



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tony Kiippa

# TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYKSEN MERKI- TYS ORGANISAATIOON SITOUTUMISESSA

Kirjallisuuskatsaus

Liiketalous

2024

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Kiippa Tony
Opinnäytetyön nimi	Työntekijöiden perehdytyksen merkitys organisaatioon sitoutumisessa:
	Kirjallisuuskatsaus
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	36 +1
Ohjaaja	Timo Malin

---

Tämä opinnäytetyö tutkii perehdytyksen roolia ja merkitystä organisaation toiminnassa ja työntekijöiden sitoutumisessa. Siinä käsitellään kolmea tutkimuskysymystä:

1. Miten perehdytysprosessi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon?
2. Mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista?
3. Mitä hyötyjä perehdytyksellä on?

Tutkimus tekee johtopäätöksiä ja pohdintaa kirjallisuuskatsauksen ja sisällönanalyysin perusteella. Siinä korostetaan perehdytyksen vaikutusta organisaation toimintaan ja työntekijöiden sitoutumiseen, ja painotetaan hyvin suunniteltujen perehdytysohjelmien tärkeyttä organisaation tarpeisiin ja kulttuuriin sopivina. Perehdytyksen hyödyiksi havaittiin muun muassa työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja tiedonjakamisen lisääntyminen. Oppimisorientaation todettiin olevan merkittävä tekijä perehdytyksessä.

Kaiken kaikkiaan laadukas perehdytysprosessi voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja edistää organisaation menestystä. Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin tutkia vertailevia tutkimuksia eri organisaatioiden välillä, syvällisempää ymmärrystä perehdytyksen vaikutuksista pitkällä aikavälillä sekä teknologisten ratkaisujen roolia perehdytysprosessissa. Nämä mahdollistaisivat syvemmän ymmärryksen ja käytännön työkalujen tarjoamisen organisaatioiden menestyksen tueksi.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Liiketalouden koulutusohjelma.

## ABSTRACT

Author	Tony Kiippa
Title	The Significance of Employee Onboarding in Organizational Commitment.
Year	2024
Language	Finnish
Pages	36 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

---

This thesis investigates the role and significance of onboarding in organizational operations and employee commitment. It addresses three research questions:

1. How does the onboarding process affect employees' commitment to the organization?
2. What onboarding practices best promote employee commitment?
3. What are the benefits of onboarding?

The study draws conclusions and reflections based on a literature review and content analysis. It emphasizes the impact of onboarding on organizational operations and employee commitment, highlighting the importance of well-designed onboarding programs tailored to the organization's needs and culture. The benefits of onboarding include increased job satisfaction, organizational commitment, and knowledge sharing. The significance of a learning orientation in onboarding is also noted.

Overall, a high-quality onboarding process can strengthen employee commitment and contribute to organizational success. Future research could explore comparative studies across different organizations, deepening understanding of the long-term effects of onboarding, and the role of technological solutions in the onboarding process. These avenues would also allow for a more thorough understanding and the development of practical tools to support organizational success.

---

Keywords                      Onboarding, Orientation, Organization, Commitment, Literature Review

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	9
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHAKU .....	10
2.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina .....	10
2.2	Aineistonkeruu.....	11
2.3	Sisällönanalyysi .....	15
3	KIRJALLISUUSKATSAUS .....	18
3.1	Onboarding .....	20
3.2	Perehdytyksen hyödyt .....	21
3.3	Organisaatioon sitoutuminen .....	26
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	32
4.1	Perehdytyksen hyödyt .....	32
4.2	Miten perehdytys vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa ja mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista .....	33
4.3	Jatkotutkimusideat .....	34
	LÄHTEET .....	35
	LIITTEET .....	38

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Aineiston sisäänoton perusteet .....	12-13
<b>Kuvio 1.</b> Tiedonhaun PRISMA prosessi.....	15
<b>Taulukko 2.</b> Sisällönanalyysin pääteemat.....	16
<b>Taulukko 3.</b> Esimerkki sisällönanalyysin koodauksesta.....	17
<b>Taulukko 4.</b> Perehdytyksen hyödyt organisaatiolle ja työntekijälle.....	25–26
<b>Taulukko 5.</b> Miten perehdytys vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa ja mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista.....	30–31

## **LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Kirjallisuuskatsauksen aineisto ja keskeisen sisällön kuvaus

## 1 JOHDANTO

Organisaation menestyksen kannalta on ensisijaisen tärkeää, että työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Yksi keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa on perehdytysprosessi, joka luo perustan työntekijän onnistumiselle organisaatiossa. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan työntekijöiden perehdytyksen merkitystä organisaatioon sitoutumisessa.

Kirchnerin ja Stullin (2022) mukaan muiden alojen tekemä tutkimus on huomannut, että työntekijöiden perehdytyksellä voi olla positiivinen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen. Kuitenkin tämä näyttää vaihtelevan jonkin verran sen mukaan, mihin resursseihin yritys panostaa prosessissa. Älykkäät toimijat tunnistavat perehdytyksen tärkeyden ja panostavat siihen sen mukaisesti. Tavoitteena on tarjota uusille työntekijöille kattava kokemus, jotta he pystyvät paremmin aloittamaan työnsä. Näissä tilanteissa positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja vaihtoaikaisiin on usein normi. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan ole usein todellisuutta. Monet yritykset yrittävät tehdä sen mahdollisimman halvalla. Tämä on epäilemättä heille väärä taloudellinen ratkaisu, koska mutkien oikaiseminen johtaa siihen, että uudet työntekijät eivät täysin integroidu organisaation tapoihin. Ilmeistä on, että koko prosessi on usein kiireinen. Työnantajat täyttävät muutamia lomakkeita, vievät uudet työntekijät pikakierrokselle yrityksessä ja antavat heille kaikkein perustavanlaatuisimman koulutuksen. Ja siinä kaikki. Melkein ennen kuin he saavat edes hengähtää, nämä uudet työntekijät ovat vuorovastaavien käsissä ja pian heidät jätetään omiin oloihinsa. Tämä ei ole vain herkkäuskoisten ongelma, joka tuntee olonsa ylivoimaiseksi tällaisessa pikakurssin aloituksessa. Vähintäänkin tämä näyttää uskomattoman riskialttiilta yrityksen osalta. Kondensoitu muoto antaa vähän tilaisuutta uusille tulokkaille tutustua vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, saati sitten omaksua sitä. Ja tämän tyyppinen perehdytys myös sivuuttaa tarpeen hitaasti esitellä nämä yksilöt uusille työkavereilleen. Tällainen valmistautumattomuus aiheuttaa negatiivisia tunteita epävarmuudesta, turhautumisesta ja epäilystä heidän työsuhteensa tärkeässä alkuvaiheessa. Analyttikot väittävät myös, että tämä

luo perustan mahdollisille ongelmille myöhemmin, kuten työtyytyväisyydelle, sitoutumiselle ja vaihtoaikakausille. (Kirchner & Stull, 2022.)

On tärkeää ymmärtää perehdytyksen rooli työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Laadukas ja kattava perehdytysprosessi voi luoda vahvan perustan työntekijän menestymiselle organisaatiossa ja lisätä hänen sitoutumistaan. Valitettavasti monissa organisaatioissa perehdytysprosessi saattaa olla puutteellinen tai kiireinen, mikä voi johtaa uusien työntekijöiden integraation haasteisiin ja sitoutumisen puutteisiin. Siksi on tärkeää, että organisaatiot tunnistavat perehdytyksen merkityksen ja panostavat siihen asianmukaisesti resursseja, jotta uudet työntekijät voivat saada kattavan kokemuksen ja paremmin integroitua organisaatioon. Tämä voi edistää positiivista työtyytyväisyyttä, ja vähentää vaihtoaikakausia pitkällä aikavälillä. Organisaatioiden tulisi myös varmistaa, että perehdytysprosessi tarjoaa tilaisuuden uusille työntekijöille tutustua organisaation kulttuuriin ja työkauteihin, mikä voi edistää heidän integraatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon.

### **1.1 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen keskeiset kysymykset ovat:

1. Miten perehdytysprosessi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon?
2. Millaiset perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista?
3. Mitä hyötyjä perehdyttämisellä on?

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä perehdytyksen roolista työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimus pyrkii selvittämään perehdytyksen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja tutkimaan erilaisia perehdytyskäytäntöjä sekä niiden vaikutusta sitoutumiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on



analysoida tekijöitä, jotka vaikuttavat perehdytyksen laatuun ja tehokkuuteen. Tarkoituksena on tunnistaa ne käytännöt, jotka edistävät sitoutumista parhaiten ja selvittää, miten organisaatiot voivat kehittää perehdytysprosessiaan entistä paremmin työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation menestyksen tukemiseksi. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, joka perustuu olemassa olevaan tutkimukseen ja alan kirjallisuuteen.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyön rakenne on jaettu seuraaviin osioihin:

Johdanto avaa tutkimuksen taustaa ja merkitystä työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta. Siinä korostetaan perehdytyksen roolia organisaatioon integroitumisessa ja sitoutumisessa sekä esitetään tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset.

Tutkimusmenetelmät osuudessa kuvataan tutkimuksen suunnittelu ja toteutus. Siinä esitellään tutkimusasetelma, tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmät ja analyysistrategia, jotka on valittu tutkimuksen tavoitteiden ja kysymysten perusteella.

Kirjallisuuskatsaus luvussa esitellään aiheen teoriaa ja tutkimuksen analyysin tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

Johtopäätökset ja pohdinta osuudessa tiivistetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Siinä myös korostetaan tutkimuksen merkitystä ja annetaan suosituksia käytännön toimijoille sekä esitetään mahdollisia tulevaisuuden tutkimussuuntia.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHAKU

Tutkimusaiheeni, työntekijöiden perehdyttämisen merkitys organisaation sitouttamisessa, on herättänyt kiinnostukseni sen keskeisen roolin vuoksi organisaatioiden toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Haluan syventyä tähän aiheeseen perusteellisesti, jotta ymmärrän paremmin, miten perehdyttäminen voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta organisaation menestykseen.

Valitsin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen metodin, koska se tarjoaa mahdollisuuden koota laajaa tietopohjaa aiheesta ja hahmottaa sen monimuotoisuutta eri näkökulmista. Haluan tarkastella aiempien tutkimusten kirjoja ja tunnistaa mahdollisia tutkimusaukkoja tai ristiriitaisuuksia, jotka voivat avata uusia näkökulmia ja tutkimuskysymyksiä omalle työlleni.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen auttaa minua jäsentämään omia tutkimuskysymyksiäni ja määrittelemään tutkimukseni tavoitteet selkeästi. Se myös auttaa minua muodostamaan oman näkökulmani ja lisäämään ymmärrystäni siitä, miten työntekijöiden perehdyttäminen voi vaikuttaa organisaation sitouttamiseen. Tämä lähestymistapa antaa minulle vankan perustan teoreettiselle ja metodologiselle lähestymistavalleni, mikä auttaa minua tuottamaan laadukasta ja merkityksellistä tutkimusta aiheesta.

Yhteenvedona valitsin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen metodin siksi, että se antaa minulle mahdollisuuden koota laajaa tietopohjaa, tunnistaa mahdollisia tutkimusaukkoja ja ristiriitaisuuksia sekä kehittää omaa näkökulmaani ja ymmärrystäni tutkimusaiheesta.

### 2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä

Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on monipuolinen ja keskeinen. McCombesin (2019) mukaan kirjallisuuskatsaus antaa tutkijoille mahdollisuuden osoittaa pe-

rehtyneisyytensä aiheeseen ja sen tieteelliseen taustaan. Tämä auttaa kehittämään teoreettista viitekehystä ja tutkimusmenetelmiä, tarjoten mahdollisuuden tunnistaa relevantteja teorioita ja menetelmiä omalle tutkimukselle. Kirjallisuuskatsaus myös mahdollistaa oman työn asettamisen suhteeseen muiden tutkijoiden ja teoreetikkojen kanssa, korostaen yhteyksiä ja eroja muiden tutkimusten ja teorioiden kanssa.

Toiseksi, McCombes (2019) korostaa, että kirjallisuuskatsauksella tutkijat voivat tunnistaa aukkoja nykyisessä tiedossa ja osallistua käynnissä oleviin keskusteluihin alalla. Tämä tarjoaa mahdollisuuden näyttää, miten oma tutkimus täyttää nämä aukot tai osallistuu keskusteluun.

Kangasniemi ja muut (2013, s. 294) lisäävät, että kuvailevan kirjallisuuskatsauksen pääasiallinen tavoite on etsiä vastauksia kysymyksiin siitä, mitä tietoa on jo olemassa jostakin ilmiöstä tai mitkä ovat kyseisen ilmiön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tämän menetelmän avulla voidaan tutkia, millainen keskustelu ja mielipideilmasto vallitsee tietyssä aihepiirissä, onko olemassa yksimielisyyttä vai kiistoja, ja mitä suuntauksia ja teorioita on olemassa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan käsitellä monenlaisia tavoitteita, kuten käsitteellisen ja teoreettisen viitekehysten rakentamista, uuden teorian kehittämistä, tietyn aiheen esittämistä ja siihen liittyvien ongelmien tunnistamista, sekä tietyn aihealueen tutkimuksen historiallisen kehityksen tarkastelua. Sitä voidaan soveltaa myös akateemisissa opinnäytetöissä.

## **2.2 Aineistonkeruu**

Kirjallisuuskatsauksen perusta rakentuu tarkkoihin, järjestelmällisiin ja toistettaviin menetelmiin, joilla pyritään saavuttamaan objektiivisia, yleistettäviä ja vakuuttavia tuloksia (Vilka, 2023). Tämä lähestymistapa edellyttää laadukkaiden tutkimusten etsimistä, joiden avulla tutkija voi tiivistää nykyisen tiedon tilan tai

tunnistaa aukot tiedonkannassa ja tulevaisuuden suuntaukset (Vilka, 2023). Eri-tyisesti tavoitteena on koota ja analysoida eri tutkimusten tuloksia ja tietoa aiheesta.

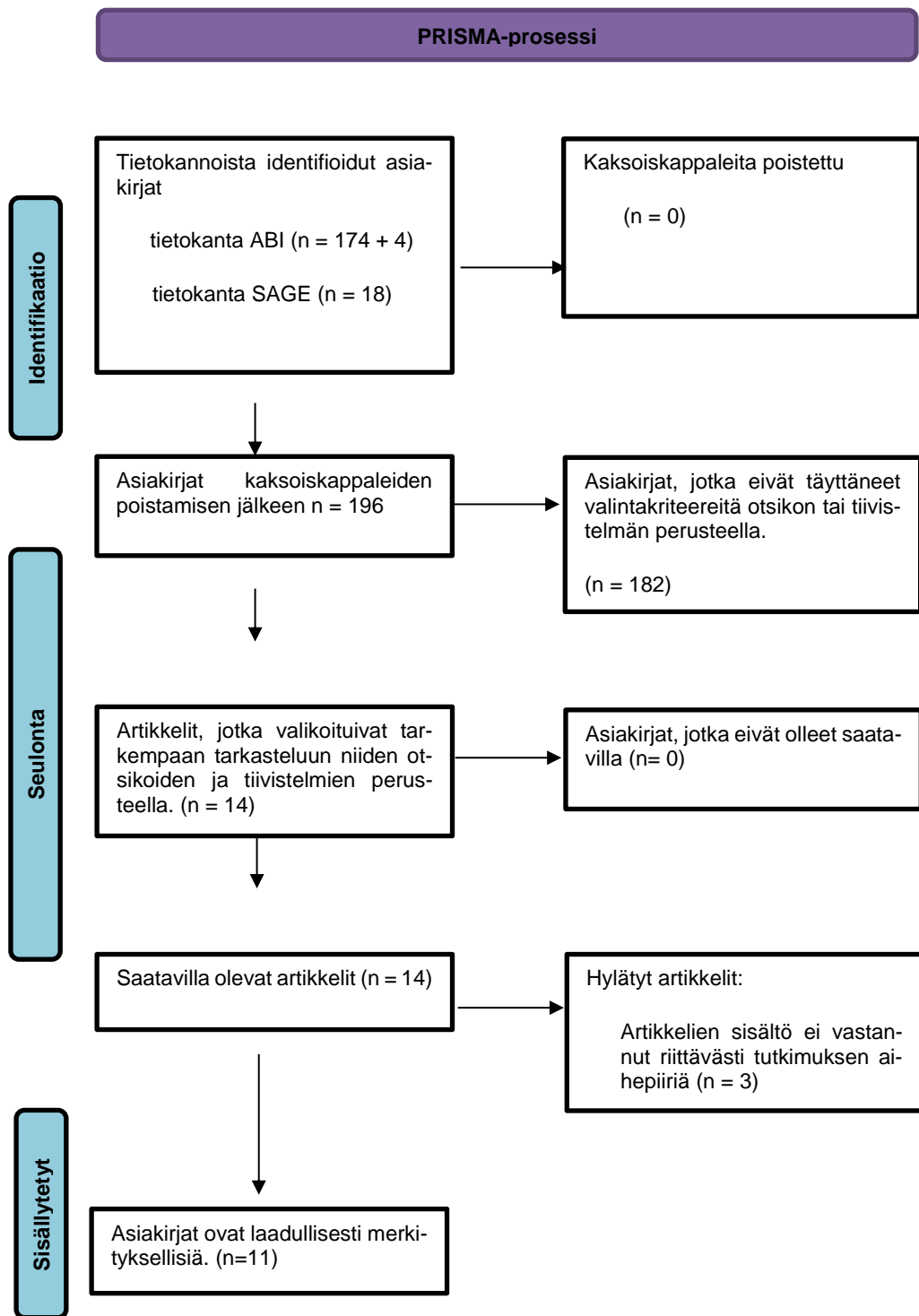
Tuloksia rajattiin taulukon 1 (s. 12) mukaisesti: Aineistoon sisällytettiin englanninkieliset artikkelit, jotka on julkaistu vuosina 2014–2024. Näitä vuosilukuja käytettiin siksi, että haluttiin saada tuoreinta mahdollista tutkimustietoa. Hakufraasien tuli löytyä joko artikkelin otsikosta, tiivistelmästä tai avainsanoista. Julkaisun tuli myös olla vapaasti saatavilla, mikä tarkoittaa, että valitut lähteet olivat saatavilla ilman maksua. Aineisto haluttiin rajata tieteellisesti laadukkaisiin artikkeleihin, joten kriteeriksi laitettiin vertaisarvioidut artikkelit. Tässä aineistonkeruussa käytettiin harkinnanvaraista otantamenetelmää, mikä tarkoittaa, että aineiston laatu oli tärkeämpää kuin sen määrä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18).

**Taulukko 1.** Aineiston sisäänoton perusteet

Englanninkieliset artikkelit
Artikkelit, jotka käsittelivät perehdytyksen hyötyjä organisaatioon sitoutumisessa
Artikkelit, jotka on julkaistu vuosien 2014 ja 2024 välillä
Julkaisun tulee olla maksuton ja vapaasti saatavilla.
Hakufraasien on oltava joko otsikoissa, tiivistelmissä tai avainsanoissa
Kokotekstit
Vertaisarvioidut artikkelit

Tiedonhaku suoritettiin kahdessa tietokannassa: Abi Inform ja Sage Premier. Näistä kahdesta tietokannasta saatiin riittävästi tuloksia, joten päätettiin käyttää vain näitä kahta. Erityisesti Abi Inform tuotti runsaasti tuloksia. Ennen varsinaisia tiedonhakuja tehtiin koe hakuja, ja näiden kahden tietokannan valinta perustui parhaisiin tuloksiin. Hakusanoina molemmissa tietokannoissa käytettiin termejä "orientation", AND "organizational" AND "commitment". Yhteensä tuloksia saatiin 192 (Abi 174 ja Sage 18). Koska teoreettinen viitekehys antoi viitettä myös termistä "Onboarding", tehtiin vielä erillinen haku käyttäen termejä "onboarding", "organizational" AND "commitment", mistä saatiin 4 lisäartikkelia.

Hakuprosessin dokumentointiin hyödynnettiin PRISMA-menetelmää. Pagen ja kumppaneiden (2020) mukaan tutkijan tulee raportoida hakuprosessi perusteellisesti ja avoimesti, jotta varmistetaan sen toistettavuus ja lisätään tutkimuksen luotettavuutta. PRISMA-menetelmä tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan selkeästi kuvata, miten tutkimukset on haettu, tunnistettu ja valittu. Kuviossa 1 (s. 14) esitetään tämän tutkimuksen PRISMA-prosessi. Liitteessä 1 (s 39–44) näkyy tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen aineisto ja keskeisen sisällön kuvaus



**Kuvio 1.** Tiedonhaun PRISMA prosessi

### 2.3 Sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy tutkimusaineiston sisältöön ja teemoihin ilman, että se tarkastelee aineiston ilmaisullista muotoa. Tutkimuksessa tunnistetaan ja nimetään aineistosta löytyviä sisällöllisiä elementtejä koodauksen avulla. Koodaus voi olla joko aineistolähtöistä tai teoriaohjaavaa. Analyysissa pyritään välttämään yksityiskohtiin hukkumista ja luomaan yleisempiä johtopäätöksiä aineiston sisäisen vertailun avulla. Lopullisena tavoitteena on tuottaa sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja sen tuloksena syntyvät johtopäätöksiä ja yleistettävää tietoa tutkimusongelmasta. (Kallinen & Kinnunen, 2021.) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi suoritettiin kerättyjen artikkeleiden perusteella useissa vaiheissa. Ensin artikkelit luettiin läpi huolellisesti useita kertoja, jotta saatiin perusteellinen käsitys niiden sisällöstä. Tämän jälkeen aloitettiin sisällönanalyysi, joka keskittyy tutkimusaineiston sisältöön ja teemoihin. Aineistosta löydetty pääteemat on esitetty kootusti taulukossa 2 (s. 16). Laadullinen lähestymistapa mahdollisti aineiston ilmaisullisen muodon sivuuttamisen ja keskittymisen sen sisältöön.

Analyysin aikana tunnistettiin ja nimettiin aineistosta löytyviä sisällöllisiä elementtejä käyttämällä koodausta. Koodaus oli aineistolähtöistä, jossa koodit nousivat suoraan aineistosta. Erottavat pääteemat, jotka nousivat aineistosta esiin, olivat: Perehdytysohjelman ominaisuudet, työntekijöiden reaktiot ja kokemukset, perehdytyksen vaikutukset organisaatioon, hyödyt ja edut, perehdytyskäytännöt, organisaatioon sitoutuminen. Sivulla 17 esitellään ”Taulukko 3”:n avulla sisällönanalyysin koodaustapaa.

**Taulukko 2.** Sisällönanalyysin pääteemat

Perehdytysohjelman ominaisuudet	Aineistoa koodattiin tunnistamalla ja kuvaamalla erilaisia perehdytysohjelman ominaisuuksia, kuten suunnittelu, toteutus, kesto, sisältö
Työntekijöiden reaktiot ja kokemukset	Aineistoa koodattiin etsimällä työntekijöiden reaktioita ja kokemuksia perehdytysohjelmaan liittyen, kuten tyytyväisyys, sitoutuminen, motivaatio
Perehdytyksen vaikutukset organisaatioon	Aineistosta tunnistettiin perehdytyksen vaikutukset organisaatioon, kuten henkilöstön vaihtuvuus, työsuorituskyky, organisaatiokulttuuri
Hyödyt ja edut	Aineistosta etsittiin kohtia, joissa puhuttiin erilaisista perehdytyksen hyödyistä ja eduista, kuten työntekijöiden tyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, tiedon jakaminen
Perehdytyskäytännöt	Aineistosta etsittiin tietoa erilaisista perehdytyskäytännöistä, kuten mentorointi, koulutusohjelmat, integrointitoimenpiteet
Organisaatioon sitoutuminen	Aineistosta poimittiin kohtia, joissa kerrotaan työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta ja sen muutoksista perehdytyksen seurauksena, kuten tunne organisaation arvoista, identiteetin vahvistuminen, halu pysyä organisaatiossa

**Taulukko 3.** Esimerkki sisällönanalyysin koodauksesta



Perehdytysohjelman ominaisuudet	esim. tutkimuksessa esitellään kymmenen vaiheen malli perehdytykselle, joka korostaa organisaation prioriteetteja ja uusien työntekijöiden arvostusta. Tämä malli voi auttaa ymmärtämään perehdytysohjelman suunnittelua ja sisältöä (Caldwell & Peters, 2018).
Työntekijöiden reaktiot ja kokemukset	esim. Jatkuvan tuen tarjoaminen lisää sitoutumista (Kurnat-Thoma et al., 2017)
Perehdytyksen vaikutukset organisaatioon	esim. Perehdytyksen positiivinen vaikutus organisaation menestykselle (Meyer & Bartels, 2017)  Perehdytyksen vaikutukset organisaation suorituskykyyn tehokuutta lisäten (Narayansany & Isa, 2021)

### 3 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan perehdytyksen roolia ja merkitystä organisaation toiminnassa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Tutkimuksen keskeiset kysymykset ovat:

1. Miten perehdytysprosessi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon?
2. Millaiset perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista?
3. Mitä hyötyjä perehdyttämisellä on?

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä aiheen teoriaa, sekä esitellä kirjallisuuskatsauksen ja sisällön analyysin tuloksia ja syventää ymmärrystä perehdytyksen merkityksestä työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta. Perehdytyksen vaikutukset organisaation toimintaan ja työntekijöiden sitoutumiseen ovat keskeisiä teemoja, jotka ohjaavat tutkimusta ja sen tulosten tulkintaa. Tässä luvussa tarkastellaan saatua aineistoa suhteessa tutkimuskysymyksiin ja pyritään tunnistamaan keskeiset havainnot sekä perehdytysprosessin vaikutukset organisaation ja työntekijöiden välillä. Lisäksi käsitellään perehdytyskäytäntöjä, jotka näyttävät edistävän parhaiten työntekijöiden sitoutumista, sekä niiden tuomia hyötyjä organisaatiolle.

Perehdyttäminen on keskeinen osa organisaation toimintaa, joka mahdollistaa uusien työntekijöiden sulautumisen organisaatioon ja luo heidän kanssaan psykologisen sopimuksen yksilöllisten tarpeiden pohjalta (Walker-Schmidt et al., 2022). Tehokkaat perehdyttämisohjelmat keskittyvät erityisesti henkilökohtaiseen identiteettisosaatioon, mikä tarkoittaa uusien työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden kanavoimista heidän työtehtäviinsä (Walker-Schmidt et al., 2022).

Perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja ajoitus ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta uudet työntekijät voivat nopeasti ja sujuvasti integroitua työhönsä ja työyhteisöönsä (Työterveyslaitos, 2024). Ennen varsinaisen työn aloittamista on varattava riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen, ja perehdyttämisen tarkistuslistat tulee pitää päivitettyinä (Työterveyslaitos, 2024). Itse työn aloittamisvaiheessa on olennaista esitellä työpaikan toimintaa ja tavoitteita sekä selventää työtehtäviä ja niiden tavoitteita (Työterveyslaitos, 2024).

Perehdyttämisen jatkuminen työn ohessa on myös tärkeää työntekijöiden sitoutumisen kannalta (Työterveyslaitos, 2024). Työntekijöitä tulee rohkaista aktiiviseen osallistumiseen ja kehitysideoiden esittämiseen, mikä luo avoimen ja kannustavan ilmapiirin organisaatiossa (Työterveyslaitos, 2024). Lisäksi on tärkeää antaa palautetta työntekijöille heidän onnistumisistaan ja edistymisestään, mikä vahvistaa heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon (Työterveyslaitos, 2024).

Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen ovat olennainen osa prosessia, ja työnantajan on tärkeää arvioida perehdytyksen onnistumista yhdessä työntekijöiden kanssa (Työterveyslaitos, 2024). Näin varmistetaan, että perehdytysprosessi on jatkuvasti kehittyvä ja vastaa organisaation tarpeita (Työterveyslaitos, 2024).

Kaiken kaikkiaan perehdyttäminen on jatkuva prosessi, johon osallistuvat niin organisaation johto, henkilöstöhallinto, esihenkilöt, työkaverit kuin yksittäinen työntekijäkin (Työterveyslaitos, 2024). Vain näin voidaan varmistaa, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot, taidot ja resurssit menestyäkseen organisaatiossa.

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) on keskeinen lainsäädäntötyökalu, joka ohjaa työympäristön turvallisuuden ja terveyden edistämistä Suomessa. Lain säännökset koskevat työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä, työnantajan velvollisuuksia sekä työntekijöiden oikeuksia turvalliseen työympäristöön. Perehdyttä-

mistä koskevat määräykset ovat olennainen osa työturvallisuuslakia, joka velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Tässä luvussa tarkastellaan perehdytyksen merkitystä organisaation menestykselle ja työntekijöiden sitoutumiselle. Keskitymme käsittelemään perehdytyksen hyötyjä, onboarding-prosessia ja sen vaikutusta organisaation sitoutumiseen. Perehdytys on olennainen osa uuden työntekijän kokemusta organisaatiossa, ja sen avulla varmistetaan, että työntekijät pääsevät tehokkaasti kiinni työhönsä ja työyhteisöönsä

### **3.1 Onboarding**

Onboarding, eli uuden työntekijän perehdytys, muodostaa olennaisen vaiheen organisaatiossa ja voi vaikuttaa merkittävästi heidän menestykseensä, sitoutumiseensa ja työtyytyväisyyteensä (Bowers et al., 2023). Muodollinen onboarding-prosessi, kuten Bauerin malli, tarjoaa strukturoitua lähestymistapaa uusien työntekijöiden integroimiseksi organisaatioon neljän C:n kautta: noudattaminen (compliance), selvennys (clarification), kulttuuri (culture) ja yhteys (connection) (Bowers et al., 2023).

Onboardingin kustannukset ja aikapanostus voivat herättää huolta, mutta pitkän aikavälin hyödyt ovat merkittäviä (Jeske & Ohlson, 2022). Schneiderin (1987) Attraction-Selection-Attrition (ASA) -malli tarjoaa perspektiiviä kustannusten ja hyötyjen analysointiin, korostaen ehdokkaiden houkuttelemisen, valinnan ja työpäivän vaihtumisen prosessien vaikutusta työvoiman ominaisuuksiin ajan myötä (Jeske & Ohlson, 2022).

Ehdokkaiden houkuttelu organisaatioon liittyy vahvasti organisaation viesteihin, joita jaetaan rekrytointiprosessin aikana (Jeske & Ohlson, 2022). Ensivaikutelmat,

ensimmäiset vuorovaikutukset ja verkostoituminen ennen, aikana ja jälkeen onboardingin vaikuttavat merkittävästi uusien työntekijöiden kokemaan houkuttelevuuteen organisaatiota kohtaan (Jeske & Ohlson, 2022).

Onboardingin jatkuminen henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kanssa voi lisätä uusien työntekijöiden sitoutumista ja vakuuttuneisuutta valinnastaan (Jeske & Ohlson, 2022). Organisaatioiden tulisi ylläpitää onboarding-kokemuksen houkuttelevuutta varmistaakseen, että uusien työntekijöiden henkilökohtaiset arvot, mieltymykset ja prioriteetit ovat linjassa heidän uuden roolinsa kanssa (Jeske & Ohlson, 2022).

Onboardingin rooli organisaation menestyksessä on merkittävä. Se ei rajoitu pelkästään orientoitumiseen, vaan toimii jatkuvana tukena ja opastuksena koko työsuhteen ajan. Tehokkaat onboarding-ohjelmat vaikuttavat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, tuottavuuteen ja yrityksen brändäykseen, mikä korostaa tarvetta selventää onboardingin tarkoitus, aikataulu ja osallistujat (Davila & Pina-Ramirez, 2023).

Esimiehen läsnäolo on ensisijaisen tärkeää uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä, sillä se voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän kokemukseen organisaatiosta ja vahvistaa sitoutumista (Davila & Pina-Ramirez, 2023).

Yhdistämällä jatkuva tuki, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja selkeä kommunikatio onboarding-prosessissa, organisaatiot voivat varmistaa, että uudet työntekijät integroituvat tehokkaasti organisaatioon ja tuntevat olevansa arvostettuja osa organisaatiotaan.

### **3.2 Perehdytyksen hyödyt**

Perehdyttäminen on elintärkeä vaihe uusien työntekijöiden integroinnissa organisaatioon, sillä se luo vahvan perustan heidän menestykselleen ja sitoutumiselleen (Walker-Schmidt et al., 2022). Hyvin suunnitellut perehdytysohjelmat eivät aino-

astaa autaa uusia työntekijöitä ymmärtämään organisaation kulttuuria ja odotuksia (Davila & Pina-Ramirez, 2023, s. 38), vaan myös vähentävät vaihtuvuutta ja siten tuovat merkittäviä kustannussäästöjä rekrytointiin ja koulutukseen liittyen (Davila & Pina-Ramirez, 2023, s. 36).

Onboardingin laiminlyönti voi johtaa ajan ja rahan menetyksiin, kuten investointeihin rekrytointiin ja valintaan (Davila & Pina-Ramirez, 2023, s. 36). Siksi on tärkeää, että yritykset panostavat laadukkaisiin perehdytysohjelmiin varmistamaan uusien työntekijöiden menestyksen ja sitoutumisen, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan liiketoiminnan tuloksiin.

Tehokas perehdyttäminen tarjoaa etuja sekä uusille työntekijöille että organisaatiolle, luoden vahvan tunnesiteen ja siten aloittaen polun kohti korkeampaa työntekijöiden sitoutumista (Walker-Schmidt et al., 2022). Tutkimukset ovat osoittaneet, että kattava perehdytysohjelma, joka integroi uudet työntekijät organisaation kulttuuriin ja tarjoaa merkityksellistä työtä, johtaa lisääntyneeseen sitoutumiseen, tuottavuuteen ja kokonaissäilyttämiseen. Toisaalta perinteiset perehdytysohjelmat saattavat tarjota liikaa tietoa, joka ei auta uusia työntekijöitä sulautumaan organisaatioon (Walker-Schmidt et al., 2022).

Organisaatiot kohtaavat haasteita varmistessaan tehokkaan perehdytyksen kaikille uusille työntekijöilleen. Vain harvoilla organisaatioilla on muodollistettu perehdytysprosessi (Davila & Pina-Ramirez, 2023, s. 38), ja tämä voi välittömästi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja säilyttämiseen. Siksi on tärkeää, että yritykset tunnistavat perehdytysohjelman tärkeyden ja panostavat siihen asianmukaisesti.

Perehdytysprosessi on olennainen osa uuden työntekijän integrointia organisaatioon ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Kurnat-Thoma et al., 2017). Tutkimusten mukaan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vahvistaa organisaatioon sitoutumista ja edistää tiedon jakamista organisaatiossa (Piros et al., 2017).

Perehdytysohjelmien suunnittelulla, sisällöllä ja toteutustavoilla on keskeinen rooli sitoutumisen edistämässä (Ibrahim et al., 2022). Organisaatiokulttuurin vaikutus perehdytykseen ja sitoutumiseen korostuu myös useissa tutkimuksissa (Schulz et al., 2017). Lisäksi perehdytyksen vaikutusta organisaatiokannasta ja työtyytyväisyydestä organisaatiotukeen ja koettuun hyötyyn on tutkittu (Meyer & Bartels, 2017).

Onboarding-prosessin eri ulottuvuuksilla, kuten noudattamisella, selvennyksellä, kulttuurilla ja yhteydellä, on havaittu olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden sopeutumiseen organisaatioon (Kurnat-Thoma et al., 2017; Meyer & Bartels, 2017). Oppimisorientaation merkitys perehdytyksessä korostuu myös useissa tutkimuksissa (Ro et al., 2021).

Cesárion ja Chambelin (2019) tutkimuksessa esitellään kolmikomponenttinen näkökulma perehdytykseen, joka koostuu strukturoidusta yritystervetuloista, esimiestervetuloista ja työkavereiden tervetuloista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikki kolme perehdytyskomponenttia ovat positiivisesti yhteydessä organisaation affektiiviseen sitoutumiseen ja työssä sitoutumiseen. Eri komponentit vaikuttavat eri sitoutumisen ulottuvuuksiin, mikä korostaa perehdytyksen moniulotteista merkitystä organisaation menestykselle ja työntekijöiden sitoutumiselle (Cesarion & Chambel, 2019).

Kirchnerin ja Stullin (2022) tutkimuksessa havaittiin perehdytyksen aliarvostusta ja alikäyttöä valmistusteollisuudessa, mikä vaikeuttaa työntekijöiden integroitumista organisaatioon ja sitoutumista työhön. Tutkimus korostaa tarvetta parantaa perehdytysprosessia ja lisätä siihen panostusta varmistaakseen työntekijöiden tehokkaan integroitumisen ja sitoutumisen organisaatioon (Kirchner & Stull, 2022).

Gupta ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa huomattiin, että hyvä perehdyttämiskokemus vähensi työntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä, korostaen tehokkaan pe-

rehdytyksen merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös psykologisten muuttujien, kuten itsetehokkuuden, vaikutusta työpaikan vaihtoaikaisiin ja perehdytyskokemuksiin (Gubta et al, 2018).

Narayansany ja Isa (2021) painottavat artikkelissaan perehdytyksen merkitystä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Lisäksi he korostavat tiedonhallinnan käytöjen roolia organisaation suorituskyvyn parantamisessa ja perehdytyksen olennaista osaa uusien työntekijöiden integroitumisessa organisaatioon (Narayansany & Isa, 2021).

Yhteenvedona voidaan todeta, että laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja edistää organisaation menestystä eri mittareilla. (Piros et al., 2017; Schulz et al., 2017). Perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti organisaation eri komponenttien, kuten esimiestervetulon ja työkavereiden tervetulon, vaikutuksessa työntekijöiden sitoutumiseen ja tehokkuuteen (Cesarion & Chambel, 2019; Kirchner & Stull, 2022; Gubta et al, 2018; Narayansany & Isa, 2021). Perehdytyksen hyödyt organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta ovat moninaiset ja niitä on tutkittu eri konteksteissa (Caldwell & Peters, 2018; Ibrahim et al., 2022). Keskeistä on tarjota uusille työntekijöille kiitosta, arvostusta, selkeää tiedonjakoa ja jatkuvaa tukea, mikä luo perustan vahvalle organisaatioon sitoutumiselle (Kurnat-Thoma et al., 2017). Taulukkoon 4 (s. 24–26) on koottu aineiston perusteella perehdytyksen hyötyjä.

**Taulukko 4.** Perehdytyksen hyödyt organisaatiolle ja työntekijöille. Koottu kirjallisuuskatsauksen perusteella (Ibrahim, Yusof & Ibrahim, 2022; Ro, Yoo, Koo & Song, 2021; Schulz, Martin & Meyer, 2017; Piros, Pratoom & Muenthaisong, 2017; Caldwell & Peters, 2018; Kurnat-Thoma et al., 2017; Meyer & Bartels, 2017; Cesário & Chambel, 2019; Kirchner & Stull, 2022; Narayansany & Isa, 2021; Gupta et al., 2018).



Perehdytyksen hyödyt organisaatiolle ja työntekijöille	
<b>Työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen</b>	<p>Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Motivaatio lisääntyy. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys voi vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että he ovat osa organisaatiota ja että heidän panoksensa arvostetaan</p> <p>Laadukas perehdytysprosessi voi lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä tarjoamalla heille tarvittavat tiedot ja taidot, jotka ovat olennaisia heidän työtehtäviensä suorittamiseksi. Tyytyväiset työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita organisaatioon</p>
<b>Organisaatiokulttuurin vaikutus</b>	Perehdytyksellä on vaikutusta organisaatiokulttuuriin myönteisesti. Perehdytysprosessi voi auttaa luomaan positiivisen organisaatiokulttuurin tarjoamalla uusille työntekijöille kattavan käsityksen organisaation arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista
<b>Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen</b>	Osallistaminen ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen perehdytysprosessissa lisäävät sitoutumista
<b>Vähentynyt henkilöstön vaihtuvuus</b>	Onnistunut perehdytys voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, koska hyvin integroituneet työntekijät ovat todennäköisemmin halukkaita pysymään organisaatiossa pitkällä aikavälillä
<b>Tulevaisuuden suuntaukset ja kehitysehdotukset</b>	Perehdytyksen ja sitoutumisen näkökulmasta esitetyt kehitysehdotukset voivat auttaa parantamaan perehdytysprosessia ja sitoutumista tulevaisuudessakin
<b>Tiedon jakaminen</b>	Hyvin suunniteltu perehdytys voi edistää tiedon jakamista organisaatiossa, mikä voi parantaa työn tehokkuutta ja auttaa uusia työntekijöitä oppimaan nopeasti organisaation toimintatavoista ja prosesseista

<b>Affektiivinen sitoutuminen</b>	Laadukas perehdytys voi vahvistaa työntekijöiden affektiivista sitoutumista organisaatioon, mikä tarkoittaa vahvaa halua pysyä organisaatiossa ja työskennellä sen puolesta sen arvojen tukemiseksi
<b>Sisäinen ja ulkoinen markkinointi</b>	Perehdytysprosessi voi edistää sekä sisäistä että ulkoista markkinointia, mikä voi lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vahvistaa organisaation brändiä
<b>Tehokas suorituskyky</b>	Laadukas perehdytys voi auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi organisaatiossa, mikä voi johtaa tehokkaampaan työsuoritukseen ja parempiin tuloksiin

### 3.3 Organisaatioon sitoutuminen

Arifin ja Narmaditya (2024) korostavat organisaatioon sitoutumisen merkitystä työntekijöiden vastuuntunnossa ja suorituskyvyssä. Allenin ja Meyerin (1991) mukaan organisaatioon sitoutuminen käsittää tunneperäisen yhteyden, identifioitumisen ja henkilökohtaisen panostuksen organisaatioon, sekä halun jatkaa sen jäsenenä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvasti sitoutuneilla työntekijöillä on yleensä vahvempi vastuuntunto ja halu osallistua organisaation menestykseen (Arifin & Narmaditya, 2024).

Lisäksi organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suorituskykyyn. Odotusteorian mukaan organisaatioon sitoutuneet työntekijät uskovat, että heidän ponnistelunsa johtavat haluttuihin tuloksiin (Arifin & Narmaditya, 2024). Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahva organisaatioon sitoutuminen voi johtaa parempaan suorituskykyyn (Arifin & Narmaditya, 2024).

Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa merkittävästi heidän säilyttämiseensä. Walker-Schmidt ja muut (2022) huomauttavat, että huono perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä syistä työntekijöiden lähtöön organisaatiosta. Hyvä perehdytys

auttaa työntekijöitä integroitumaan organisaatioon ja lisää heidän sitoutumistaan ja tuottavuuttaan. (Walker-Schmidt ym., 2022).

Perehdytysprosessilla on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisessa ja säilyttämisessä (Walker-Schmidt ym., 2022). Tehokas perehdytys luo pohjan työntekijän sitoutumiselle ja auttaa heitä integroitumaan organisaatioon nopeammin (Walker-Schmidt ym., 2022). Toisaalta tehoton perehdytys voi estää sitoutumista ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen (Walker-Schmidt ym., 2022). Siksi hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi on olennainen osa organisaation menestystä.

Perehdytys on olennainen osa organisaation toimintaa ja työntekijöiden sitoutumista (Ibrahim et al., 2022). Sen merkitys korostuu hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen myötä, mikä voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon (Caldwell & Peters, 2018).

Perehdytysohjelmien suunnittelulla, sisällöllä ja toteutustavoilla on suuri vaikutus sitoutumiseen, ja niiden on vastattava organisaation tarpeita ja kulttuuria (Ro et al., 2021). Tärkeää on myös ottaa huomioon työntekijöiden odotukset ja tarpeet perehdytyksen suhteen, mikä voi edistää heidän sitoutumistaan (Kurnat-Thoma et al., 2017).

Tulevaisuuden suuntausten ja kehitysehdotusten esittäminen perehdytyksen ja sitoutumisen näkökulmasta voi auttaa kehittämään entistä tehokkaampia perehdytyskäytäntöjä (Ibrahim et al., 2022). Tämä vaatii yhteistyötä tutkijoiden ja ammattilaisten välillä sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä (Caldwell & Peters, 2018).

Eettiset näkökulmat, kuten psykologisen sopimuksen kunnioittaminen ja uusien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, ovat keskeisiä onboarding-prosessissa (Caldwell & Peters, 2018). Tämä auttaa luomaan positiivisen ensivaikutelman organisaatiosta ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista (Ro et al., 2021).

Organisaation vastuulla on parantaa perehdytystä ja luoda kulttuuri, joka tukee sekä organisaation että työntekijöiden tarpeita (Caldwell & Peters, 2018). Tämä edellyttää jatkuvaa tukea, mentorointia ja avointa viestintää työntekijöiden kanssa (Kurnat-Thoma et al., 2017).

Perehdytysprosessi vahvistaa työntekijän tunnetta arvostuksesta ja merkityksellisyydestä organisaatiossa, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Ibrahim et al., 2022). Oppimisorientaatio ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä tekijöitä tässä prosessissa (Ro et al., 2021).

Affektiivinen sitoutuminen ja hyvinvoinnin tukeminen edistävät myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumista (Schulz et al., 2017). Tämä korostaa sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin merkitystä sekä jatkuvan tuen tarjoamista työntekijöille (Kurnat-Thoma et al., 2017).

Tutkimuksissa on selkeästi havaittavissa perehdytyksen merkitys organisaatioon sitoutumisen kannalta. Piros ja kollegat (2017) korostavat perehdytyksen roolia organisaatioon sitoutumisessa, ja heidän tutkimuksensa osoittaa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys voi edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Samankaltaisia tuloksia esittävät myös Meyerin ja Bartelsin (2017) sekä Narayansanyn ja Isan (2021) tutkimukset, jotka korostavat perehdytyksen vaikutusta organisaatiokulttuuriin, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn.

Onboarding-prosessin eri ulottuvuuksien, kuten Noudattamisen, Selvennyksen, Kulttuurin ja Yhteyden, merkitys uuden työntekijän sopeutumisessa organisaatioon on korostettu Meyerin ja Bartelsin (2017) tutkimuksessa. Heidän tuloksensa osoittavat, että nämä ulottuvuudet ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden organisaatioon ja työhön sitoutumisessa.

Cesarionin ja Chambelin (2019) tutkimus tarjoaa lisää näkökulmia perehdytyksen merkitykseen, erityisesti esittelemällä kolmikomponenttisen näkökulman pereh-

dytykseen. Heidän tutkimuksensa tulokset viittaavat siihen, että kaikki kolme perehdytyskomponenttia ovat positiivisesti yhteydessä organisaation affektiiviseen sitoutumiseen ja työssä sitoutumiseen.

Kirchnerin ja Stullin (2022) tutkimus tuo esiin haasteita, joita uudet työntekijät kohtaavat viestinnässä ja tuen saamisessa johdolta, mikä vaikeuttaa heidän integroitumistaan organisaatioon. Heidän tutkimuksensa korostaa tarvetta parantaa perehdytysprosessia ja lisätä siihen panostusta, jotta uudet työntekijät voivat integroitua organisaatioon tehokkaammin ja saada tarvitsemaansa tukea.

Guptan ja kollegoiden (2018) tutkimus käsittelee perehdyttämiskokemuksen ja työpaikan vaihtoaikojen välistä suhdetta sekä psykologisten muuttujien, kuten kontrollin paikan ja itsetehokkuuden, välittävää roolia tässä yhteydessä. Heidän tuloksensa korostavat hyvän perehdyttämiskokemuksen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja psykologisten tekijöiden merkitystä tässä prosessissa.

Kaiken kaikkiaan nämä tutkimukset tuovat esiin perehdytyksen keskeisen roolin työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Laadukkaat perehdytyskäytännöt voivat edistää organisaation kulttuuria, parantaa työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä sekä vähentää työpaikan vaihtoaikojen määrää. Tämä tieto tarjoaa arvokasta näkemystä organisaatioille perehdytyskäytäntöjensä kehittämiseen ja työntekijöiden sitoutumisen tukemiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että monipuolinen ja hyvin suunniteltu perehdytysprosessi on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Se vaatii jatkuvaa kehitystä ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä, mutta sen hyödyt ovat selvät niin organisaatiolle kuin työntekijöillekin. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 5, s 30–31) on tehty vielä kooste siitä, miten perehdytys vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa ja mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista.

**Taulukko 5.** Miten perehdytys vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa ja mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista. Koottu kirjallisuuskatsauksen perusteella (Ibrahim, Yusof & Ibrahim, 2022; Ro, Yoo, Koo & Song, 2021; Schulz, Martin & Meyer, 2017; Piros, Pratoom & Muenthaisong, 2017; Caldwell & Peters, 2018; Kurnat-Thoma et al., 2017; Meyer & Bartels, 2017; Cesário & Chambel, 2019; Kirchner & Stull, 2022; Narayansany & Isa, 2021; Gupta et al., 2018).

Miten perehdytys vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa ja mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista	
<b>Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus</b>	Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisäävät merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Perehdytysprosessin tulee tarjota kattavaa tietoa organisaation toiminnasta, kulttuurista ja odotuksista. Perehdytysprosessissa tulisi painottaa organisaation arvoja ja tavoitteita, jotta uudet työntekijät voivat ymmärtää organisaation kulttuurin ja sitoutua sen tavoitteisiin.
<b>Osallistaminen ja tarpeiden huomioiminen</b>	Työntekijöiden osallistaminen perehdytysohjelmiin ja heidän tarpeidensa huomioiminen lisäävät sitoutumista organisaatioon. Joustavuus ja yksilöllisyys ovat avainasemassa, jotta uudet työntekijät voivat sopeutua organisaation tehokkaasti
<b>Eettiset ja psykologiset näkökulmat</b>	Oikeudenmukainen ja motivoiva perehdytys edistää sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Perehdytysprosessissa tulee kunnioittaa työntekijöiden odotuksia ja tarpeita sekä luoda luottamusta ja kunnioitusta työnantajan ja työntekijän välille
<b>Vuorovaikutus ja tuki</b>	Avoin ja kannustava ilmapiiri, jossa uudet työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja saada tukea, on tärkeää sitoutumisen kannalta. Mentorointi ja

	jatkuva tuki auttavat uusia työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja osaksi työyhteisöä
<b>Perehdytyksen vaikutusten arviointi</b>	Perehdytyksen vaikutusta sitoutumisen tasoon on tärkeä arvioida ja mitata, jotta voidaan tunnistaa toimivat käytännöt
<b>Kolmikomponenttinen näkökulma perehdytyksestä</b>	Perehdytyksessä korostuvat yritystervetulo, esimiestervetulo ja työkavereiden tervetulo, jotka ovat positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen
<b>Kohdennetut perehdytyskäytännöt</b>	Perehdytyskäytäntöjen kohdentaminen eri ympäristöihin ja aloihin voi lisätä niiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta sitoutumisen edistämässä
<b>Tiedonjakamisen merkitys</b>	Hyvin suunniteltu tiedonhallinta ja tiedonjakamisen käytännöt voivat helpottaa uusien työntekijöiden integroitumista ja oppimista organisaatiossa. Tämä voi edistää heidän sitoutumistaan ja tehokkuuttaan työtehtävissä

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin perehdytyksen roolia ja merkitystä organisaation toiminnassa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten perehdytysprosessi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon?
2. Millaiset perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista?
3. Mitä hyötyjä perehdyttämällä on?

Tämän luvun tarkoituksena on vetää tutkimuksesta johtopäätöksiä ja esittää aiheesta pohdintaa. Perehdytyksen vaikutukset organisaation toimintaan ja työntekijöiden sitoutumiseen olivat keskeisiä teemoja, jotka ohjasivat tutkimusta ja sen tulosten tulkintaa. Analyysissä tarkasteltiin saatua aineistoa suhteessa tutkimuskysymyksiin ja pyrittiin tunnistamaan keskeiset havainnot sekä perehdytysprosessin vaikutukset organisaation ja työntekijöiden välillä. Lisäksi käsiteltiin perehdytyskäytäntöjä, jotka näyttävät edistävän parhaiten työntekijöiden sitoutumista, sekä niiden tuomia hyötyjä organisaatiolle.

### 4.1 Perehdytyksen hyödyt

Perehdytysprosessi on olennainen osa uuden työntekijän integrointia organisaatioon ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimusten mukaan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vahvistaa organisaatioon sitoutumista ja edistää tiedon jakamista organisaatiossa. Perehdytysohjelmien suunnittelulla, sisällöllä ja toteutustavoilla on keskeinen rooli sitoutumisen edistämisessä. Organisaatiokulttuurin vaikutus perehdytykseen ja sitoutumiseen korostuu myös useissa tutkimuksissa. Lisäksi perehdytyksen vaikutusta organisaatiokannasta ja työtyytyväisyydestä organisaatiotukeen ja koettuun hyötyyn on tutkittu.



Onboarding-prosessin eri ulottuvuuksilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden sopeutumiseen organisaatioon. Oppimisorientaation merkitys perehdytyksessä korostuu myös useissa tutkimuksissa. Tutkimukset osoittavat myös, että kaikki perehdytyskomponentit ovat positiivisesti yhteydessä organisaation affektiiviseen sitoutumiseen ja työssä sitoutumiseen.

Kaiken kaikkiaan laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja edistää organisaation menestystä eri mittareilla.

#### **4.2 Miten perehdytys vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa ja mitkä perehdytyskäytännöt edistävät parhaiten työntekijöiden sitoutumista**

Perehdytys on olennainen osa organisaation toimintaa ja työntekijöiden sitoutumista. Sen merkitys korostuu hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen myötä, mikä voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Perehdytysohjelmien suunnittelulla, sisällöllä ja toteutustavoilla on suuri vaikutus sitoutumiseen, ja niiden on vastattava organisaation tarpeita ja kulttuuria. Tärkeää on myös ottaa huomioon työntekijöiden odotukset ja tarpeet perehdytyksen suhteen, mikä voi edistää heidän sitoutumistaan.

Tulevaisuuden suuntausten ja kehitysehdotusten esittäminen perehdytyksen ja sitoutumisen näkökulmasta voi auttaa kehittämään entistä tehokkaampia perehdytyskäytäntöjä. Eettiset näkökulmat, kuten psykologisen sopimuksen kunnioittaminen ja uusien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, ovat keskeisiä perehdytysprosessissa. Organisaation vastuulla on parantaa perehdytystä ja luoda kulttuuri, joka tukee sekä organisaation että työntekijöiden tarpeita. Perehdytysprosessi vahvistaa työntekijän tunnetta arvostuksesta ja merkityksellisyydestä organisaatiossa, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Kaiken kaikkiaan monipuolinen ja hyvin suunniteltu perehdytysprosessi on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Se vaatii jatkuvaa kehitystä ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä, mutta sen hyödyt ovat selvät niin organisaatiolle kuin työntekijöillekin.

### **4.3 Jatkotutkimusideat**

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli syventää ymmärrystä perehdytyksen roolista ja merkityksestä työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta sekä tunnistaa keskeiset havainnot perehdytysprosessin vaikutuksista organisaation ja työntekijöiden välillä. Analyysiluvussa esitellyt tutkimustulokset osoittavat, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi voi merkittävästi lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi perehdytysprosessilla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja tiedonjakamiseen organisaatiossa, mikä voi parantaa työn tehokkuutta ja auttaa uusia työntekijöitä oppimaan nopeasti organisaation toimintatavoista ja prosesseista.

Jatkotutkimusideoita tästä aiheesta voisi olla useita. Ensinnäkin vertaileva tutkimus eri organisaatioiden välillä voisi auttaa ymmärtämään, mitkä perehdytyskäytännöt ovat tehokkaimpia erilaisissa toimintaympäristöissä ja kulttuureissa. Toiseksi syvällisempi tutkimus siitä, miten perehdytysprosessin laatu ja kesto vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen pitkällä aikavälillä ja eri työtehtävissä, olisi hyödyllinen. Kolmanneksi, tutkimus teknologisten ratkaisujen, kuten virtuaalitoimitteluuden tai tekoälyavusteisen perehdytyksen, roolista perehdytysprosessissa voisi tarjota uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia perehdytysprosessien parantamiseen.

Näiden jatkotutkimusideoiden avulla voidaan syventää ymmärrystä perehdytyksen roolista ja merkityksestä työntekijöiden sitoutumisessa sekä kehittää käytännön työkaluja ja strategioita organisaatioiden menestymisen tueksi.

## LÄHTEET

- Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 22  
doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412>
- Bowers, B. S., Thal Jr., A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: Just how important is it? *Strategic HR Review*
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of management development*, 37(1), 27-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International journal of organizational analysis* (2005), 27(5), 1465-1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Davila, Norma, and Wanda Pina-Ramirez. *Effective Onboarding*, Association for Talent Development, 2023
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino
- Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., & Coelho, P. (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: Intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and commercial training*, 50(2), 61-80. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2017-0023>
- Ibrahim, U.S.G., Yusof, R.B., & Ibrahim, H.I.B. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. *Global Business and Management Research*, 14, (3), 983-1007.
- Jeske, D. and Olson, D. (2022), "Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities", *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 63-76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>

- Kallinen, T., & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa J. Vuori (Toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kangasniemi, M., Utrainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., & Jääskeläinen, P. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301.
- Kirchner, M., & Stull, F. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. Increasing satisfaction in the workplace: A focus on employee onboarding might help. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267-278. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0044>
- Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K., & Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *SAGE open nursing*, 3, 237796081769771. <https://doi.org/10.1177/2377960817697712>
- McCombes, S. 2019. How to write a literature review? Scribbr.com. Viitattu. <https://www.scribbr.com/dissertation/literature-review/>.
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of organizational psychology*, 17(5), 10-27.
- Narayansany, K., & Isa, R. M. (2021). The Relationships between Onboarding Program and Newcomers' Turnover Intention: The Role of Organizational Identification as Mediator. *Jurnal Pengurusan*, 63, 1-15. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-63-01>
- Page M J, McKenzie J E, Bossuyt P M, Boutron I, Hoffmann T C, Mulrow C D et al. 2020. *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ* 2021;372:n71. doi:10.1136/bmj.n71

- Piros, S. P. S., Pratoon, K., & Muenthaisong, K. (2017). THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMITMENT ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM SOFTWARE BUSINESSES IN THAILAND. *AU-GSB E-Journal*, 10(1), 177.
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: Structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*.
- Schulz, S. A., Martin, T., & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *The Journal of management development*, 36(10), 1294-1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
- Työturvallisuuslaki. (23.8.2002/738). Haettu <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Työterveyslaitos. 2024. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Saatavilla <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinto-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>
- Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting education*, 7(4), 8-15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

## LIITTEET

### Liite 1: Kirjallisuuskatsauksen aineisto ja keskeisen sisällön kuvaus

<p>Ibrahim, U.S.G., Yusof, R.B., &amp; Ibrahim, H.I.B. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. <i>Global Business and Management Research</i>, 14, (3), 983-1007.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on analysoida aiempaa kirjallisuutta perehdytysohjelmista ja kehittää viitekehys, joka osoittaa, miten tehokkaat perehdytysohjelmat voivat vaikuttaa poikkeavaan työpaikkakäyttäytymiseen. Tutkimus ehdottaa, että perehdytysohjelmalla ja työtyytyväisyydellä on tärkeä rooli poikkeavan käyttäytymisen lieventämisessä. Ehdotettu malli tarjoaa mahdollisuuden luoda kattava perehdytysohjelma vastatoimena työntekijöiden poikkeavalle käyttäytymiselle. Tutkimus tuo esiin myös syitä, laajuutta ja seurauksia poikkeavalle käyttäytymiselle kehittyvien maiden julkisella sektorilla, kuten Nigeriassa.</p>
<p>Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., &amp; Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: Structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. <i>Industrial and Commercial Training</i>.</p>	<p>Ro ja kumppanit tutkivat korealaisia työntekijöitä vähittäiskaupan palvelualalla, keskittyen heidän tiedonjakamisen määrääviin tekijöihinsä. He käyttivät Theory of Planned Behavior ja Conservation of Resources Theory -teorioita pohjanaan. Tutkimus osoitti, että oppimisorientaatio on avaintekijä työntekijöiden tiedonjakamisessa, ja että työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttavat tiedonjakamiseen epäsuorasti oppimisorientaation välityksellä. Tulokset korostavat oppimisorientaation merkitystä ja suosittelivat organisaatioille mahdollisuuksien tarjoamista ja tukea työntekijöiden</p>

	kokemukselle ongelmien ratkaisemisessa oppimisen ja tiedonjakamisen kautta.
<p>Schulz, S. A., Martin, T., &amp; Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. <i>The Journal of management development</i>, 36(10), 1294-1303. <a href="https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334">https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334</a></p>	<p>Tutkimus tarkastelee sisäisen markkinoinnin suuntautumisen, ulkoisen markkinoinnin suuntautumisen ja subjektiivisen hyvinvoinnin vaikutuksia työntekijöiden affektiiviseen organisaatiositoutumiseen. Tutkimus perustuu aiempaan tutkimukseen ja hypoteeseihin, joiden pohjalta kehitettiin kyselylomake. 108 työntekijää osallistui verkkokyselyyn. Tulokset osoittavat, että sekä sisäisen markkinoinnin suuntautuminen, ulkoisen markkinoinnin suuntautuminen että subjektiivinen hyvinvointi olivat merkittäviä ennustajia affektiiviselle organisaatiositoutumiselle. Tutkimuksessa käytettiin tavallisen vähimmäisneliömenetelmän regressioanalyysiä, ja tulokset tukivat kaikkia hypoteeseja. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin suuntautumisen sekä subjektiivisen hyvinvoinnin yhteydestä työntekijöiden organisaatiositoutumiseen.</p>
<p>Piros, S. P. S., Pratoom, K., &amp; Muenthaisong, K. (2017). THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMITMENT ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM SOFTWARE BUSINESSES IN THAILAND. <i>AU-GSB E-Journal</i>, 10(1), 177.</p>	<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumisen suuntautumisen ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta. Tulokset osoittavat vahvan yhteyden työntekijöiden sitoutumisen suuntautumisen ja organisaation menestystekijöiden, kuten organisaatioskansalaiskäyttämisen, liiketoiminnan kilpailukyvyyn ja yrityksen suorituskyvyn, välillä ohjelmistoyrityksissä Thaimaassa. Tutkimus tarjoaa myös käsitteellisen viitekehysten, joka huomioi työntekijöiden sitoutumisen suuntautumisen</p>

	<p>ja tulosten ominaisuudet. Lisäksi teoreettiset ja hallinnolliset panokset sekä ehdotukset tulevaisuuden tutkimukselle ovat keskeisiä näkökohtia.</p>
<p>Caldwell, C., &amp; Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. <i>The Journal of management development</i>, 37(1), 27-39.  <a href="https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202">https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202</a></p>	<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uusien työntekijöiden onboarding-prosessia eettisestä näkökulmasta ja pyritään parantamaan sitä tarjoamalla kymmenen vaiheen malli. Tutkimus osoittaa, että nykyiset onboarding-prosessit eivät ole usein tehokkaita, ja uudet työntekijät odottavat kohdeltavan heitä asianmukaisesti. Ehdotetun mallin avulla on tarkoitus kunnioittaa uusien työntekijöiden psykologista sopimusta ja parantaa onboarding-prosessin laatua. Tulokset viittaavat siihen, että noudattamalla mallia voidaan merkittävästi parantaa uusien työntekijöiden kokemusta ja organisaation tehokkuutta. Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa sekä käytännön harjoittajille että tutkijoille onboarding-prosessin kehittämiseksi ja eettisten odotusten täyttämiseksi.</p>
<p>Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K., &amp; Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. <i>SAGE open nursing</i>, 3, 237796081769771.  <a href="https://doi.org/10.1177/2377960817697712">https://doi.org/10.1177/2377960817697712</a></p>	<p>Artikkelissa käsitellään 187-paikkaisen yhteisösaaralan toimenpiteitä henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tutkimuksessa tunnistettiin korkea uusien työntekijöiden vaihtuvuus, ja lähtöhaastattelut paljastivat uusien työntekijöiden epävarmuuden ja tuen puutteen. Sen seurauksena suunniteltiin ja toteutettiin 10-osainen onboarding-ohjelma, joka keskittyi viestinnän vahvistamiseen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen uusien työntekijöiden kanssa. Ohjelman tuloksena sairaalan kokonaisvaihtuvuus laski merkittävästi, mikä</p>



	<p>osoittaa, että strukturoitu ja tukeva onboarding-prosessi voi tehokkaasti vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.</p>
<p>Meyer, A. M., &amp; Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. <i>Journal of organizational psychology</i>, 17(5), 10-27.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin Bauerin (2010) onboarding-tason mallin vaikutuksia työntekijöiden myöhempään työasenteeseen. Tutkimuksen keskiössä oli selvittää, miten eri onboarding-tasot (Compliance, Clarification, Culture ja Connection) vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin onboarding-prosessista sekä heidän myöhempiin työasenteisiinsa. Tutkimuksen osallistujat oli ryhmitelty eri onboarding-tasojen mukaan, ja heidän kokemuksiaan verrattiin työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja koetun organisaatiotuen näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että korkeimmalla tasolla, Connection, onboardeeratut kokivat onboardingin hyödyllisyyden ja organisaatioon sitoutumisen korkeammaksi kuin muilla tasoilla. Vaikka Bauerin hierarkkinen oletus sai tukea, tutkimus osoitti myös, että eri onboarding-tasojen esiintymistiheys vaihtelee. Näin ollen tutkimus suosittelee, että organisaatioiden tulisi suunnitella onboarding-ohjelmat, jotka tarjoavat monipuolisesti erilaisia onboarding-kokemuksia.</p>
<p>Cesário, F., &amp; Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. <i>International journal of organizational analysis</i> (2005), 27(5), 1465-1479. <a href="https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517">https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517</a></p>	<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan onboarding-vaiheen merkitystä uusille työntekijöille kolmen ulottuvuuden kautta: organisaation virallinen tervetuloa, esimiehen tervetuloa ja työtoverien tervetuloa. Empiirinen tutkimus vahvisti, että nämä kolme osatekijää ovat positiivisessa yhteydessä tärkeisiin työsuorituksiin, kuten työssä sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tut-</p>

	<p>kimus korostaa tarvetta monipuolisille onboarding-ohjelmille, jotka huomioivat kaikki kolme tervetuliaisulottuvuutta, edistäen siten organisaation affektiivista sitoutumista ja työntekijöiden työssä sitoutumista.</p>
<p>Kirchner, M., &amp; Stull, F. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. <i>Industrial and Commercial Training</i>.  <a href="https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2022-0201">https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2022-0201</a></p>	<p>Tutkimus käsittelee korkean työntekijöiden vaihtuvuuden ongelmaa monissa yrityksissä ja ehdottaa työntekijöiden perehdyttämisen ratkaisuksi tähän haasteeseen. Tulosten mukaan halutut tulokset saavutetaan vain, jos uudet työntekijät saavat kattavaa tietoa organisaatiosta, perusteellista koulutusta ja johdon tukea positiivisessa työympäristössä, jossa viestintä on tehokasta ja pitää heidät ajan tasalla. Keskeinen viesti on, että asianmukaisesti toteutettu perehdytys voi merkittävästi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta.</p>
<p>Narayansany, K., &amp; Isa, R. M. (2021). The Relationships between Onboarding Program and Newcomers' Turnover Intention: The Role of Organizational Identification as Mediator. <i>Jurnal Pengurusan</i>, 63, 1-15.  <a href="https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-63-01">https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-63-01</a></p>	<p>Korkea työntekijöiden vaihtuvuus on vakava ongelma Malesiassa, erityisesti kun Y-sukupolvi on astunut työvoimaan. Vuonna 2017 vaihtuvuus oli 20 % ja on jatkuvassa nousussa. Tutkimus osoittaa, että keskimääräinen työntekijän pysyvyys Malesiassa on kaksi ja puoli vuotta, ja Y-sukupolven työntekijät suunnittelevat poistumista organisaatioistaan kolmen vuoden kuluessa. Tämä vaihtuvuus vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja palvelun laatuun sekä uhkaa maan talouskasvua. Keskeinen tekijä uusien työntekijöiden vaihtuvuudessa on heidän kokemansa kuulumattomuus ja yhteisön puute organisaatiossa. Organisaatioidentiteetin kehittäminen ja säilyttäminen on keskeistä, sillä se vaikuttaa työntekijöiden si-</p>

	<p>toutumiseen ja haluun jäädä organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kehittävätkö uudet työntekijät organisaatioidentiteettiä onboarding-ohjelman avulla ja pysyvätkö sen seurauksena organisaatiossa.</p>
<p>Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., &amp; Coelho, P. (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: Intervening role of locus of control and self-efficacy. <i>Industrial and commercial training, 50(2)</i>, 61-80. <a href="https://doi.org/10.1108/ICT-03-2017-0023">https://doi.org/10.1108/ICT-03-2017-0023</a></p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin onboarding-kokemuksen ja työpaikan vaihtamisaikomuksen välistä suhdetta eri teollisuudenaloilla. Tulokset osoittivat, että koetun onboarding-kokemuksen ja työpaikan vaihtamisaikomuksen välillä oli käänteinen suhde. Lisäksi havaittiin, että motivaatiopohjaisella itsetehokkuudella oli merkittävä positiivinen yhteys työpaikan vaihtamisaikomukseen, ja tätä yhteyttä välitti onboarding-kokemus. Afektiivinen itsetehokkuus lievensi onboarding-kokemuksen vaikutusta työpaikan vaihtamisaikomukseen, ja tämä vaikutus oli voimakkaampi niillä, joilla oli alhainen itsetehokkuus. Lisäksi huomattiin, että onboarding-kokemus vaihteli eri teollisuudenaloilla, ja autoteollisuudessa onboarding-kokemus oli merkittävästi korkeampi kuin muilla aloilla. Työpaikan vaihtamisaikominen puolestaan oli korkeampi tietotekniikka- ja hotellialalla.</p>