellisesti perehdyttäminen ymmärretään prosessina, jonka tavoitteena on varmistaa uuden työntekijän kyky toimia työtehtävissään, omaksua organisaation toimintatavat ja liittyä tuottavaksi osaksi organisaatiota. Tutkielman taustalla on havainto siitä, että perehdytyksen laiminlyönnillä voi olla negatiivisia vaikutuksia sekä työntekijän hyvinvointiin että organisaation toimintaan. Laadukas perehdytys puolestaan tukee työmotivaatiota, työssä onnistumista ja halua sitoutua organisaatioon.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen yhteys perehdytyksen laadulla ja työntekijöiden sitoutumisella on sekä mitkä tekijät koetaan perehdytysprosessissa sitoutumisen kannalta merkittäviksi.

Teoreettinen viitekehys rakentuu perehdyttämisen ja sitoutumisen käsitteiden sekä niitä kuvaavien mallien ympärille. Keskeisiä tarkasteltuja näkökulmia ovat perehdytyksen tavoitteet, osatekijät ja laatu sekä työntekijöiden psykologinen suhde organisaatioon.

Tutkielmassa huomioidaan erityisesti Bauerin esittämä perehdyttämisen neljän C:n malli, joka kuvaa perehdytysprosessin vaiheita säännöistä ja odotuksista kulttuurin omaksumiseen ja sosiaalisiin yhteyksiin. Lisäksi perehdyttämisen ja organisaatiositoutumisen välistä suhdetta tarkastellaan Meyer ja Allenin kolmen komponentin mallin avulla.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa analysoitiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusaineistoja. Aineisto osoittaa, että perehdytyksen toteuttamisessa on suuria eroja organisaatioiden välillä, mikä johtuu muun muassa lainsäädännön yleisluontoisuudesta, ohjeistuksen vähäisyydestä sekä resurssien puutteesta. Tulosten perusteella havaittiin, että huolellisesti suunniteltu ja johdonmukaisesti toteutettu perehdytys vahvistaa työntekijän kokemusta osallisuudesta, selkeyttää työntekijän roolia ja lisää työn merkityksellisyyttä. Näiden tekijöiden kautta sitoutuminen organisaatioon syvenee.

Päätelmänä voidaan todeta, että laadukas perehdytys toimii strategisena keinona sitouttaa työntekijöitä ja vähentää vaihtuvuutta. Vaikka perehdytykseen ei aina kohdenneta riittävästi resursseja, sen vaikutus näkyy pitkällä aikavälillä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Panostamalla perehdytykseen organisaatio voi vahvistaa työntekijöidensä hyvinvointia ja sitoutumista, mikä puolestaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

AVAINSANAT: perehdytys, sitoutuminen, henkilöstöjohtaminen, organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus, työnantajakokemus, henkilöstön pysyvyys

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset 7

1.2 Tutkielman rakenne 7

2 Perehdytys organisaatioon 8

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet 9

2.2 Perehdyttämisen osatekijät 11

2.3 Ihmisen persoonan ja taustan vaikutus perehdyttämiseen 13

2.4 Työntekijöiden tärkeiksi kokemat tekijät perehdyttämisessä 13

2.5 Ongelmat perehdyttämisessä 15

3 Sitoutuminen organisaatioon 17

3.1 Organisaatiositoutumisen merkitys 18

3.2 Sitoutumisen teoriat 19

3.4 Perehdytys ja sitoutuminen 20

4 Johtopäätökset 22

4.1 Laadukkaan perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen 23

4.2 Keskeisimmät tekijät työntekijän perehdyttämisessä 23

4.3 Omat johtopäätökset 24

4.4 Jatkotutkimusehdotukset 25

Lähteet 27

Kuviot

Kuvio 1. Bauerin perehdytyksen neljän C:n malli

Kuvio 2. Mayerin ja Allenin sitoutumisen kolmen komponentin malli

1 Johdanto

Perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä tekijöistä. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä ja sen toiminta-ajatuksen, työpaikkansa ihmiset ja asiakkaat sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Kauhanen, 2013, s. 150). Laadukkaasti toteuttu perehdytysprosessi luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden sisäistää työssä vaadittavat tiedot ja taidot, liittää työntekijän osaksi työyhteisöä sekä mahdollistaa jatkuvan oppimisprosessin työsuhteen aikana. Parhaimmillaan perehdys myös tutkitusti lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon (Tossavainen, 2006, s. 4).

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on yksiselitteisesti uuden työntekijän lähimmällä esimiehellä (Kauhanen, 2013, s. 150–151). Kauhasen mukaa (2013) esimies voi hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta usein hän kuitenkin delegoi sen jollekulle alaiselleen tai sellaiselle työtiimille, johon työntekijä sijoitetaan. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä (Kauhanen, 2013, s. 151)

Valitettavan usein organisaatioissa kuitenkin laiminlyödään perehdytystä (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 13–14). Tällä on useita negatiivisia vaikutuksia sekä yritykseen että työntekijän työhyvinvointiin. Esimerkiksi perehdytyksen laiminlyönti osaltaan heikentää uuden työntekijän panosta organisaatiossa (Tossavainen, 2006, s. 3). Torringtonin ja muiden (2005) mukaan perehdyttämistä saatetaan laiminlyödä usein juuri siksi, että uusi henkilö pyritään saamaan työskentelemään tehtäviensä parissa mahdollisimman nopeasti. Kuitenkin riittämätön, huono perehdytys kuitenkin saattaa johtaa tyytymättömyyteen työssä ja siten jopa työpaikan vaihtamiseen. Näin organisaation panostus rekrytointiin ja perehdyttämiseen ei tuota haluttua tulosta.

Perehdyttämisen merkitys on muuttunut modernissa työelämässä, sillä jatkuvasti voimistuvat trendit, kuten digitalisaatio, etätyön lisääntyminen ja monimuotoisten työryhmien syntyminen asettavat täysin uudenlaisia vaatimuksia. Näissä olosuhteissa uuden työntekijän nopea sopeutuminen työyhteisöön on kriittistä sekä yksilön että organisaation menestyksen kannalta (Bauer, 2010, s. 4; Allen & Shanock, 2013, s. 351–352).

Lisäksi eri sukupolvien työntekijöillä on erilaisia odotuksia perehdytyksestä. Esimerkiksi Z- ja Y-sukupolven edustajat arvostavat vuorovaikutteisuutta, henkilökohtaista ohjausta ja mahdollisuutta verkostoitumiseen, kun taas vanhemmat sukupolvet painottavat muodollisia ohjeistuksia ja työprosessien ymmärtämistä (Chillakuri, 2020, s. 409–410).

Onnistunutta perehdyttämistä haastaa myös se, että organisaatioiden vapaus ja vastuu sen toteuttamiseen on varsin laaja. Tämä antaa mahdollisuuden toimiala- ja organisaatiokohtaisten tekijöiden huomioimiseen, mutta toisaalta se myös valitettavasti mahdollistaa riittävän perehdyttämisen laiminlyönnin. Organisaatioiden perehdyttämistä haastaa myös se, että aiheesta on etenkin Suomessa olemassa varsin vähän julkistettuja ohjeita ja kirjallisuutta (Ketola, 2010, s. 72). Tutkielmaa tehdessä kävi myös ilmi, että myös tutkimusaineistoa on varsin rajallisesti saatavilla. Siksi tutkielman tavoitteena on lisätä aiheesta saatavaa relevanttia tietoa.

Lähdin tutkimaan aihetta etenkin omien negatiivisten henkilökohtaisten kokemuksieni perusteella. Olen tähänastisella työurallani huomannut, että valitettavan monessa organisaatiossa perehdytykseen ei kiinnitetä käytännössä ollenkaan huomiota. Tämä on kokemuksieni mukaan vaikuttanut sekä omaan että muiden uusien työntekijöiden työmotivaatioon, työssä menestymiseen sekä työpaikkaan sitoutumiseen. Useat työsuhteet ovat myös päättyneet koeajan puitteissa, sillä työntekijät ovat olleet tyytymättömiä työpaikkaan puutteellisen osaamisen takia. Tutkielman keskeisenä tavoitteena on selvittää tutkimuksen kautta, tukeeko myös tutkimusteoria näitä havaintoja.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkielman tarkoituksena on analysoida perehdytyksen osatekijöitä, jotka muodostavat laadukkaan perehdytysprosessin. Tutkielmassa myös tarkastellaan perehdytyksen laadun ja työntekijöiden sitoutumisen välistä yhteyttä sekä laadukkaan perehdytyksen vaikutusta työntekijöiden haluun sitoutua organisaatioon. Näiden tutkimuskohteiden avulla on tarkoitus saada vastaus varsinaiseen tutkimusongelmaan eli selvittää, miten laadukas perehdytys vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa.

Tämä tutkielma koostuu seuraavista tutkimuskysymyksistä:

1. **Miten laadukas perehdytys vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa?**

2. **Millaiset tekijät työntekijät kokevat tärkeiksi laadukkaassa perehdytyksessä sitoutumisen kannalta?**

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman tavoitteena on saada loogisessa järjestyksessä käsiteltynä vastaus tutkimusongelmaan. Tutkielma sisältää johdantoluvun, jossa lukija tutustutetaan aiheeseen esittelemällä tutkimuksen taustat sekä tutkimusongelma ja -kysymykset. Pääluvuissa avataan perehdyttämisen ja sitoutumisen käsitteet, käydään läpi näihin liittyviä keskeisiä teorioita ja osatekijöitä sekä tarkastellaan työntekijöiden onnistuneen perehdytyksen ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Lopuksi johtopäätöksissä vedetään yhteen tutkielman lopputulema ja keskeiset havainnot.

2 Perehdytys organisaatioon

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation toteuttamia toimia, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työympäristön, sen toiminta-ajatuksen, tavat ja kulttuurin (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 15). Sen tavoitteena on lyhentää aikaa ennen kuin uuden työhön tulijan panos muuttuu organisaatiolle tuottavaksi (Ketola, 2010, s. 70). Snell (2006) näkee perehdytyksen eräänlaisena siltana uuden työntekijän kyvykkyyksien sekä organisaation todellisen tuottavuuden saavuttamisen välissä.

Bauerin (2010, s. 6) mukaan perehdytys on prosessi, jonka kautta uusia kollegoita autetaan sopeutumaan uuden tehtävänsä sekä suorituksellisiin että sosiaalisiin aspekteihin. Hyvin suoritettu perehdytys auttaakin uutta henkilöä nostamaan tehokkuutensa työssä hyvälle tasolle mahdollisimman nopeasti (Tossavainen, 2006, s. 10). Perehdyttäminen luo myös pohjaa uudelle työntekijälle muun muassa tavoitteen ja vision ymmärtämiseksi, joihin hänen tulee pyrkiä (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 14).

Aikaisempien tutkimusten perusteella onnistuneessa perehdytyksessä on merkittävää se, että se toteutetaan mahdollisimman perusteellisesti ja pian uuden henkilön aloittaessa organisaatiossa. Perehdytyksellä sekä sen myötä organisaatiosta saadulla vaikutuksella on siis varsin pitkäkestoisia vaikutuksia uusiin kollegoihin sekä heidän työuriinsa. Onkin oleellista saada uusi kollega kokemaan itsensä toivotuksi sekä tarpeelliseksi osaksi organisaatiota, mikä on mahdollista nimenomaisesti kokonaisvaltaisen perehdytyksen avulla (Giacalone, 2009).

Organisaatioiden toteuttamaa perehdytystä valvotaan lainsäädännön avulla. Työturvallisuuslaissa (738/2002) turvataan työntekijän oikeus riittävään perehdytykseen. Lain mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi itse työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki, 2022, 14 f §).

Lainsäädäntö turvaa kuitenkin vain yleistasoisesti perehdytyksen toteutumisen. Perehdytystoimien menestyksekkään toteuttamisen organisaatioissa haastaa myös se, että käytännön perehdyttämisestä on Suomessa olemassa vain vähän julkistettuja ohjeita (Ketola, 2010, 72). Ketolan (2010) mukaan yrityksillä on sen sijaan olemassa omia, sisäiseen käyttöön tehtyjä ja tarkoitettuja ohjeita.

Tämä luo kuitenkin haasteen riittävän kattavan perehdytysprosessin suunnittelemiselle, sillä organisaatioiden ja yritysten oma vapaus perehdyttämisessä on laaja-alainen, eikä siihen ole kovinkaan paljon ohjeita saatavilla. Siksi yritykset eivät aina käytä riittävää määrää resursseja perehdyttämiseen, eikä työnantajilla ole välttämättä antaa vaadittavaa tietotaitoa uudelle työntekijälle.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on yhtäältä antaa organisaatiosta realistinen kuva sekä toisaalta auttaa uutta kollegaa luomaan uudesta työpaikastaan sekä -tehtävistään positiivisen kuvan (Kauhanen, 2003). Yritysmaailmassa perehdyttämisen tarkoituksena nähdään työntekijän integroiminen osaksi työympäristöään (Hébert ja muut, 2016). Kjelinin & Kuusiston (2003) mukaan perehdytyksen keskeisimpinä tavoitteina tuleekin nähdä sekä yksilön sitoutuminen että organisaation näkökulmasta sen kyky uudistua. Perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa siihen satsatun arvon palautuminen esimerkiksi tuottavuuden parantumisen kautta, mikä saattaa olla puolestaan seurausta tehokkaasta ja nopeasta perehdytyksestä (Snell, 2006 s. 32–35).

Torringtonin ja muiden (2005) mukaan perehdyttäjillä on sekä toiminnallisia että organisaatiollisia tavoitteita. Näistä ensimmäisiä ovat ne, joista työntekijän pitää kyetä suoriutumaan perehdyttämisvaiheen jälkeen ja jälkimmäisten puolelta on kyse siitä panoksesta, jonka uusi työntekijä pystyy liiketoiminnalle omalla toiminnallaan

tarjoamaan sekä se, kuinka hyvin hän on onnistunut sisäistämään arvomaailman sekä vision omassa toiminnassaan.

Perehdytyksessä keskeistä olisikin auttaa uusia kollegoita sopeutumaan ympäristöön ja sitä kautta vaikuttaa työntekijän motivaatioon sekä työssä viihtymiseen. Nämä vaikuttavat uuden kollegan organisaatiokulttuuriin sopeutumiseen. Tässä keskeisessä roolissa ovat odotukset uutta henkilöä kohtaan ja mitä puolestaan uusi kollega voi organisaatiolta odottaa. Torringtonin ja muiden (2005) mukaan odotustenhallinta auttaa henkisessä sitoutumisessa, ja tärkeintä onkin, että uusi henkilö olisi tietoinen roolistaan sekä työtehtävistään.

Organisaation näkökulmasta uudet työntekijät tuovat kykyjä, taitoja, kokemusta sekä uusia näkökulmia mukanaan työhön. Investoimalla tehokkaaseen perehdytykseen organisaatio voi varmistaa, että organisaation jäsenet voivat todella käyttää sekä hyödyntää omaa potentiaaliaan ja osaamistaan (Chillakuri, 2020.) Onnistuneen ja tehokkaan perehdytysprosessin avulla on mahdollista myös säästää esimerkiksi henkilöstöosaston aikaa, parantaa työntekijöiden suorituskykyä sekä tuottavuutta ja vahvistaa samalla myös mahdollisesti työnantajabrändiä (Snell, 2006, s. 32–35).

Vaikka organisaatioiden prosessit saattavatkin poiketa merkittävästi toisistaan, on niiden tavoitteissa usein myös yhteneväisyyksiä. Lähtökohtana on, että perehdytyksellä luodaan positiivinen kokemus uudelle kollegalle. Samanaikaisesti yritetään pitää yhtenäisenä sekä todellisuus että se kuva, joka rekrytoinnin aikana on luotu uuden kollegan mieleen siitä, millaista työpaikassa on työskennellä. Usein yhteneväistä eri organisaatioissa on pyrkimys siihen, että työntekijöille tarjottaan välineet, joiden kanssa he voivat onnistua menestyksekkäästi omassa työssään (Graybill ja muut, 2013). Mitä nopeammin uudet kollegat tuntevat itsensä tervetulleiksi organisaatioon taikka valmistautuneeksi uuteen tehtäväänsä, sitä nopeammin he kykenevät toteuttamaan menestyksekkäästi organisaation missiota (Bauer, 2010).

2.2 Perehdytyttämisen osatekijät

Perehdyttäminen koostuu useasta eri osa-alueesta. Sen perusajatuksena on varsinaiseen työtehtävään ja työhön perehdyttäminen (Wanous, 1992). Keskeistä on myös se, että uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen arvot, sen toimintaa sekä yrityskulttuuria (Sims, 2002, 285–290). Keskeistä on myös tuntea työnantajayritystä laajemmin sekä yrityksen keskeistä verkostoa (Kuusisto, 2010, s. 71). Aikaisemmasta kirjallisuudesta esimerkiksi Kauhasen (2003) mukaan perehdyttämiseen sisältyy sekä työyhteisöön että organisaation toiminta-ajatukseen perehtyminen, asiakkaisiin sekä kollegoihin tutustuminen sekä tietysti opastus omaan rooliin.

Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, joka alkaa välittömästi työntekijän ja organisaation välisistä ensimmäisistä kontakteista (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 14). Heinosen ja Järvisen (1997) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä kaikkia tekijöitä, joiden avulla tulokas saadaan niin sanotusti täysivaltaiseksi organisaation jäseneksi. Perehdytyksen ansiosta uuden jäsenen tulisi olla tietoinen ainakin organisaation toimintatavoista, tavoitteista, kilpailu- ja markkinatilanteesta ja toki omiin tehtäviinsä liittyvistä seikoista. Perehdytyksen om määrä mahdollistaa oman työn hahmottaminen osana organisaation toimintaa (Heinonen & Järvinen, 1997).

Bauerin (2010) mukaan perehdytys on prosessi, jossa on neljä tasoa:

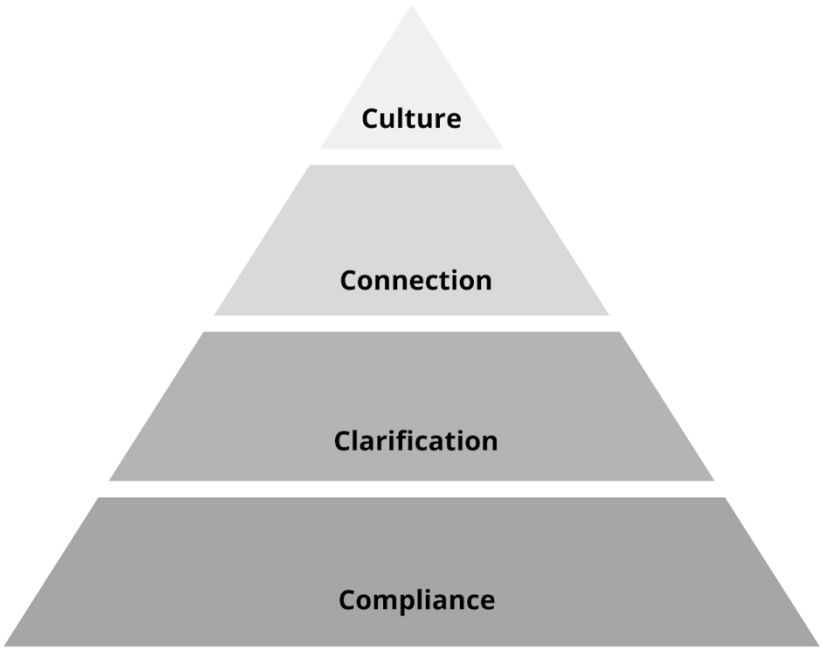
1. Määräystenmukaisuus eli *compliance*: tasoista alin, jossa työntekijä oppii perussäännöt organisaatiossa toimimiseksi.

2. Selvennys eli *clarification*: seuraavaksi tuleva taso, jossa osallinen kykenee ymmärtämään häneen kohdistuvia odotuksia sekä omaa tehtävänkuvaansa.

3. Kulttuurinen taso eli *culture* seuraa edellisiä pyrkien tarjoamaan tietoutta sekä muodollisesta että epämuodollisesta kulttuurista organisaatiossa.

4. Yhteys eli *connection* viimeisenä tasona viittaa luonnollisesti ihmisten välillä oleviin suhteisiin sekä verkostoihin.

Nämä edelliset ovat niin kutsutut perehdytyksen neljä C:tä. Organisaation perehdytysstrategioita määritteleekin se, mitä ja miten tasoja organisaatioissa käytetään. Bauerin (2010) mukaan usein hyödyntäminen jakautuu vuorostaan kolmeen tasoon; ennakoivaan, korkean potentiaalin sekä passiiviseen perehdyttämiseen. Passiivinen perehdyttäminen kattaa lähinnä viralliset osuudet to do -listan kaltaisena keskenään riippumattomista asioista ja se kattaa vain määräystenmukaisuuden edellä esitellyistä neljästä C:stä sekä ehkä hieman selvennystä. Korkean potentiaalinen perehdytys ottaa kaksi C:tä huomioon, ja kahta viimeistäkin on saatettu huomioida jossakin määrin (Bauer, 2010). Vain pieni osa organisaatioista ottaa Bauerin (2010) mukaan huomioon kaikki neljä C:tä perehdytyksessään.



Kuvio 1. Bauerin perehdytyksen neljän C:n malli

2.3 Ihmisen persoonan ja taustan vaikutus perehdyttämiseen

Johtaminen on muuttunut merkittävästi ihmislähtöisempään suuntaan menneiden vuosikymmenten aikana. Samoin työntekijöiden tietoisuus omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan ovat kasvaneet huomattavasti. Etenkin sosiaalisen median aikakaudella tieto sekä toimivasta että heikosta johtamisesta leviää nopeasti, mikä on pakottanut organisaatiot kiinnittämään johtamiseen aiempaa tarkempaa huomiota.

Myös Ihmisten arvomaailma on muuttunut menneiden vuosien ja vuosikymmenten aikana, ja niitä uskalletaan tuoda aiempaa aktiivisemmin esiin myös organisaatioissa. Kuusiston mukaan (2010, s. 76) saman työpaikan työntekijät voivat kokea ryhmän toiminnan ja esimiehen johtamistyylin eri tavoilla ja heillä voi olla erilaisia odotuksia johtamisesta ja yhteistyöstä. Myös työntekijän aiempi kokemus, koulutus ja kulttuurinen tausta vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti hän omaksuu uudet työtehtävät ja sopeutuu organisaatioon. Tämä korostuu erityisesti kansainvälisessä työympäristössä, jossa uudet työntekijät saattavat tarvita lisätukea sosiaalisen verkoston rakentamiseen ja organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen.

Siksi yksilöllinen näkökulma tulee ottaa huomioon perehdytysprosessissa, jotta työntekijän kokemus prosessista on positiivinen. Tämä on tärkeää, sillä Abawen (2024) mukaan organisaation kulttuuri on merkittävä tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

2.4 Työntekijöiden tärkeäksi kokemat tekijät perehdyttämisessä

Uudet työntekijät kokevat perehdytysprosessin onnistuneeksi silloin, kun se tukee sekä työroolin selkeyttämistä että organisaatioon kiinnittymistä kokonaisvaltaisesti. Tutkimusten perusteella perehdytyksen suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja

riittävät resurssit nousevat keskeisiksi laatutekijöiksi (Bauer, 2010; Graybill ja muut, 2013). Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että perehdytyksen aikana työntekijä saa selkeän käsityksen omista tehtävistään, organisaation tavoitteista ja arvoista sekä siitä, miten hänen työnsä linkittyy laajempaan kokonaisuuteen (Kauhanen, 2003; Heinonen & Järvinen, 1997).

Vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet ovat toinen perehdytyksen onnistumisen kannalta olennainen tekijä. Allen ja Shanock (2013) osoittavat, että organisaation tuki ja mahdollisuus rakentaa yhteyksiä kollegoihin vahvistavat sekä sitoutumista että työntekijän juurtumista organisaatioon. Vastaavasti Chillakurin (2020) tutkimus korostaa, että etenkin nuoremman sukupolven työntekijät arvostavat perehdytystä, joka tarjoaa mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä.

Organisaatiokulttuuriin tutustuminen ja sen avoin esiin tuominen perehdytyksessä ovat myös työntekijöiden kannalta merkittäviä tekijöitä. Amaren (2024) mukaan organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden kokema tyytyväisyys ovat tiiviissä yhteydessä organisaation suorituskykyyn. Perehdytyksen kautta työntekijä voi arvioida, miten hyvin hänen omat arvonsa ja odotuksensa kohtaavat organisaation toimintatavat. Tämä yhteneväisyys vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen (Guillon & Cezanne, 2014).

Lisäksi työntekijät pitävät tärkeänä realististen odotusten asettamista. Caldwellin ja Petersin (2017) mukaan epärealistiset tai epäselvät odotukset voivat johtaa pettymyksiin ja heikentää sitoutumista jo työsuhteen alkuvaiheessa. Sen sijaan selkeät tavoitteet ja palautteen saaminen tukevat työntekijän motivaatiota ja vahvistavat työn merkityksellisyyden kokemusta (Bakker & Schaufeli, 2008).

Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on myös merkittävä osa perehdytyskokemusta. Sekä Giacalone (2009) että Kjelin ja Kuusisto (2003) painottavat, että perehdytyksen tulisi mukautua työntekijän taustaan, aiempaan kokemukseen ja henkilökohtaisiin

tarpeisiin. Tällainen yksilöllinen lähestymistapa lisää työntekijän arvostuksen kokemusta ja tukee sitoutumista organisaatioon.

2.5 Ongelmat perehdyttämisessä

Organisaatioilla saattaa olla usein ongelmia perehdytysprosessissa, sillä pääasiallinen fokus on usein käännetty kohti toimijan omia tavoitteita eikä niinkään yksilöiden tarpeita. Uuden työntekijän onkin usein sisäistettävä paljon tietoa lyhyessä ajassa, ja esimerkiksi tästä syystä perehdytysprosessi saattaa tapahtua työntekijälle stressaavassa tilassa (Caldwell & Peters, 2017, s. 30–31). Tällaisiin tilanteisiin päädytään esimerkiksi siksi, että työntekijän aloittaessa on tyypillistä, että hänen tehtävänsä on saattanut olla tyhjänä jo jonkin aikaa. Näin muut ovat joutuneet joustamaan tämän position työtehtävien suuntaan ja uutta henkilöä saattaa odottaa suurikin määrä tekemättömiä töitä. Suuri työkuorma uuden henkilön harteille ilman systemaattista alkuperehdytystä muodostaa aikaisemman kirjallisuuden havaintojen perusteella riskin irtisanoutumiselle (Giacalone, 2009, s. 38).

Lisäksi perehdytyksen suunnittelemattomuus ja resurssien riittämättömyys muodostavat toistuvan ongelman. Kun prosessi jää epäselväksi tai perehdytykseen ei varata riittävästi aikaa, syntyy tilanne, jossa ohjaus on satunnaista ja kokemukset riippuvat liiaksi yksittäisistä kollegoista tai esihenkilöistä (Graybill, Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer, 2013, s. 204–205; Ketola, 2010, s. 54–56). Tämä voi johtaa epätasalaatuisiin käytäntöihin organisaation sisällä ja lisätä työntekijän epävarmuutta.

Toinen merkittävä haaste liittyy sosiaalisten suhteiden ja kulttuurisen näkökulman puutteelliseen huomioimiseen. Jos perehdytys painottuu liikaa teknisiin asioihin eikä anna tilaa vuorovaikutukselle ja luottamuksen rakentamiselle, työntekijän kiinnittyminen työyhteisöön voi jäädä pinnalliseksi (Allen & Shanock, 2013, s. 352–353).

Tutkimukset osoittavat, että etenkin nuorempi sukupolvi odottaa perehdytykseltä enemmän sosiaalista tukea ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen (Chillakuri, 2020, s. 1282–1283). Kun nämä tarpeet jätetään huomioimatta, perehdytyksen sitouttava vaikutus heikkenee.

Lisäksi organisaatiokulttuuriin tutustumisen laiminlyönti voi heikentää työntekijän kokemusta arvomaailman ja toimintatapojen yhteensopivuudesta. Amaren (2024, s. 5–6) mukaan työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen rakentuvat pitkälti organisaatiokulttuurin ja yksilön odotusten kohtaamisesta. Jos tämä ulottuvuus jää perehdytyksessä taka-alalle, työntekijän pysyvyyttä tukevat tekijät jäävät vajaiksi.

3 Sitoutuminen organisaatioon

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta työnantajaansa, joka heijastaa hänen haluaan olla organisaation jäsen sekä samaistua sen tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutuminen ei rajoitu pelkästään organisaatioon, vaan sitä voidaan tarkastella myös suhteessa työtehtäviin, ammattiin ja työyhteisöön.

Sitoutuminen organisaatioon on merkittävää sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna. Työntekijän sitoutumisella organisaatioon on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaation pitkäikäisyyteen ja suorituskykyyn (Bakker & Schaufeli, 2008). Guillonin ja Cezannen (2014) mukaan sitoutumisella voi olla laaja-alaisia vaikutuksia organisaatiolle. Se voi näkyä esimerkiksi taloudellisen tuloksen ja maineen vahvistumisena, henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisenä, työn laadun paranemisena sekä uusien innovaatioiden syntymisenä.

Sitoutumisella on merkittävä vaikutus myös työntekijän hyvinvointiin ja ammatilliseen kasvuun. Sitoutunut työntekijä kokee usein työnsä merkitykselliseksi ja näkee selkeämmin yhteyden omien tehtäviensä ja organisaation tavoitteiden välillä, mikä lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Bakker & Schaufeli, 2008, s. 150–152). Vahva sitoutuminen voi myös lisätä työntekijän psykologista turvallisuutta ja tunnetta siitä, että hänen panostaan arvostetaan, mikä puolestaan tukee työssä viihtymistä ja vähentää työuupumuksen riskiä (Allen & Shanock, 2013, s. 353–354).

Lisäksi sitoutuminen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Organisaatioon kiinnittynyt työntekijä saa useammin mahdollisuuksia osallistua vaativampiin tehtäviin ja projekteihin, mikä vahvistaa ammatillista identiteettiä ja parantaa uranäkymiä (Caldwell & Peters, 2017, s. 31–32).

3.1 Organisaatiositoutumisen merkitys

Työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon on tutkittu laajasti, ja aiheesta on saatavilla runsaasti tutkimustietoa. Näkökulmat vaihtelevat kuitenkin suuresti. Aihetta on tarkasteltu esimerkiksi psykologisista lähtökohdista sekä palkitsemisen ja johtamisen näkökulmista.

Organisaatioon sitoutuminen on merkittävä tekijä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta (Viitala, 2009, s. 89). Sillä on myös havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen, organisaation tehokkuuteen, innovaatioihin ja työntekijöiden joustavuuteen (Steers, 1977; Morris ja muut, 1993).

Sitoutuminen voidaan ymmärtää psykologiseksi suhteeksi työntekijän ja organisaation välillä, joka heijastaa halua pysyä organisaatiossa, samaistua sen arvoihin ja kokea oma työnsä merkitykselliseksi osaksi laajempaa kokonaisuutta (Allen & Shanock, 2013, s. 351–352). Sitoutuminen toimii keskeisenä motivaatiotekijänä, joka vahvistaa työntekijän tunnetta osallisuudesta ja vähentää työuupumuksen sekä irtisanoutumisen riskiä (Bakker & Schaufeli, 2008, s. 150).

Myös työntekijän näkökulmasta sitoutuminen on merkityksellistä, sillä se lisää työn merkityksellisyyden kokemusta, edistää hyvinvointia ja tukee ammatillista kasvua. Työhönsä sitoutunut henkilö kokee useammin työn imua, hallinnan tunnetta ja onnistumisia, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti hänen kokonaisvaltaiseen elämänlaatuunsa (Bakker & Schaufeli, 2008, s. 155). Tästä hyötyy myös työnantaja.

Organisaatiotasolla vahva sitoutuminen lisää luottamusta, yhteistyötä ja avoimuutta, mikä parantaa sekä työyhteisön ilmapiiriä että tuloksellisuutta (Guillon & Cezanne, 2014, s. 842–843). Lisäksi Amaren (2024, s. 7–8) mukaan organisaatiokulttuurilla ja työntekijöiden tyytyväisyydellä on selvä yhteys sitoutumiseen: kulttuuri, joka tukee

arvostusta, osallisuutta ja mahdollisuutta kehittyä, vahvistaa työntekijän halua pysyä organisaatiossa.

3.2 Sitoutumisen teoriat

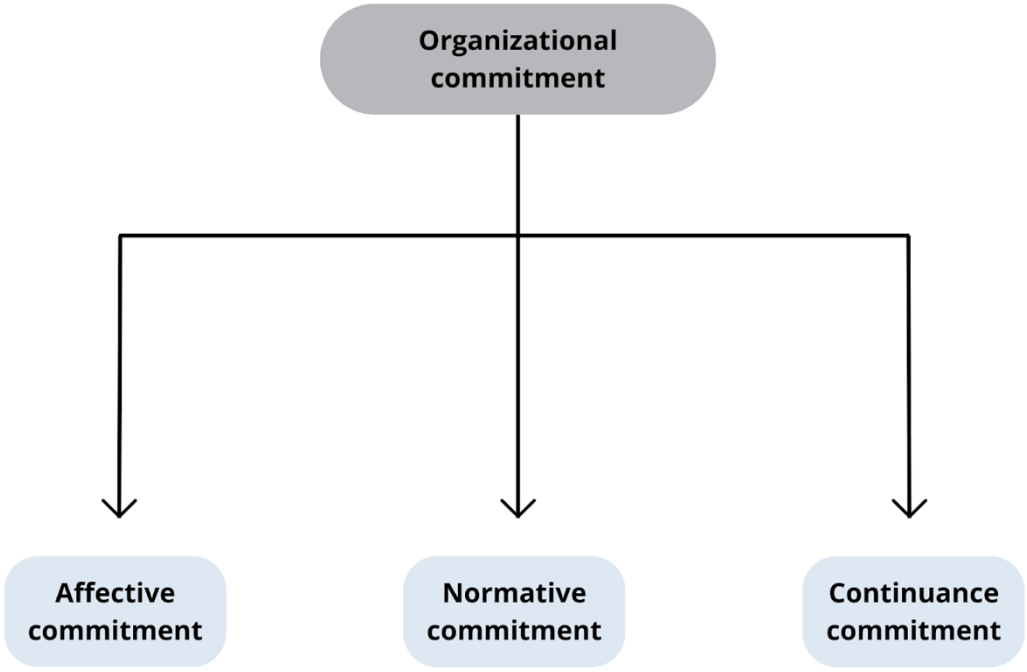
Organisaatioon sitouttamista voidaan tarkastella teoreettisten mallien kautta. Meyer ja Allen (1991) esittivät kuvaamaan sitoutumista kolmen komponentin mallin, joka kuvaa sitoutumista kolmesta näkökulmasta: affektiivisestä, jatkuvasta ja normatiivisesta.

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen yhteyteen ja samastumiseen organisaationsa kanssa. Affektiivisesesti sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet sekä kokee työnsä mielekkäänä ja viihtyy työssään.

Jatkuvuussitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä pysyy organisaation palveluksessa, koska työpaikan vaihtamisen koetaan aiheuttavan merkittäviä kustannuksia tai riskejä. Tämä voi johtaa siihen, että myös tyytymättömät työntekijät valitsevat jäädä organisaatioon välttääkseen vaihtoon liittyvät epävarmuudet ja mahdolliset haitat.

Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän kokemaan velvollisuuteen pysyä organisaation palveluksessa. Tämä tunne voi juontaa juurensa esimerkiksi sosiaalisista paineista tai henkilökohtaisista arvoista, jotka ohjaavat päätöstä jäädä. Normatiivisen sitoutumisen taustalla ovat usein varhaiset sosiaaliset kokemukset, jotka ovat muovanneet työntekijän asennetta pitkäaikaisen uskollisuuden ja sitoutumisen tärkeydestä työnantajaa kohtaan.

Näille kolmelle näkökulmalle on yhteistä työntekijän ja organisaatioon välinen yhteys, joka vähentää todennäköisyyttä vaihtuvuudelle (Allen & Meyer, 1990).



Kuvio 2. Mayerin ja Allenin sitoutumisen kolmen komponentin malli

3.3 Perehdytys ja sitoutuminen

Aikaisemman kirjallisuuden, kuten esimerkiksi Heinosen & Järvisen (1997) mukaan perehdytyksellä on keskeinen rooli henkilön sitoutumisessa uutta työtehtäväänsä kohtaan. Heinosen & Järvisen mukaan henkilöstön vaihtuvuus ja näin ollen rekrytoinnin tarve ovat pienempiä sellaisissa organisaatioissa, joissa perehdytykseen on panostettu ja se on suunnitelmallista. Henkilöstön pysyvyyteen voidaankin siis vaikuttaa jossakin määrin hyvällä perehdytyksellä.

Graybillin ja muiden (2013) mukaan yksi merkittävimmistä hyödyistä onnistuneesti implementoidussa perehdytysprosessissa on työntekijän vahvempi sitoutuminen organisaatioon. Aikaisemmasta kirjallisuudesta käy ilmi, että sitoutumiseen vaikuttaa

jossakin määrin uuden työntekijän saama kohtelu uuden työsuhteensa ensimmäisten 30–90 päivän kuluessa (Graybill ja muut, 2013).

Bauerin (2010) mukaan tehokkaalla perehdytyksellä on sekä lyhyt- että pitkäkestoisia hyötyjä. Hänen mukaansa sellaiset työntekijät, jotka saadaan sulautettua jouhevasti organisaatioon, ovat tyytyväisempiä omaan työhönsä sekä sitä myöden myös sitoutuneempia organisaatioon. Huono perehdytys saattaa johtaa korkeampaan vaihtuvuuteen, matalampaan työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, kasvaviin kustannuksiin sekä jopa laskevaan asiakastyytyväisyyteen (Bauer, 2010).

Organisaatiot, jotka eivät panosta kattavaan perehdytykseen, riskeeraavat samalla sekä uusien työntekijöiden tuottavuuden että näiden kiinnostuksen organisaatioon (Snell, 2006, s. 32–35).

4 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella perehdytyksen ja työntekijöiden sitoutumisen välistä yhteyttä sekä laadukkaan perehdytyksen vaikutusta työntekijöiden haluun pysyä organisaatiossa. Keskiössä oli myös analysoida perehdytyksen osatekijöitä, jotka muodostavat laadukkaan perehdytysprosessin.

Tutkielma koostui seuraavista tutkimuskysymyksistä:

1. **Miten laadukas perehdytys vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa?**

2. **Millaiset tekijät työntekijät kokevat tärkeiksi laadukkaassa perehdytyksessä sitoutumisen kannalta?**

Tutkielmassa käsiteltyjen lähteiden, kirjallisuuden ja näiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten kautta voidaan pitää varsin selvänä, että laadukkaalla perehdytyksellä on vahva yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Esimerkiksi Heinonen & Järvinen (1997) korostivat, että perehdytyksellä on keskeinen rooli henkilön sitoutumisessa uutta työtehtäväänsä kohtaan. Henkilöstön vaihtuvuus ja siitä johtuva rekrytoinnin tarve ovat pienempiä sellaisissa organisaatioissa, joissa perehdytykseen on panostettu ja se on suunnitelmallista. Henkilöstön pysyvyyteen voidaankin siis vaikuttaa jossakin määrin hyvällä perehdytyksellä.

Samalla on kuitenkin ilmeistä, että johtamiskulttuurin ja -tapojen muuttumisen myötä perehdyttämisessä on otettava huomioitava työtekijöiden yksilölliset erot ja tarpeet. Esimerkiksi Kuusiston mukaan (2010, s. 76) saman työpaikan työntekijät voivat kokea ryhmän toiminnan ja esihenkilön johtamistyylin eri tavoilla, ja heillä voi olla erilaisia odotuksia johtamisesta ja yhteistyöstä. Siksi yksilöllinen näkökulma tulee ottaa huomioon perehdytysprosessissa, jotta työntekijän kokemus prosessista on

positiivinen. Tämä on tärkeää, sillä organisaation kulttuuri on merkittävä tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä heti työsuhteen alusta alkaen.

4.1 Laadukkaan perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että laadukas perehdytysprosessi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Kattavasti ja yksilöllisesti toteutettu perehdytys parantaa työntekijän ymmärrystä omasta roolistaan, vahvistaa hänen kokemustaan organisaatiokulttuurin jäsenenä sekä lisää työn merkityksellisyyttä.

Nämä tekijät yhdessä vahvistavat työntekijän halua pysyä osana organisaatiota. Laadukas perehdytys sekä nopeuttaa uuden työntekijän tuottavuutta että vaikuttaa positiivisesti myös hänen motivaationsa ja työtyytyväisyyteensä. Tämä näkyy pidemmällä aikavälillä sitoutumisena.

4.2 Keskeisimmät tekijät työntekijän perehdyttämisessä

Tutkielmassa esiin nousseiden lähteiden ja kirjallisuuden perusteella keskeisimmiksi laadukkaan perehdytyksen osatekijöiksi nousivat johdonmukaisuus ja rakenteellisuus perehdytysprosessissa, riittävä ajallinen resursointi, organisaation kulttuuriin tutustuminen, vuorovaikutteinen ohjaus, selkeät tavoitteet ja odotukset sekä uuden työntekijän yksilöllisten tarpeiden ja taustan huomioiminen. Erityisesti Bauerin (2010) neljä C:tä (compliance, clarification, culture ja connection) muodostavat toimivan viitekehyksen onnistuneelle perehdytykselle.

Tutkimusten perusteella perehdytyksen suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja riittävät resurssit ovat laadun kannalta keskeisiä. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että perehdytyksen aikana työntekijä saa selkeän käsityksen omista tehtävistään,

organisaation tavoitteista ja arvoista sekä siitä, miten hänen työnsä linkittyy osaksi laajempaa kokonaisuutta. Vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet ovat perehdytyksen onnistumisen kannalta olennaisia tekijöitä, sillä ne vahvistavat kokemusta kuulumisesta työyhteisöön ja tukevat sitoutumista. Lähteet osoittavat myös, että etenkin nuoremman sukupolven työntekijät arvostavat perehdytystä, joka tarjoaa mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja luottamuksen rakentamiseen.

Organisaatiokulttuuriin tutustuminen ja sen avoin esiin tuominen perehdytyksen aikana koetaan tärkeiksi, koska ne mahdollistavat työntekijän ja organisaation arvojen ja toimintatapojen yhteensovittamisen. Lisäksi yksilöllisten tarpeiden huomioiminen vahvistaa arvostuksen tunnetta ja lisää työntekijän kiinnittymistä organisaatioon. Toimiala-, organisaatio- ja yksilökohtaiset tekijät vaikuttavat kuitenkin merkittävästi siihen, mitkä perehdytyksen osa-alueet koetaan sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi.

Laadukas perehdytys tukee samalla organisaation strategisia tavoitteita vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta, vahvistamalla työnantajakuvaa sekä parantamalla organisaation suoritus- ja kilpailukykyä. Näin ollen perehdytystä voidaan pitää investointina, joka luo pitkäkestoista hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle.

4.3 Omat johtopäätökset

Vaikka organisaatiot usein tunnistavat perehdytyksen tärkeyden, resurssien tai suunnitelmallisuuden puute voi johtaa siihen, että perehdytys jää pinnalliseksi tai jopa täysin toteutumatta. Tämä näyttäytyy työntekijöiden kokemuksissa turhautumisena, epävarmuutena ja heikkona sitoutumisena. Perehdytysprosessin onnistuminen ei kuitenkaan aina edellytä suuria resursseja, vaan ennen kaikkea huolellista suunnittelua, työntekijälähtöistä lähestymistapaa sekä organisaation sisäistä tahtotilaa panostaa henkilöstöönsä.

Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että laadukkaan perehdytyksen avulla organisaatio voi lisätä henkilöstönsä sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Kun työntekijä kokee tulleensa tuetuksi ja perehdytetyksi rooliinsa ja koko organisaatioon, hänen halukkuutensa pysyä osana organisaatiota kasvaa. Tästä hyötyy sekä työntekijä että organisaatio.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, perehdyttämisen ja työntekijöiden sitoutumisen välinen yhteys on monimuotoinen ja vahvasti kontekstisidonnainen ilmiö. Tutkielma toi esiin keskeisiä tekijöitä, kuten perehdytyksen suunnitelmallisuuden, johdon tuen, vuorovaikutuksen sekä yksilöllisen ohjauksen merkityksen työntekijän sopeutumisessa ja sitoutumisessa. Kuitenkin useita osa-alueita jää vielä tarkemman tutkimuksen kohteeksi, erityisesti työelämän muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi ja digitaalisemmaksi.

Jatkossa olisi perusteltua ja mielekästä tarkastella esimerkiksi sitä, miten erilaiset perehdytyksen toteutustavat, kuten digitaalinen, hybridimallinen ja mentorointiin perustuva perehdytys vaikuttavat työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyteen ja organisaatiokulttuuriin kiinnittymiseen. Etä- ja hybridityön yleistyminen luo tarpeen ymmärtää, miten yhteisöllisyyttä ja luottamusta voidaan rakentaa tilanteissa, joissa kasvokkainen vuorovaikutus on rajallista. Samoin tekoälyn nopea yleistyminen organisaatioiden prosesseissa tulee hyvin todennäköisesti vaikuttamaan myös perehdyttämiseen. Tästä saisi myös varmasti relevantteja tutkimusaiheita, esimerkiksi syventymällä tekoälyn rooliin perehdytysprosessissa tai tutkimalla inhimillisen integroitumisen sujuvuutta tekoälyn aikakaudella.

Lisäksi sukupolvien välisten erojen tutkiminen tarjoaa kiinnostavan jatkotutkimusnäkökulman. Kuten todettua, Chillakurin (2020) mukaan Z- ja Y-sukupolven työntekijät

arvostavat usein henkilökohtaista ohjausta, palautetta ja merkityksellisyyttä työssään, kun taas vanhemmat sukupolvet painottavat työn pysyvyyttä ja rakenteellista selkeyttä. Näiden erojen vaikutusta sitoutumisen muotoutumiseen olisi myös hyödyllistä tarkastella.

Myös perehdytyksen ja organisaatiokulttuurin vuorovaikutuksen pitkäaikainen tutkimus voisi tarjota uutta tietoa siitä, miten alkuvaiheen kokemukset heijastuvat työntekijöiden pitkän aikavälin urakehitykseen, organisaatiossa pysymiseen ja yleiseen työhyvinvointiin. Tämä tutkimusasetelma mahdollistaisi perehdytyksen vaikutusten arvioinnin ajallisesti laajemmasta näkökulmasta ja tukisi siten henkilöstöjohtamisen kehittämistä strategisella tasolla.

Lähteet

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. Journal of Organizational Behavior, 34(3), 350–369. DOI https://doi.org/10.1002/job.1805

Amare, A. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? Cogent Business & Management. DOI https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. Journal of Organizational Behavior, 29(2), 147–154. DOI https://doi.org/10.1002/job.515

Bauer, T. N. (2010). “Onboarding new employees: maximizing success.” The SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series, Alexandria, VA.

Caldwell C., Peters R. (2017). “New employee onboarding- psychological contracts and ethical perspectives”. Journal of Management and Development, 37, 1, 27-39.

Chillakuri, B. (2020) “Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding.” Journal of organizational change management, 33, 7, 1277-1296.

Giacalone, K. 2009. Making new employees successful in any economy. T+D, June 2009, Vol. 63 Issue 6, pp. 37–39.

Graybill J., Carpenter M., Offord J., Piorun M., Shaffer G. (2013). “Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries.” Library Management, 34, 3, 200-218.

Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. Journal of Organizational Change Management, 27(5), 839–850. DOI https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025

Hébert, T., Szymanski J., Mantilla J., McLemore L., Walsh R., Vasovic L., Steinberg J.,

Prystowsky M. (2016). “Onboarding for Pathology Residency Programs—The Montefiore Experience.” Academic pathology, 3, 1-4.

Heinonen, J. & Järvinen, A. (1997). Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Otava.

Kauhanen, J. (2013). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Kjelin, E., Kuusisto, P. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum.

Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi.
DOI https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sims, D.M. (2002). Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program.

Snell A. (2006). ”Researching onboarding best practice.” Strategic HR Review, 5, 6, 32–35. DOI https://doi.org/10.1108/14754390680000925

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). “Human Resource Management,” 6th Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Tossavainen, J. (2006). Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. DOI https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf

Työturvallisuuslaki (2002). Finlex: Laki 23.8.2002/738.
https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738 (Tarkastettu: 3.10.2025.)