



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Perehdyttämissuunnitelman merkitys työhyvinvoinnin kannalta  
Pusa, Olli

2017 Laurea

# Perehdyttämissuunnitelman merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Olli Pusa

### Perehdyttämissuunnitelman merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Vuosi 2017 Sivumäärä 37

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämissuunnitelman merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli kuljetus-alalla toimiva yritys X.

Tavoitteena oli selvittää, minkälainen merkitys perehdyttämissuunnitelmalla on yleisesti uuden työntekijän työhyvinvointiin. Kohderyhmäksi valittiin toimeksiantajayrityksestä kuusi henkilöä, joista kaikki osallistuivat tutkimuksen haastatteluihin. Tutkimuksen tulokset esiteltiin toimeksiantajayritykselle ja ne ovat tarkoitettu hyödynnettäväksi yrityksessä käytettävässä perehdyttämissuunnitelmassa.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työhyvinvointiin ja motivaatioon keskittyvää kirjallisuutta sekä henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta, joissa keskityttiin vahvasti perehdyttämiseen ja perehdytysuunnitelmaan. Näiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusta käsittelevää kirjallisuutta.

Tutkimus oli laadultaan kvalitatiivinen tutkimus ja sen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelujen tuloksien analysointiin käytettiin tuloksissa yhdistävien tekijöiden määrittelyä.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että perehdyttämissuunnitelmalla on vaikutuksia uuden työntekijän työhyvinvointiin, mutta sen vaikutukset eivät olleet aivan yksiselitteisiä, vaan siihen vaikuttivat useammat eri tekijät. Tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita perehdyttämissuunnitelman kannalta olivat oppiminen, arvostus, motivaatio, turvallisuuden tunne ja turhautuminen.

Tutkimuksen ohessa tuli esille kohderyhmän käsitys siitä, minkälainen perehdyttämissuunnitelma tulisi olla. Perehdyttämissuunnitelmassa tärkeintä on uuden työntekijän osaamistason huomioiminen ja järjestelmällinen perehdytyksen kulku. Suunnitelman jokaiseen osaluokkaan tulee tarkoin määrittää vastuuhenkilö, joka edesauttaa perehdytyksen työrauhaa ja keskittymistä.

Olli Pusa

**Significance of orientation Plan from the Perspective of Wellbeing at Work**

Year	2017	Pages	37
------	------	-------	----

---

The topic of this thesis was significance of orientation plan from the perspective of wellbeing at work. The client of thesis was a Company X which is operating in logistics field.

The goal was to chart generally, how orientation plan will affect new employee's well-being at work. The target group consisted of six employees of the Company X. All of them participated in the interviews. The results of the thesis were presented to Company X and the purpose was to assist the orientation plan which is in use in the company.

The theoretical framework consisted of well-being at work, motivation and human resources management which was strongly focused in orientation and its planning. Also theory on qualitative research was utilized in this thesis.

The study was conducted using a qualitative study method. The material was collected by a theme interview. The results of the interviews were analysed by charting the common topics that emerged in the interviews.

According to results, the effects of the orientation plan on wellbeing at work are not easily presented, because they are influenced by several topics. From the perspective of the orientation plan, the main factors affecting wellbeing at work are learning, appreciation, feeling of safety and frustration.

Along the study the target group's opinion of the orientation plan was emerged as well as the form of the plan. In the orientation plan, the most important thing is systematic orientation and considering the level of the new employee's knowledge. All parts of the plan must have a responsible person, who promotes the focus and peaceful environment in the orientation.

Keywords: Orientation plan, orientation, well-being at work, motivation

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työhyvinvointi.....	7
2.1	Työhyvinvoinnin portaat ja ulottuvuudet.....	7
2.2	Työyhteisö osana työhyvinvointia.....	9
2.3	Työhyvinvoinnin mittareita.....	9
2.3.1	Sairauspoissaolot.....	10
2.3.2	Työtapaturmatilastot.....	10
2.3.3	Vaihtuvuus.....	10
2.3.4	Laatu ja asiakastyytyväisyys.....	11
2.4	Työmotivaatio.....	11
2.4.1	Motivaatio käsitteenä.....	11
2.4.2	Työmotivaatio ja sen osa-alueet.....	12
2.4.3	Työmotivaation viisikenttä.....	13
2.4.4	Motivoiva johtaminen.....	14
3	Perehdytys.....	14
3.1	Perehdytysprosessi.....	16
3.2	Lainsäädäntö.....	17
3.3	Suunnittelu ja perehdytysuunnitelma.....	18
3.3.1	Perehdyttäjän muistilista.....	20
3.4	Perehdyttämisen seuranta.....	21
4	Tutkimuksen kuvaus.....	22
4.1	Laadullinen tutkimus.....	22
4.2	Puolistrukturoitu haastattelu ja tutkimuksen teemat.....	23
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	24
4.4	Tulokset ja analysointi.....	25
5	Johtopäätökset.....	31
5.1	Toimeksiantajan kommentit.....	34
	Lähteet.....	36
	Kuviot.....	37

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja perehdyttämissuunnitelmaa sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Työssä tullaan käymään läpi teoriaa työhyvinvoinnista, motivaatiosta, perehdytyksestä ja perehdyttämissuunnitelmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kuljetuspalveluja tarjoava yritys, jonka pyynnöstä sen nimeä ei julkaista tässä työssä. Toimeksiantajayritys esitti pyynnön tutkia perehdyttämissuunnitelman vaikutuksia työhyvinvointiin, sillä kyseissä yrityksessä ei ole ollut käytössä varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa. Lisäksi aihe on ajankohtainen yritykselle, sillä siihen on rekrytoitu uusia työntekijöitä lähiaikoina.

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää, onko perehdyttämissuunnitelmalla vaikutuksia uuden työntekijän työhyvinvointiin. Tulosten tarkoituksena on antaa näkemyksiä yrityksessä käytävään perehdytysuunnitelmaan uusia työntekijöitä varten.

Tutkimuksessa käytetään hyödyksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmäksi osallistuvat toimeksiantajayrityksestä kuusi työntekijää joista yksi heistä toimii osaston esimiehenä. Tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka on jaettu neljään eri teemaan; perehdytys, perehdyttämissuunnitelma, työhyvinvointi ja motivaatio sekä työyhteisö. Työhyvinvointi ja motivaatio laskeaan aineistonkeruumenetelmänä yhdeksi teemaksi.

Tutkimuksessa nousseet tulokset ryhmiteltiin yhdistäviksi tekijöiksi, jonka perusteella myös tutkimuksen johtopäätökset esitellään.

## 2 Työhyvinvointi

Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvoinnin määrittelyssä tärkeintä on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpaikalla. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia, mutta toisaalta se voi tarkoittaa myös koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointia ei ole helppo käsitellä, sillä se ei ole konkreettista, kuten esimerkiksi koneet tai rakennukset. Lisäksi se voi tarkoittaa yhdelle henkilölle jotain aivan muuta kuin toiselle henkilölle. Ennen kaikkea työhyvinvointiin on kuitenkin jatkuvaa ihmisten ja työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, että jokainen saa olla osallisena ja kokea työn ilon. Näin positiivisuus ja innostuneisuus karttuvat, jonka ansiosta koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa ja menestystä. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka jokainen alue on voitava hyvin. Kun työelämä on nykypäivänä entistä tärkeämmässä roolissa ihmisen jokapäiväistä elämää, on erittäin tärkeää, että työhyvinvoinnissa ihmistä tarkastellaan kokonaisuuteen. Ei voida määrittää erikseen ”työminää” tai ”yksityisminää” vaan asiaa täytyy tarkastella ”kokonaisminänä”. Yksityiselämän muutokset peilautuvat suoraan työelämään poissaoloina, psyykkisinä ongelmina tai suorituskyvyn ja terveyden heikentymisenä sekä epäterveellisinä elämäntapoina. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28)

### 2.1 Työhyvinvoinnin portaat ja ulottuvuudet



Kuva 1 - Maslovin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2005)

Yksilön työhyvinvointia voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkialla. Tarvehierarkian portaat sisältävät virallisesti viisi tasoa, (Rauramo 2004) jonka lisäksi Ojala ja Ahonen ovat lisänneet tähän yhden tason. Tarvehierarkian alimmalla tasolla on ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saanti sekä riittävä uni. Näihin tarpeisiin voidaan verrata terveyttä ja fyysistä kuntoa. Toisella tasolla ovat turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Kuten työn ulkopuolisessa elämässä, myös työympäristössä tarvitaan fyysistä ja henkistä turvallisuutta, johon ei kuulu esimerkiksi työpaikkakiusaaminen tai jatkuva puute itsevarmuudesta työntekoon. Turvallisuutta on myös luottamus, että työ jatkuu on taattu.

Kolmannella tasolla tarpeet liittyvät läheisyyteen ja sosiaaliseen elämään. Sitoutumista ja työssä jaksamista edesauttaa sosiaalinen hyvinvointi ja siihen kuuluu ihmissuhteet töissä sekä työelämän ulkopuolella. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30)

Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Tämän päivän työelämässä arvostus tuo turvallisuutta ja se perustuu pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon. Näiden perusteella työntekijä voidaan valita työhön ja työpaikan sisällä työryhmiin tai tiimeihin.

Korkein taso koostuu itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Tähän sisältyy esimerkiksi oman toiminnan kehittäminen ja päämäärien saavutus. Korkeimman tason lisäksi voidaan asettaa vielä yksi taso, joka käsittelee yksilön omaa sisäistä drivea ja henkisyttä. Tässä on kyse pääasiassa hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi on kaiken hyvinvoinnin pohja ja sillä on vaikutus kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin, niin ihmismieleen kuin tunteisiin ja kehoon. Näin ollen ylimpään tasoon liittyy vahvasti omat arvot, motiivi ja oma sisäinen energia. (Ojala & Ahonen 2005, 30)

Kuten aikaisemmin on todettu, työhyvinvointi on pitkälti verrattavissa henkilökohtaisiin tarpeisiin, joita voidaan peilata Maslowin hierarkiaan, on myös Moosalon näkemys tähän pitkälti samanlainen teoksessa arjen henkilöstöjohtamista. Moosalon näkemys työhyvinvoinnin käsitteestä lähtee yksilön omavastuusta, johon sisältyy nimenomaan fyysinen ja psyykinen terveys, ammattitaito ja osaaminen, motivaatio, arvot sekä työn rooli. Sisältö on hyvin samanlainen kuin Maslowin portaissa: työn sisältö, ammattiyhdistystoiminta ja niin edelleen. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että työhyvinvointia käsitellään hyvin vahvasti samoin kuin tarvehierarkiaa. Työhyvinvoinnissa on ymmärrettävä sen monimuotoisuus ja sitä mitatessa täytyy ottaa useat eri osa-alueet työelämässä mukaan, kuten päätöksenteko, vuorovaikutus ja palkka sekä liiketoimintaympäristö ulkoisena tekijänä. Joihinkin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin esimies ja työnantaja voivat vaikuttaa, mutta suurin vastuu sen edistämisestä on yksilöllä itsellään. Työelämässä jokainen vastaa itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan, joita varten työpaikka tarjoaa ympäristön ja edellytykset. Työnantajan ohella sitä on tukemassa yhteiskunta, ystävät ja sosiaalinen verkosto sekä julkinen verkosto. (Moisalo 2011, 357-360)



## 2.2 Työyhteisö osana työhyvinvointia

Österbergin mukaan jokaisen työntekijän on huolehdittava, että hän osaa itse vastata omasta hyvinvoinnistaan, mutta hänen tulee kantaa vastuuta siitä, että hänen työyhteisössään myös työtoverit voivat hyvin. Kehnon työyhteisön voi tunnistaa kehuista ihmissuhteista työyhteisössä, jossa tärkeintä on muiden pilkkaaminen, syyllisen löytäminen tai esimerkiksi selän takana puhuminen. Näiden sijaan työyhteisössä tulisi oltava oikeudenmukainen kohtelu, jota edistää luottamus ja avoimuus. Esimiehen täytyy puuttua epäkohtiin ja näitä on helpompi hallita, kun työyhteisössä on selkeät pelisäännöt, joihin voidaan turvautua. Sääntöjen avulla voidaan todentaa, mikä tilanteessa on ongelmallista sekä niiden voimin on mahdollista ennaltaehkäistä ristiriitoja, jotka voivat syntyä työntekijöiden välisistä väärinkäsityksistä, tulkinnoista tai tietämättömyydestä. (Österberg 2015, 177-178)

Työyhteisössä on otettava huomioon sen sisällä oleva erilaisuus, kuten eri-ikäiset työntekijät, etniset taustat, koulutus tai sukupuoli. Nämä tulisi huomioida työyhteisön päivittäisessä työskentelyssä, joihin myös esimiehen omalla asenteella on merkittävä vaikutus.

Työyhteisöä voidaan kehittää panostamalla työyhteisön ilmapiiriin, joka voi esimerkiksi tapahtua pienillä teoilla, jotka ilmentävät arvostusta työtovereita kohtaan. Muita ratkaisuja voivat olla tekniset innovaatiot ja työmenetelmien muutos tai vaihtoehtoisesti yksilölliset ratkaisut kuten vastuun antaminen tai työnkevennys. (Österberg 2015, 185-192)

Työyhteisön ja yksilön hyvinvointia voidaan edistää myös ”tykyllä”, eli työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, joka tarkemmin kohdistuu terveyden edistämiseen. Sen edellytys kuitenkin on, että sillä vaikutetaan työympäristöön sekä työyhteisöön. Hyvän työkyvyn omaavalla henkilöllä voi olla laskeva vaikutus yrityksen kustannuksiin ja se edistää työn sujuvuutta ja laatua sekä uudet haasteet pystytään ottamaan paremmin vastaan. (Rauramo 2004, 30-32)

Sen sijaan työyhteisössä vaaliva huono työilmapiiri on este tietotaidon jakamiselle ja uuden luomiselle. Työntekijät voivat huonon ilmapiirin vuoksi hakeutua muualle töihin ja näin yrityksen imago kärsii, eikä se houkuttele uusia yhteistyökumppaneita, eikä varsinkaan uusia osaajia. (Ojala & Ahonen 2005, 94)

## 2.3 Työhyvinvoinnin mittareita

Työhyvinvoinnin seuraamista varten on olemassa monenlaisia mittareita, jotka voivat seurata joko tietynlaisia ilmiötä, tai laajempia kokonaisuuksia. Työhyvinvointiin liittyvää tiedonkeruuta ja mittaamista tärkeämpää on se, että henkilöstöä koskevaa tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Mittareita tulisi seurata säännöllisesti, sillä sen avulla voidaan nähdä trendit ja suunta, johon ollaan menossa sekä miten erilaiset toimenpiteet ovat vaikuttaneet näihin. Hyvinvoinnin peilaaminen liikevoittoon voidaan helposti havaita sairauspoissaolokustannuksien määrällä, tai vastaavasti kuinka yrityksen kasvu vaikuttaa työilmapiiriin. Työhyvinvointi on monen

tekijän summa ja rahamääräiset mittarit eivät riitä, vaan henkilöstön tilan seuraaminen vaatii monipuolista mittaristoa. Mittareita varten henkilöstä voidaan kuvata esimerkiksi demograafisin suurein, osaamisen mukaan, ajankäytön mukaan, työsuhteen mukaan, terveyden mukaan, yhteisöllisyyden mukaan tai tuloksellisuuden mukaan. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233)

### 2.3.1 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloihin liittyvät tilastot ovat työterveyshuollon tärkeimpiä työkaluja, joiden avulla voidaan havaita, kuinka esimerkiksi työterveyspanostukset ovat vaikuttaneet poissaoloihin. Yrityksen tulisi seurata poissaoloja ja niihin liittyvää käyttäytymistä kuukausitasolla. Systemaattisen seurannan avulla voidaan selvittää poissaolojen syyt. Yrityksen poissaolotilastoja varten tarvitaan tietoa, joka on todennettavissa, kuten esimerkiksi palkanlaskennasta saadut tilastot, joiden laatu ja saatavuus on hyvä. Sairauspoissaolokäyttäytyminen on kuitenkin muuttunut, sillä nykyään seurataan myös sairaana töissä olemista ja näkymätöntä poissaolosairautta. Sairaana töissä olemiseksi lasketaan se, kun työntekijä on töissä, vaikka hänellä on oikeus poissaoloon. Tämä johtuu yleensä vastuuntunnosta omiin työtehtäviin tai koko työryhmään. Tilastoissa näkymätöntä sairauspoissaoloa voivat olla ylityövapaa, vuosiloma tai työvuoron vaihdot, joita pidetään sairauden vuoksi. (Talentum & Liukkonen 2006, 191-194)

### 2.3.2 Työtapaturmatilastot

Tapaturmavakuutuskeskuksen mukaan työtapaturma sisältää kolme osaa; tapaturman, seurauksen eli vahingon, joka on syy-yhteydessä tapaturmaan sekä olosuhteet joissa tapaturma on sattunut. Sillä tarkoitetaan ulkoisesta tekijästä johtuvaa odottamatonta tapahtumaa, joka on aiheuttanut työntekijälle vamman tai sairauden. (TVK 2015) Vuonna 2014 Suomessa sattui työtapaturmia yhteensä noin 124000 joista noin 10500 sattui yrittäjille. Aineistot työtapaturmatilanteista syntyvät vakuutustoiminnan sivutuotteena. (Tilastokeskus 2016) Työtapaturmien torjunta vaatii systemaattista vaarojen arviointia sekä suunnitelman, toteutuksen ja uudelleenarvioinnin, joita varten koko henkilöstön on hyvä olla mukana. Kampanjat ja kilpailut ovat hyvä tapa kannustaa henkilöstöä työturvallisuuteen ja kun kehitystä alkaa näkyä, se heijastuu myös työn sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen. (Rauramo 2004, 78-79)

### 2.3.3 Vaihtuvuus

Vaihtuvuuden mittaamiselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää ja sitä voidaan mitata monella eri tavalla. Sille ei ole myöskään määritettyä yksikköhintaa, sillä jokainen vaihtuvuustapahtuma on uniikki, jonka kustannukset voivat vaihdella laidasta laitaan tilanteen mukaan. Henkilöstövaihtuvuuden hyötyjä ja haittoja voidaan tarkastella myös erilaisten tunnus-

lukujen perusteella, kuten esimerkiksi laatuvirheiden, tuottavuuden kehityksen tai asiakastyytyväisyyden kannalta. (Talentum & Liukkonen 2006, 226)

Vaihtuvuuden mittaamista varten yrityksen täytyy kysyä ensin itseltään, miten vaihtuvuus määritellään. Onko kyseessä työsuhteen lopettaneiden määrä vai mitataanko työsuhteiden päättäneiden sekä alkaneiden määrää. Usein henkilöstöosastolla ollaan vakiinnutettu kaksiosainen mittaus, jossa tarkastellaan työsuhteen aloittaneiden määrää ja työsuhteen lopettaneiden lukua erikseen. Erilaisia laskentatapoja ovat mm. vaihtuvuus kokonaislukuna, jossa vertaillaan henkilöstön määrää mittauskauden alussa sekä lopussa, jonka perusteella voidaan laskea prosentuaalinen muutos. Seuraava mittaustavassa tarkasteltavana on henkilöstövaihtuvuus ja työsuhteiden aloittaneet. Tässä työsuhteen aloittaneet ja kokonaishenkilöstö jaetaan keskenään mainitussa järjestyksessä, lopputuloksena prosentuaalinen luku vaihtuvuudesta. Samalla kaavalla voidaan tarkastella vaihtuvuutta työsuhteiden lopettaneiden määrällä, eli kaavassa aloittaneet korvataan lopettaneilla. Aloittaneiden- tai lopettaneiden työsuhteiden kaavassa mittaus voidaan toteuttaa ottamalla mukaan koko henkilöstön määrä, tai jaotella vakituiset ja määräaikaiset omiin lukuihinsa. Talentumin mukaan yksinkertaisin ja oikein tunnusluku on se, jossa kuvataan aloittaneiden ja lopettaneiden määrää eri työsuhdemuodoissa. (Talentum & Liukkonen 2006, 227-228) Vaihtuvuuden syitä voivat esimerkiksi olla tyytymättömyys työn sisältöön ja sen etenemismahdollisuuksiin, työympäristö, vastuun liiallisuus tai sen puute sekä työajat. (Talentum & Liukkonen 2006, 231)

#### 2.3.4 Laatu ja asiakastyytyväisyys

Työhyvinvoinnilla on vaikutus myös työn laatuun, kun työ on laadukasta, niin asiakaskin on tyytyväinen. Työpaikalla vallitseva työilmapiiri sekä henkilöstön hyvinvointi sen sijaan heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen, kun hyvinvoiva henkilöstö luo tyytyväisiä asiakkaita. Työhyvinvointi on laatutekijä ja laatutyön tulos. (Ojala & Ahonen 2005, 80-81)

### 2.4 Työmotivaatio

#### 2.4.1 Motivaatio käsitteenä

Ruohotien mukaan motivaatio on alun perin syntynyt latinalaisesta sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista, mutta myöhemmin sen merkitystä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi, jolla voidaan viitata haluihin, tarpeisiin, vietteihin, yllykkeisiin tai palkkioihin sekä rangais-  
tuksiin. Motiivit siis ohjaavat yksilön käyttäytymisen suuntaa joiden lopputuotoksena on motivaatio, tila, jonka motiivit ovat saaneet aikaan. Motivaatio sisältää kolme ominaisuutta:

- Vireys: Työntää yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla.
- Suunta: Ohjaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla.

- Systeemiorientoituminen: Ympäristössä vaikuttavat tekijät jotka vaikuttavat yksilön päätöksiin.

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, mutta näitä ei täydy pitää täysin erillään toisistaan, vaan ne ennemminkin täydentävät toisiaan. Nämä on helppo kuvata esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten palkkioiden avulla. Ulkoinen palkkio on organisaation välittämä, kuten palkka tai ulkoinen tuki ja kannustus. Sisäinen palkkio on yksilön itsensä välittämä, joka voi olla työn sisältöä koskeva asia, kuten haasteellisuus tai onnistumisen kokemukset. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa, kun taas ulkoiset ovat objektiivisia esiintyen esineiden tai tapahtumien muodossa. Ulkoisilla ja sisäisillä palkkiolla on myös viittaus tarvehierarkiaan, sillä sisäiset palkkiot tyydyttävät sen ylimmän asteen tarpeita, (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve) jonka lisäksi ulkoiset palkkiot tyydyttävät ravinnon-, yhteenkuuluvuuden-, tai turvallisuuden tarpeita.

Palkkio voi olla myös sellainen, joka tyydyttää tarpeita niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tällainen palkkio on esimerkiksi erinomaisesta opintosuorituksesta annettu apuraha. (Ruohotie 1998, 36-39)

#### 2.4.2 Työmotivaatio ja sen osa-alueet

Moisalon mukaan työmotivaatio sisältää kolme osa-aluetta: käynnistämisen, ylläpidon sekä suuntaamisen

Työmotivaation käynnistäminen lähtee liikenteeseen jo rekrytointitilanteesta. Henkilön motivaatiotilanteen kartoittamiseksi haastattelutilanteeseen kannattaa valita useampi haastattelijaa, jotta voidaan saada laajempi kuva motivaation tasosta. Työmotivaation käynnistyminen täytyy tässä vaiheessa myös mahdollistaa varmistamalla työpaikan ulkoisten elementtien tason tilanteeseen sopivaksi.

Työmotivaation ylläpito ei toimi itsekseen, vaan se vaatii jatkuvaa ohjausta ja laajempaa pohdintaa välittämättä siitä, mikä on henkilön motivaatioperusta. Motivoivat tekijät voivat vaihdella nopeastikin ilman ulkoista vaikutusta, ja tätä varten täytyy tietää mahdollisuudet työmotivaation arvioimiseen ja uudelleenrakentamiseen.

Työmotivaation ohjaaminen varmistaa suunnan, jossa asiat tehdään oikein ja siinä on mukana motivoiva elementti. Työntekijän kiinnostukset saattavat helposti lähteä vaeltamaan alueille, jotka eivät palvele alkuperäistä tarkoitusta. Tätä edesauttaa sellaiset työtehtävät, joissa on suurempi mahdollisuus päättää omasta työnsuorituksesta.

Esimerkiksi Moisalo mainitsee tapauksen, jossa palkanlaskija vaikutti kiireelliseltä, mutta kullutti työpäivänsä asioiden hoitamiseen, jotka eivät liittyneet mitenkään hänen omaan työnkuvaan. (Moisalo 2011, 338-339)

### 2.4.3 Työmotivaation viisikenttä



Kuva 2 - Työmotivaation viisikenttä (Moisalo 2011)

Moisalon esittelemä työmotivaation viisikenttä sisältää **arvostuksen, työn sisällön, oppimisen ja kehittymisen, taloudelliset syyt, sekä sosiaaliset suhteet.**

**Taloudelliset syyt** ovat kaikkea sitä, joilla on suoraa taloudellista arvoa. Näihin sisältyy erilaiset luontois- ja henkilökuntaedut, työterveyshuolto tai henkilöstörahassto. **Sosiaaliset syyt** voivat vaihdella työnkuvasta ja henkilökohtaisista eroista riippuen. Joku yksilö voi olla täysin tyytyväinen tilanteeseen, jossa sosiaalisia kanssakäymisiä tulee harvoin, kun taas toinen tarvitsee näitä paljon enemmän. Kyse on siitä, täyttyykö yksilön sosiaalinen tarve. Jos ei, niin se ei ole motivaatiota kasvattava tekijä. **Oppimien ja kehittyminen** voivat kasvattaa motivaatiota entisestään, mutta sitä varten kehittymiselle täytyy luoda tarve, rakenteet ja mahdollisuus. Tähän liittyen yksilön asenne voi olla este mahdollisuuteen oppia ja kehittyä. (Moisalo 2011, 342-345) Tällainen voi olla Ruohotien mukaan defensiivinen asenne, jolloin yksilö pysyy kiinni omista perusteluissaan ja päätöksissään välttämällä niiden haastamista ja samalla ”häviön”. Defensiivisessä asenteessa suojaudutaan hankalilta tunteilta ja näin oppiminen voi kaatua kokonaan suojautuvan asenteen vuoksi. Oppiminen on juurikin muuttumista ja astumista tuntemattomaan, kun uutta tietoa luodaan, yritys saa elinvoimaa ja on erottuvainen kilpailijoistaan. (Ruohotie 1998, 136-138) **Työn sisältöön** liittyvällä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että yksilön odotukset työhön kohtaa todellisuuden, jossa on riittävästi määrällistä sekä laadullista haastetta. Työn sisältöön liittyy myös sen merkitys, jossa on ymmärrettävä työn kokonaisuus motivaation ylläpitämiseksi. (Moisalo 2011, 346) Parhaimmillaan työ on silloin, kun yksilö osaa ja haluaa suorittaa työssään. Sisäisen motivaation avulla tavoitetut päämäärät luovat energiaa työntekijälle, jolloin työt suoriutuvat hyvin ja ne tarjoavat hyvän perustan olemassaololle. (Juuti, Vuorela 2015, 79-80) **Työn arvostus** on viisikentän viimeinen osa, jossa yksilön työtä voidaan arvostaa ja motivoida yksinkertaisimmillaan jopa vaikuttavan työtittelin avulla. Titteli voi luoda huomattavaa merkitystä työntekijälle ja tämän käyttö on täysin ilmaista. Tämän lisäksi työn arvostuksella voidaan tarkoittaa hyviä sosiaalituloja, asiallisia työvälineitä tai vaikkapa vuosipalkkapäiviä. Kuitenkin näitä tärkeämpi arvostuksen muoto on, että työntekijää arvostetaan hänen oman työnteon perusteella ja että hänelle tuodaan esille

minkä vuoksi juuri hänen työkuva on arvokas. Työn arvostusta esimies voi motivoittaa antamalla alaiselle enemmän vastuuta työnkuvaansa (Moisalo 2011, 346-348)

#### 2.4.4 Motivoiva johtaminen

Motivaatiojohtamisessa kyse on työntekijän ja ohjaajan välisestä suhteesta, jossa johtamisen edellytyksenä on, että ohjaaja on perillä työntekijän taustoista. Ohjaajan on havaittava millä tarvehierarkian tasolla työntekijä on, jotta ohjaaja osaa tarjota oikeanlaiset kannusteet työntekoon. Palkkiot voivat olla yksilölle täysin yhdentekevä asia, kunhan hän kokee esimerkiksi sosiaalista arvostustaan työstä. Työntekijät eivät yleensä nosta tarpeitaan esille, jonka vuoksi esimieheltä vaaditaan herkkyyttä havaitsemaan työntekijän tarpeet heidän käyttäytymisen perusteella ja tunnistettava tilanteet joissa työntekijä kokee tarvitsevansa esimerkiksi tunnustusta tai haasteellisuutta. Tärkeätä on ehta kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Myös hyvä ilmapiiri ohjaajan ja työntekijän välillä auttaa työntekijää suoriutumaan töistään niin ruumiiltaan kuin mielellään ja tunteellaan. (Kohonen 2007 122-123)

### 3 Perehdytys

Perehdyttämisessä on kyse kokonaisvaltaisesta työyhteisön ja työympäristön kehittämisestä sellaiseksi, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään. (Kupias, Peltola 2006, 86) Käytännössä se tarkoittaa organisaatioon, organisaatioympäristöön ja työhön tutustumista sekä työnopastusta.

Perehdyttämiseen sisältyy tutustuminen mm. seuraaviin osa-alueisiin

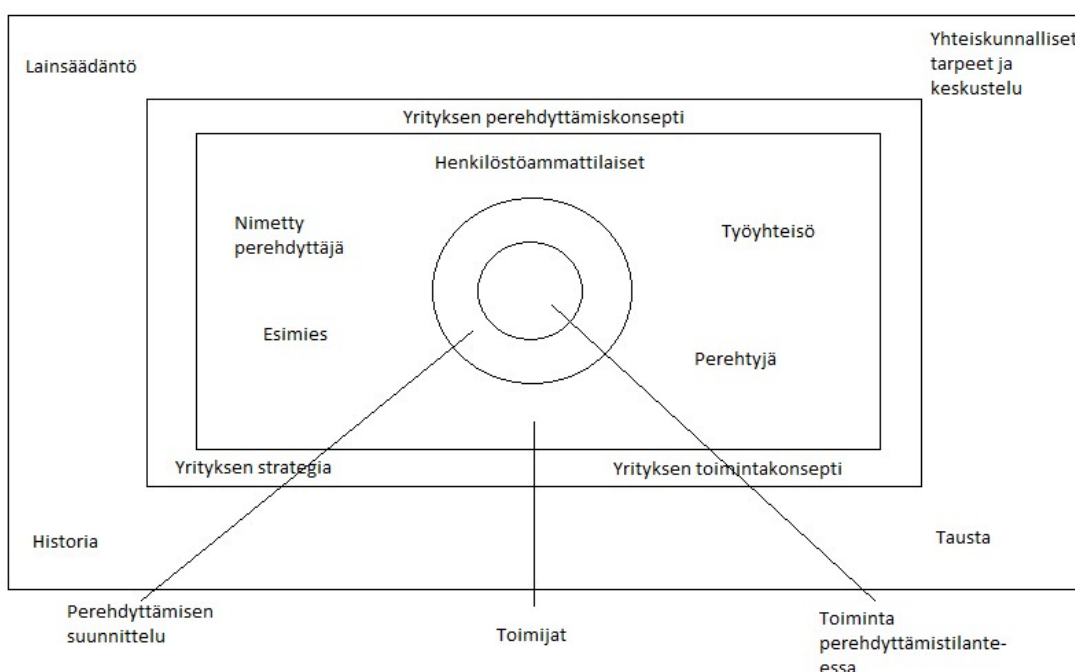
- Rajapinta (siisteys, järjestys, taukoajat)
- Työympäristö ja sen turvallisuus
- Pelastautuminen
- Yhteistyöhenkilöt
- Työturvallisuus

Nämä ja kaikki muut perehdytyksen osa-alueet tulevat automaattisesti suoritettua, mikäli perehdytykseen on paneuduttu ja se on hoidettu systemaattisesti järjestelmän mukaisesti. (Moisalo 2011, 319-323) Perehdyttämisen jälkeen tulokas voi jo siirtyä työnopastukseen, joka on konkreettista työsuorituksen tekoa työnopastajan johdolla. Perehdytys ja työnopastus menevät usein päällekkäin, joka toisaalta auttaa perehdytettävän oppimista. (Moisalo 2011, 322,334)

Selvää on, että perehdyttäminen vie aikaa, mutta perusteellisen perehdytyksen avulla virheet vähenevät ja uusi työntekijä pääsee nopeammin omatoimiseen työntekoon, ilman mui-

den jatkuvaa ohjausta. Tästä hyötyvät kaikki ja uuteen työntekijään käytetty aika maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Hyvästä perehdytyksestä on myös henkistä hyötyä uudelle työntekijälle, joka pystyy tuntemaan olonsa turvalliseksi, kun tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen työhön. Uuden työntekijän positiivinen mieliala sen sijaan sitouttaa hänet nopeammin tulosta tekemäksi työyhteisön jäseneksi. (Österberg 2015, 115-116)

Aiemmin perehdytyksessä oli kyse vain työhön opastamisesta, sillä yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei katsottu tarpeeksi oleelliseksi työympäristön ja työtehtävien yksinkertaisuudesta johtuen. Nykyään näiden monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi, jolloin pelkkä työhönopastus ei ole tarpeeksi riittävä. Organisaation ja sen olemassaolon ymmärrys on tärkeämpää, jonka vuoksi perehdyttäminen on monimuotoisempaa ja laajempaa. Uusi työpaikka tuo tullessaan paljon mahdollisuuksia onnistumiseen ja etenkin nuorelle työntekijälle se tulee muokkaamaan käsityksiä siitä, miten työmarkkinoilla toimitaan ja mitä organisaatiossa vaaditaan. Kokeneemmalle työntekijälle uusi työsuhte tarjoaa tilaisuuden uuteen rooliin tai parempiin mahdollisuuksiin, kun toisaalta nuori työntekijä aloittaa oppimisen siitä, miten työpaikalla ylipäättensä edes ollaan. (Kupias & Peltola 2009, 10-15)



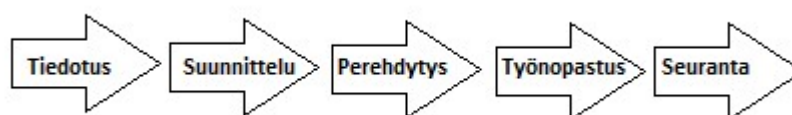
Kuva 3 - Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2009)

Yllä oleva kuva havainnoi, kuinka monta eri tekijää perehdyttämiseen vaikuttaa. Uloimmalla tasolla kuviossa on työnopastuksen historia, perehdytystä säätelevä lainsäädäntö, taustatekijät sekä yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu. Tämän sisäpuolella olevalla tasolla on organisaation strategia, jonka lisäksi toimintakonsepti kuvaa rakenteita, pelisääntöjä ja tehtävänjako strategian toteutusta varten. Perehdyttämiskonsepti kuuluu myös tälle tasolle.

Tämän jälkeen tulee toimijat, joihin sisältyy henkilöstöammattilaiset, itse perehtyjä, perehdyttäjä, esimies ja koko työyhteisö. Lukuun ottamatta perehtyjää, valittujen toimijoiden organisointiin vaikuttaa toimintakonseptin lisäksi organisaation historia, koko ja käytettävät resurssit. Lopuksi keskiössä on suunnittelu ja sen ytimessä kehittämis- ja kohtaamistilanteet, jossa voidaan nähdä, kuinka onnistunutta perehdyttäminen on. (Kupias & Peltola 2009, 14-16) Perehdytyksessä parhaimpiin tuloksiin päästään, kun huomioidaan yksilön tarpeet ja toiveet. Parhaimmillaan se on henkilöä innostavaa ja motivoivaa, mutta lisäksi koko työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Ei kuitenkaan kannata ajatella, että uusi työntekijä pystyy omatoimisesti löytämään paikkansa työyhteisössä ja sisäistää työtehtävänsä heti kättelyssä, vaan perehdyttäminen vaatii aktiivista tukemista, sillä uusi tehtävä tai työsuhte on uudelle työntekijälle koetteleva paikka, ja se vaatii myös häneltä paljon resursseja. (Työterveyslaitos 2006, 154-156)

### 3.1 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisprosesseja on varmasti olemassa monenlaisia. Moisaloon mukaan pääsääntöinä on kuitenkin, että perehdytys on suunnitelmallista ja että perehdytys etenee suunnitelman mukaisesti.



Kuva 4 - Perehdytysprosessi (Moisalo, 2011)

Yllä olevasta kuvasta voimme havaita yhden perehdyttämisprosessin. Prosessin kesto ajallisesti voi vaihdella, mutta kaikista riippuvaisin se on työnopastuksen osuudesta, joka toisaalta menee osittain perehdyttämisen päälle. Työtyytyväisyyden näkökulmasta tämä voi olla hyvä asia, sillä näin saadaan teoria ja käytäntö kohtaamaan.



Perehdytysprosessi alkaa tiedotusosuudesta, jossa rekrytoinnista tiedotetaan esimiehelle ja kerätään ”tervetuloa taloon”-aineisto. Tämän jälkeen aloitetaan perehdytyksen suunnittelu perehdytysohjelmaa varten, jonka jälkeen perehdytysohjelma luonnollisesti toteutetaan. Perehdyttämishojelman jälkeen työnopastus alkaa suunnitelmallisesti tai on jo perehdyttämisen ohella alkanut. Prosessin viimeisessä vaiheessa on seuranta, jossa käsitellään perehdyttämisen toteutumisen ja oppimisen arviointi.

Perehdyttämisprosessia ei kuitenkaan kannata ajatella, että se etenee linjaston mukaisesti vaan siinä täytyy huomioida kulloinkin tilanne ja mukautua niihin uuden työntekijän ehdoilla. (Moisalo 2011, 324-325)

### 3.2 Lainsäädäntö

Erityisesti työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki ohjaavat perehdyttämistä, joissa mainitsemisen arvoista huomiota on saanut työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Työlainsäädännön noudattaminen on yrityksille pakollista, jonka lisäksi sitä täydentää alakohtaiset työehtosopimukset. Säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen perehdyttämistilanteissa on kannattavaa, sillä tämä lisää luotettavuutta ja hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias, Peltola 2009, 20-21)

Ohjaava lainsäädäntö:

Työsopimuslaki 1§ ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Finlex 2017)

Yllä mainittu voi vaikuttaa selvältä, mutta yrityksessä vallitsevan kiireen tai poissaolojen johdosta perehdytys voi supistua melkoisesti, jonka seurauksena työn tekeminen voi muuttua selviytymiseksi ja oppiminen hankaloituu. (Kupias, Peltola 2009, 21)

Työturvallisuuslaki 14§ ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Finlex 2017)

### 3.3 Suunnittelu ja perehdytysuunnitelma

Perehdyttämisen suunnittelu aloitetaan kehittymisen tavoitteista, jonka lisäksi suunnittelussa täytyy ottaa huomioon käytettävät resurssit, nykytilanne ja toimintakonsepti. Toimintakonseptin painopiste vaihtelee organisaatioittain ja se voi painottua esimerkiksi perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittämiseen, perehdyttämisen systemointiin tai räätälöityyn perehdyttämiseen. Suunnittelussa yksilöllinen perehdyttäminen ja systemaattinen perehdyttäminen voidaan erottaa toisistaan, sillä systemaattista suunnittelussa kyse on useiden eri perehdyttämisuunnitelmien ja materiaalien laatiminen joko organisaatio- tai työyksikkötasolla. Yksilöllinen perehdyttäminen on kuitenkin osa jokaista perehdyttämisestä taustatekijöistä ja osaamisesta riippuen. Perehdytyksessä on kyse tulokkaan osaamisen kehittämisestä ja tätä varten täytyy kartoittaa tämän osaamistaso. Perehdyttämisen suunnittelun apuna voidaan käyttää erilaisia osaamiskuvauksia ja karttoja, jotka luovat näkökulman siitä, mitä tulokkaalle täytyy perehdyttää ja mitä keskeisiä puutteita hänen osaamisessa on työtehtävän kannalta. (Kupias, Peltola 2009, 86-89)

Suunnittelemiseen kuuluu olennaisesti myös perehdyttäjän valitseminen, joka riippuu vahvasti työyhteisön koosta ja työtehtävästä. Pienessä työyhteisössä esimies voi hoitaa perehdytyksen, kun taas suuressa organisaatiossa tämä ollaan voitu jaotella henkilöstöasiantuntijalle sekä nimetyille perehdyttäjille. Tavallisesti perehdyttämiseen osallistuu monta eri henkilöä. (Kupias, Peltola 2009, 94-95) Näin ollen henkilöstöasiantuntija voi hoitaa yleisperehdytyksen, jota täydentää oman yksikön esimies, tai henkilö joka sopii tilanteeseen parhaiten. Perehdyttäjällä tulee olla työtehtävät ja toimintatavat hyvin hallussa, jonka lisäksi hänen omalla kiinnostuksella on huomattava merkitys perehdyttämisen onnistumiseksi. Loppujen lopuksi vastuu perehdyttämisestä pysyy kuitenkin aina joko esimiehellä, tai henkilöstöasiantuntijalla. (Österberg 2015, 118-119) (Työterveyslaitos 2006, 158)

Toimenpiteet/tapahtumat	Milloin/miten	Vastuuhenkilö	Käytettävät apuvälineet	Seuranta
<b>Työsuhteosaaminen</b>				
Työajat ja tauot				
Työsuhte-edut				
terveydenhuolto				
Koeaikakäytännöt				
<b>Organisaatio-osaaminen</b>				
Organisaation arvot ja strategia				
Organisaatorakenne				
<b>Toimialaosaaminen</b>				
Toimialaan liittyvä lainsäädäntö				
Toimialan erityispiirteet				
<b>Yleis-/perusosaaminen</b>				
Työelämän pelisäännöt				
Kielitaito				
Tietotekniikkavalmiudet				
<b>Tiimi-/työyhteisöosaaminen</b>				
Tiimi ja työyhteisön jäsenet				
Tiimin pelisäännöt				
<b>Tehtäväosaaminen</b>				
Tehtäväkuva ja tavoitteet				
Työskentelyyn tutustuminen				
Käytännön työ				
Käytännön työ osa 2				

Kuva 5 - Perehdyttämissuunnitelma (Kupias & Peltola 2009)

Yllä näemme kuvan, joka havainnoi perehdyttämissuunnitelmaa. Suunnitelmassa määritetään kulloisellekin tapahtumalle ajankohta, vastuuhenkilö, apuvälineet ja seuranta. Suunnitelmasa tuodaan selkeästi esille jokaisen osa-alueen sisältö, vastuu, käytettävät apuvälineet sekä perehdyttämisen seuranta. (Kupias & Peltola 2009, 177-178)

Perehdyttämissuunnitelma voidaan jakaa myös päiväkohtaiseksi perehdyttämisohjelmaksi, joka alkaa jo ennakkotoimenpiteistä, jossa valitaan perehdyttäjä ja informoidaan uudesta työntekijästä organisaatiolle. Myös oikeudet tietojärjestelmiin ja työvälineiden määrittäminen on hyvä tehdä tässä vaiheessa.

Tämän jälkeen perehdyttäminen voi edetä päiväkohtaisesti seuraavalla tavalla:

1 päivä - vastaanottaminen

- Alkukeskustelu
- Työntekijän rooli
- Yrityksen visio ja strategia
- Tilojen ja työtovereiden esittely
- Oma työpiste

2 päivä - työhönopastus

- Työtehtävä ja tietojärjestelmät
- Sisäiset sidosryhmät
- Tuotteet ja palvelut

3-4 päivät - työhönopastus jatkuu

- Ulkoiset sidosryhmät
- Sisäiset käytännöt

Perehdyttämisen jälkeen tulokkaan kanssa käydään läpi palautekeskustelu ja mietitään mahdollisia korjausehdotuksia ja toimenpiteitä. (Österberg 2015, 121-122)

### 3.3.1 Perehdyttäjän muistilista

Jotta perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttäjän muistilista eivät menisi sekaisin, käsitellään muistilista omassa osiossaan.

Organisaatiossa ja perehdyttäjällä muutenkin on hyvä olla käytössä muistilista käytännön perehdyttämistä varten, joka on helposti muokattavissa tehtävien vaatimuksien mukaan. Muistilista voidaan tiivistää neljään eri osa-alueeseen;

1. Oma työrooli ja työnkuva
2. Lähin työyhteisö,
3. Työsuhde
4. Organisaatio ja sen ympäristö

Muistilistaan tulisi määrittää myös vastuuhenkilö, joka on vastuussa tietystä aihealueesta.

Osa-alueet tulisi käydä läpi yksittäin ja ne sisältävät monta eri aihealuetta. Ensimmäinen osa-alue sisältää omaa työkuva ja tehtävää koskevia asioita sekä siinä esitellään asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Toisessa osa-alueessa vuorossa on lähimmän työyhteisön tavoitteet ja pelisäännöt sekä työyhteisön jäsenet ja heidän vastuualueensa. Kolmannessa osa-alueessa käsitellään perehdytettävän työsuhteeseen liittyviä asioita, joihin kuuluu mm. palkka-asiat, lomat, sairauspoissaolot, työsuhde-edut, tyky-toiminta sekä ruokailu- ja sosiaalitilat. Viimeisessä eli neljännessä alueessa on organisaation historia, liiketoimintaympäristö, sisäinen viestintä ja keskeiset yhteyshenkilöt organisaation sisällä. (Työterveyslaitos 2006, 159-161) Alla kuva joka havainnoi perehdyttäjän muistilistaa.

	Vastuuhenkilö	PVM/OK
<b>1. Oma työrooli ja tehtäväkuva</b>		
Omat tavoitteet		
Tehtävän sisältö		
Työskentelymenetelmät		
Oma kehittyminen		
Työvälineet		
<b>2. Lähin työyhteisö</b>		
Kollegat, esimies ja heidän tehtävät		
Tavoitteet		
Toimintatavat		
Asiakkaat		
<b>3. Työsuhde</b>		
Työsopimus		
Palkka		
Työajat		
Lomat ja poissaolot		
sosiaalitulot		
Työsuhde-edut		
Tyky-Toiminta		
Työsuojelu		
<b>4. Organisaatio ja sen toimintaympäristö</b>		
Perustiedot		
Liikeidea, visio, missio, arvot		
Liiketoimintaympäristö		
Sisäinen viestintä		
Keskeiset yhteishenkilöt		

Kuva 6 - Perehdyttäjän muistilista (Työterveyslaitos 2006)

### 3.4 Perehdyttämisen seuranta

Hyvän työsuhteen alun takaamiseksi esimies voi aktiivisesti tehdä tulokkaan työmenestyksen seurantaan, josta saadaan myös arvokasta tietoa tulevaisuudessa tapahtuviin rekrytointeihin. Yleensä tulokas panostaa uran alkuvaiheessa paljon uuteen työhönsä ja ensimmäiset kuukaudet näyttävät merkit siitä, kuinka sitoutunut uusi työntekijä on. Muutaman ensimmäisen kuukauden jälkeen esimies voi sopia keskustelun tulokkaan kanssa, joissa käsitellään esimerkiksi, miten odotukset ja tavoitteet ovat todellisuudessa täyttyneet sekä onko asioita, joihin tulokas ei ole tyytyväinen ja mitä korjattavaa voisi olla. Kun asioista ollaan keskusteltu ja epäkohtiin vaikutettu, myös tulokkaan motivaatio ja sitoutuminen kasvavat.

Seurantaan kuuluu myös kertaus tulokkaan työtehtävistä ja tavoitteista, jotta työnsuunta pysyisi tarkoituksenmukaisena. Lisäksi esimiehen tulisi antaa avointa ja rakentavaa palautetta tulokkaasta sekä tiedustella mahdollisista erityisalueista työssään, joista hän erityisesti pitää tai päinvastoin ei pidä.

Perehdyttämisen seuranta voi olla myös konsultin tekemää, jossa konsultin ja esimiehen välillä käydään keskustelu rekrytointivalinnan osuvuudesta. Konsultin tekemässä seurannassa kyse on laadullisesta palautteesta, joka kehittää konsultin omaa työtään.

Työkaluna seurantaan varten voidaan käyttää järjestelmällistä kyselyä, joka voidaan toteuttaa laadullisena tai määrällisenä. Kyselyn tehdään esimiehen ja uuden työntekijän yhteistyönä ja sen tarkoituksena on arvioida ehdokkaan työmenestystä sekä kuinka hyvin hän soveltuu työyhteisöön. Tämä edellyttää kuitenkin ehdokkaan suostumusta kyselyyn. (Työterveyslaitos 2006, 162-164)

#### 4 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimus aloitettiin toimeksiantajan ehdotuksella laatia opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli selvittää, onko perehdyttämissuunnitelmalla vaikutusta työhyvinvointiin. Lopuksi tutkimusaiheeksi valikoitui ”perehdyttämissuunnitelman merkitys työhyvinvoinnin kannalta”. Tämä aihe on toimeksiantajan mukaan ajankohtainen yritykselle, sillä uusille työntekijöille sekä perehdyttäjälle ei ole ollut varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa perehdytystä varten. Toimeksiantaja ei halunnut kuitenkaan tulla tutkimuksessa julkiseksi, joten tätä kutsutaan tutkimuksessa Yritys X:äksi. Tutkimuksen kohderyhmäksi osallistui kuusi henkilöä, joista yksi toimii osaston esimiehenä. Osaston esimieheltä sekä haastateltavilta kysyttiin suostumus tutkimusta sekä haastattelujen nauhoittamista varten. Haastattelun runko oli jokaiselle haastateltavalle sama. Haastattelut tapahtuivat maaliskuussa 2017.

Tutkimuksessa keskitytään pääosin perehdytykseen ja perehdytysuunnitelmaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka suunniteltu perehdytys ja perehdytysuunnitelma vaikuttavat työhyvinvointiin sekä työntekijän motivaatioon uuden työtehtävän tai työsuhteen alkuvaiheessa. Varsinaisen tutkimuskysymyksen ohessa selvitettiin myös haastateltavan työkokemuksesta sekä perehdytystaustasta. Tämän lisäksi selvitettiin haastateltavan oma näkemys perehdytykseen ja perehdytysuunnitelmaan, jonka lisäksi tiedusteltiin hieman työyhteisön tukea suunnittelua varten. Haastattelut tapahtuivat työajalla ja yksi haastattelu kesti keskimääräisesti noin 20 minuuttia. Ilmapiiri haastatteluissa oli rento ja haastateltavat tulivat mielellään haastateltaviksi, jota on mahdollisesti edesauttanut osaston sekä sen esimiehen oma positiivinen asenne tutkimusta kohtaan. Haastateltavat ovat osoittaneet mielenkiintoa kuulla tutkimuksen tulokset, jota varten tullaan luomaan oma raportti heitä varten.

Tulokset ovat tarkoitettu toimeksiantajayrityksen yleiseen käyttöön ja niiden on tarkoitus antaa näkökulmaa ja tukea perehdytysuunnitelmaan liittyvään suunnittelutyöhön.

##### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Tähän menetelmään päädyttiin heti tutkimuksen aiheen varmistuttua, jolloin varmistui toimeksiantajan puolesta myös laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat henkilöt. Määrällisen tutkimuksen kannalta

otannan määräksi olisi tullut valitettavan pieni, jonka vuoksi jo tässä vaiheessa oli mahdollista päättää tutkimusmenetelmä, jossa on mahdollista saada esille haastateltavien omat näkökulmat, mielipiteet ja tapahtumaketjut.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ”merkitysten maailmaa”, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset esiintyvät suhteina sekä niistä rakentuvista merkityskokonaisuuksista. Merkityskokonaisuudet lähtevät ihmisistä ja ne voivat olla esimerkiksi toimintaa, ajatuksia tai päämääriä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada esille ihmisen oma kuvaus koetusta todellisuudesta, jonka oletetaan sisältävän asioita, jotka ovat ihmiselle itse tärkeitä ja merkityksellisiä. Tällaisen tutkimuksen avulla on myös mahdollista saada ihminen kuvaamaan koettuja tapahtumaketjuja, joka voivat peilautua omaan elämään. Laadullisella tutkimusmenetelmällä ei kuitenkaan ole tavoitteena löytää absoluuttista totuutta tutkittavasta asiasta vaan sen sijaan tulkintojen avulla pyritään näyttämään esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon ulkopuolella. (Vilka 2005, 97-98) Kvalitatiivinen ote vastaa siis ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten, joiden avulla voidaan ymmärtää kohderyhmää ja ilmiötä. (Inspirans 2017)

#### 4.2 Puolistrukturoitu haastattelu ja tutkimuksen teemat

Tutkimuksessa tutkimusmuodoksi ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kuten aikaisemmin mainittu, haastattelun runko oli jokaiselle haastateltavalle sama, mutta kysymyksen järjestys sekä sanajärjestys saattoivat muuttua haastattelun edetessä. Lisäksi jokin kysymys voitiin jättää kysymättä, mikäli koettiin, että tähän oltiin jo edellisessä kysymyksessä tai haastattelun aikaisemmassa vaiheessa saatu jo vastaus. Seuraavaksi tarkastellaan, miten teemahaastattelu määritellään lyhyesti sekä mitkä ovat olleet teemoina tässä tutkimuksessa.

Teemahaastattelussa poimitaan tutkimusongelman kannalta oleelliset teema- ja aihealueet. Aiheita ei ole tarve eritellä tiettyyn järjestykseen ja tavoitteena on, että haastateltava voi antaa oman kuvauksen jokaisesta teema- tai aihealueesta. Teemahaastattelua voidaan käyttää sekä laadullisessa, että määrällisessä tutkimuksessa sillä sen avulla kerätty aineisto voidaan muuttaa tilastolliseen muotoon. Tämä ei ole kuitenkaan tarpeellista tässä opinnäytetyössä, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus. (Vilka 2005, 101-102)

Teemahaastattelu eroaa muihin haastattelutyyppisiin siten, että ei sido tutkimusta kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen, eikä siinä ole olennaista haastattelujen määrä tai kuinka syvästi tiettyä aihetta käsitellään. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska aihepiirit ja teema-alueet ovat aina samat, mutta se eroaa muihin puolistrukturoituihin haastatteluihin siten, että sillä ei ole aivan tarkkaa järjestystä ja muotoa haastattelukysymyksiä

varten. Se ei kuitenkaan ole täysin vapaa, niin kuin syvähaastattelu on. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48)

Tässä tutkimuksessa teemoja oli yhteensä neljä, jonka pohjalta haastattelija esitti kysymykset. Ennen varsinaisia teemoja käsiteltiin löyhästi haastateltavan taustaa. Taustassa tiedusteltiin työkokemus sekä oma perehdytystausta, eli onko haastateltava itse toiminut perehdyttävänä ja mitä hän on silloin tehnyt.

Virallisena ensimmäisenä teemana käsiteltiin perehdytystä yleisesti, jolloin kartoitettiin oma näkemys perehdytykseen ja sen sisältöön. Tässä vaiheessa käytiin myös läpi, mikä on haastateltavan mielestä perehdytyksen tärkein vaihe ja miksi.

Toisessa teemassa siirryttiin perehdytysuunnitelmaan ja perehdytyksen suunnitteluun, jossa tiedusteltiin haastateltavan omaa näkemystä perehdytysuunnitelmaan. Tässä teemassa haastateltavilta haluttiin myös tietoa, minkälainen on hyvin suunniteltu perehdytys ja miten se voisi auttaa uutta työntekijää ja perehdyttäjää. Tämän lisäksi tiedusteltiin vastuuta siitä, kenen tehtäviin kuuluisi laatia perehdytysuunnitelma.

Haastattelija pitää itse tärkeänä kyseistä aihetta, sillä siitä voitiin saada toimeksiantajalle tärkeää tietoa perehdytysuunnitelman kannalta, jonka sivutuotteena saatiin monia työhyvinvointiin liittyviä mielipiteitä niin perehdyttävän kuin perehdyttäjän näkökulmasta.

Kolmantena teemana oli työhyvinvointi ja motivaatio. Tässä teemassa haluttiin selvittää suoraan haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä suunnitelmallisen ja suunnittelemattoman perehdytyksen vaikutukset työhyvinvointiin, niin tulokkaan, kuin perehdyttäjän näkökulmasta, jonka lisäksi samaan teemaan sisältyi näiden vaikutukset työmotivaatioon. Lisäksi haluttiin myös tietää, mikä on tulokkaan kannalta tärkein työhyvinvoinnillinen tekijä työsuhteen alussa ja miten perehdytysuunnitelmassa voitaisiin ottaa tämä huomioon.

Viimeisenä aiheena oli työyhteisö. Tässä teemassa käsiteltiin suppeasti sitä, kuinka työyhteisö tai tietty työtiimi voisi tukea perehdytyksen suunnittelua ja miten se voisi kehittää työyhteisöä.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon, että siihen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tuomin ja Sarajärven mukaan tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jonka jokainen kohta on suhteessa toiseensa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi aineiston keruun, tutkimuksen keston ja aineiston analyysin perusteella.

(Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141)



Teemahaastatteluissa kerätty aineisto dokumentoitiin äänitteinä mobiililaitteelle, josta ne ollaan sanatarkasti litteroitu Word-tiedostolle aineistoksi. Aineisto on sen laatijan ja ohjaaja-opettajan saatavilla verkkotyöskentelytilasta. Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin kahden viikon sisällä viimeisimmästä haastattelusta, jolloin ne olivat vielä haastattelijan tuoreessa muistissa. Aineisto analysointi tapahtui yhdistävien tekijöiden määrittelyllä. Yhdistävät tekijät määriteltiin teemoittain ja niihin liittyvät tulokset tuotiin suuremmassa huomiossa esille tutkimuksen tuloksia esitellessä. Johtopäätökset esiteltiin yhdistävien tekijöiden perusteella, niin että nämä yhdistettiin todennäköisemmäksi tapahtumaketjuksi, johon pystyttiin päätyä tuloksien perusteella.

Tärkeätä on huomioida, että tutkimus laadittiin Laurea ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin mukaisesti.

Haastatteluissa kysymykset aloitettiin tai päätettiin vapaamuotoisemmin ”mitä”, ”miksi” tai ”miten” sanoilla, joka antaa vastaajalle tilaisuuden tuoda esiin oma näkemys ja mahdollisesti koetut tapahtumaketjut asiasta. Kysymykset antoivat myös vastaajalle perustella oman näkemyksensä. Haastatteluille ei ollut määritetty aikarajaa, jotta haastateltavalle ei tulisi painetta vastata kysymykseen. Toisaalta työaikana tapahtunut haastattelu on voinut aiheuttaa painetta haastateltavalle palata omiin työtehtäviinsä. Tätä pidetään kuitenkin epätodennäköisenä, sillä ilmapiiri ei tuonut esille tällaista käytöstä.

#### 4.4 Tulokset ja analysointi

Tässä alaluvussa käsitellään laadullisen tutkimuksen aineiston tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko perehdyttämissuunnitelmalla vaikutusta uuden työntekijän työhyvinvointiin. Perehdyttämissuunnitelman vaikutuksia selvitettiin teemahaastattelujen avulla, joissa haastateltavat pystyivät tuomaan omia kokemuksia, mielipiteitä ja tapahtumaketjuja asiaan liittyen. Analysointi tehtiin yhdistävien tekijöiden määrittelyllä.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä toimeksiantajayrityksestä. Kaikki heistä työskentelee samalla osastolla, joista yksi heistä toimii osaston esimiehenä. Kohderyhmä jakaantui sukupuolittain tasan ja kohderyhmästä kaikki ovat olleet työelämässä 10-30 vuotta. Uransa aikana jokainen heistä on jollakin määrin ollut opastamassa uutta henkilöä työhön, jonka lisäksi osa heistä on toiminut virallisena perehdyttäjänä uudelle työntekijälle esimiestyöroolinsa vuoksi.

Henkilöt, jotka ovat osin olleet mukana työhönopastuksessa ovat pääasiassa opastaneet uutta työntekijää joihinkin tiettyihin työtehtäviin ja käytännön työhön. Virallisena perehdyttäjänä toiminut henkilö on toiminut tehtävässä jopa rekrytoinnista lähtien.

Tutkimuksen ensimmäisessä teemassa haastateltavat toivat esille omia näkemyksiä perehdytyksestä, minkä lisäksi selvitettiin, mikä on perehdytyksen tärkein vaihe. Haastateltavien mukaan perehdytyksen sisältö riippuu hyvin paljon toimialasta, perehdytettävän henkilön kokemustaustasta ja osaamistasosta. Perehdytyksen kulussa on otettava huomioon tulokkaan osaamisen karttuminen. Aikataulussa täytyisi olla joustamisen varaa, mikäli jokin osa-alue kaipaa vähemmän tai enemmän perehdytystä.

Haastateltavien mielestä perehdyttäminen sisältää yrityksen yleiset käytännöt ja pelisäännöt miten toimitaan, mutta erityisesti haastatteluissa korostui luonnollisesti työnkuvan selventäminen ja koulutus itse työtehtävään.

”.. no siis perehdyttäminen on niinku osittain niinku kouluttamista siihen kyseiseen työtehtävään tietysti ja sitte myöskin niinku perehdyttämistä talon tavoille ja yrityksen tavoille”

Kysyttäessä perehdytyksen tärkeintä vaihetta, tärkeänä pidettiin sitä, kuinka nopeasti perehdytyksessä päästään alkuun ja kuinka se etenee sekä mitkä ovat tulokkaan omat tuntemukset omasta osaamisesta ja miten ne voitaisiin huomioida perehdytyksen kulussa. Tärkeää on, että perehdyttäjälle ja tulokkaalle on annettava työrauha perehdyttämistilannetta varten.

”..mahdollisuus keskittyä perehdytykseen ilman, että tulis keskeytyksiä ja muita työtehtäviä samanaikaisesti, koska silloin se perehdytys on kaikkien kannalta niinku tuottavin mahdollinen”

Haastateltavien mukaan perehdyttämisessä on tärkeää olla edes jonkinlainen suunnitelma ja jos alkuvaiheessa perehdytystä ei päästä nopeasti aloittamaan, sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia tulokkaan motivaatioon.

Perehdyttämissuunnitelma teemassa haastattelijoilta korostui selkeästi yhdistäviä tekijöitä, kun selvitettiin näkemyksiä perehdytysuunnitelmasta ja miten se vaikuttaa tulokkaaseen ja perehdyttäjään.

Aikataulutus & vastualueet	Yksilöity	Tausta
----------------------------	-----------	--------

Kuva 7 - Yhdistävät tekijät

Kysyttäessä haastateltavilta omaa näkemystä perehdyttämissuunnitelman sisältöön ja minkälainen on heidän mielestä hyvin suunniteltu perehdytys, esiin nousi ensimmäisenä aikataulu-

tus ja vastualueet. Haastateltavien mukaan perehdyttämissuunnitelmassa tuodaan ilmi selkeät aikataulut perehdytyksen kulusta ja kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta sekä milloin tulokas olisi valmis tekemään itsenäisesti työtä. Vastauksissa kävi myös ilmi, että tulokkaan osaamistaso vaikuttaa perehdyttämissuunnitelmaan, jonka vuoksi tämä tulisi olla yksilöity niin, että siinä otetaan tulokkaan tausta huomioon. Taustalla tarkoitetaan tulokkaan osaamistasoa sekä edellisestä työkokemusta. Näiden perusteella olisi mahdollista ottaa myös huomioon, mitä uutta osaamista tulokas voisi tuoda yritykselle ja mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota perehdytyksessä. Lisäksi huolta ilmeni siitä, että onko yrityksessä ketään, jolla on aikaa tulokkaalle. Tämä viittaa siihen, että perehdytysuunnitelmassa on siis ehdottomasti otettava huomioon perehdytyksen työrauha, joka tukisi tulokkaan oppimista.

Oppiminen	Turva	Perehdyttämistilanne
-----------	-------	----------------------

Kuva 8 - Yhdistävät tekijät

Teemassa selvitettiin myös miten suunnitelmallinen perehdytys auttaa tulokasta aloittamaan uusi työ sekä miten tämä auttaa perehdyttäjää perehdytystyössä. Teemassa nousi selkeästi esille kolme asiaa; oppiminen, turva, perehdyttämistilanne.

Haastateltavien mukaan suunnitelmallinen perehdytys helpottaisi tulokasta työtehtävien oppimisessa ja niiden omaksumisessa. Heidän mielestään suunnitelmallisuus vähentäisi tulokkaan ei-toivottua itseopiskelua, mutta loisi aktiivisuutta perehtymiseen, kun on olemassa käsitys perehdytyksen suunnasta. Kävi myös ilmi, että perehdytysuunnitelman luoma suunta loisi tulokkaalle turvallisuuden tunnetta, kun hänellä on tieto siitä, että perehdytys etenee ja se on menossa oikeaan suuntaan. Jos näin ei ole, niin suunnitelman avulla voidaan ”tarkastaa” oikea suunta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suunnitelmasta on samankaltainen hyöty myös perehdyttäjälle. Se antaa perehdyttäjälle selkeän kuvan siitä, minkälaista osaamista tulokas on jo saanut perehdytyksessä ja mitkä perehdytettävät asiat ovat vielä opeteltavana. Perehdytyksen tilanne on helposti tarkastettavissa ja tämän avulla voidaan jo asettaa tietynlaisia odotuksia tulokkaalle ja niiden perusteella voidaan jo mahdollisesti suunnitella tulevia työvuoroja.

Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttämissuunnitelman laatimisessa tulisi olla useampi henkilö mukana, jotta suunnitelmaan saataisiin laaja näkökulma. Tämän avulla on mahdollista, että suunnitelmasta ei jää perehdytettäviä asioita mainitsematta, eikä sitä luoda vain yhden henkilön päätöksien myötä. Suunnittelutyöhön tulisi ainakin osallistua lähiesimies ja määrätty perehdyttäjä, jonka ansiosta voidaan saada myös realistista näkemystä perehdytyksen aikatauluun.

Työhyvinvointi ja motivaatio teemassa selvitettiin kysymysten avulla perehdyttämissuunnitelman ja sen puutteellisuuden vaikutuksia tulokkaan työhyvinvointiin ja motivaation, minkä lisäksi saatiin myös perehdyttäjän näkemys näihin. Teeman aikana haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että suunnitelma vaikuttaa vahvasti tulokkaan työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Turva	Turhautuminen	Arvostus
-------	---------------	----------

Kuva 9 - Yhdistävät tekijät

Samoin kuin edellisessä teemassa, tuli ilmi, että perehdytysuunnitelmalla on vaikutusta turvallisuuden tunteeseen sekä itsevarmuuteen. Turvallisuutta luo tilanne, jolloin tulokkaalla on käsitys siitä, missä vaiheessa perehdytystä ollaan, jonka avulla voidaan tarkistaa tämänhetkinen osaamistaso ja mahdollinen laatutaso. Lisäksi perehdyttämissuunnitelmassa huomioitu osaamistaso luo turvallisuuden tunnetta, sillä tämän avulla voidaan välttää tilanteet, joissa on annettu liian korkea oletus tulokkaan osaamiselle esimerkiksi työkokemuksen perusteella. Haastateltavan mukaan tällainen tilanne voi johtaa mahdollisesti myös työpaikkakiusaamiseen, sillä muilla työyhteisön jäsenillä voi olla odottavaisempi käsitys tulokkaan osaamisesta, vaikka tämä ei ole yksiselitteisesti verrattavissa tulokkaan työkokemukseen. Selvä käsitys perehdyttämisen suunnasta luo siis selkeästi turvallisuuden tunnetta, mutta sitä voi horjuttaa liian suuri kerrallinen tiedon määrä, mikäli perehdytys ei etene järjestelmällisesti. Liian suuri kerrallinen tiedon määrä voi vaikuttaa myös tulokkaan työnteon itsevarmuuteen.

Haastateltavien mukaan perehdytysuunnitelman puutteellisuus voi luoda tulokkaalle turhautumista. Turhautumista ja motivaation laskua voi syntyä tilanteessa, kun tulokkaalle ei ole määritetty perehdyttäjää, jonka vuoksi osaamista ei kerry ja oppiminen pitkittyy. Tulokkaan puutteellinen osaaminen voi aiheuttaa taukoja työnteolle, kun ”hommat seisoo”. Perehdyttäjälle turhautumista voi sen sijaan aiheuttaa tilanne, jolloin perehdytysuunnitelma ollaan laadittu, mutta hän ei ole itse ollut osallisena suunnittelutyössä. Tällainen perehdytysuunnitelma voi keskittyä toisen työntekijän tehtävien mukana, joka ei välttämättä toimi työkaluna juuri kyseiseen perehdytykseen.

Yhtenä yhdistävänä tekijänä teeman tuloksissa oli arvostus tulokasta kohtaan. Hyvin suunniteltu perehdytys voi kertoa tulokkaalle, että häntä on odotettu ja perehdytykseen on valmistauduttu huolellisesti. Tällaisesta tilanteesta tulokkaalle voi syntyä arvostuksen tunnetta ja se antaa kuvan siitä, että hänestä pidetään yrityksessä hyvää huolta. Mikäli näin ei ole, voi tulokkaalle aiheutua tunne, jossa hän ei koe olemassaoloaan tarpeelliseksi yritystä kohtaan.

”..jos kukaan ei silleen välitä niin mitäs-- mitäs \*sensuroitu kirosana\* mä tässä-- et haluukohan nää ees et mä oon tääl töissä..”

Riittämättömyys	Motivaatio
-----------------	------------

Kuva 10 - Yhdistävät tekijät

Kysyttäessä suunnittele mattoman perehdytyksen vaikutuksia tuloksissa korostui selkeästi riittämättömyys ja vaikutus motivaatioon. Haasteltavien mukaan suunnittele maton perehdytys voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä kokee itsensä riittämättömäksi ja huonoksi työssään puutteellisen osaamisen vuoksi. Riittämättömyyttä aiheuttaa myös tilanne, jolloin tulokas ei hallitse kokonaisuuksia, vaan hän osaa kaikista osa-alueista vain hieman. Tällainen tilanne voi johtua suuren tiedon määrästä, joka täytyisi jakautua järjestelmällisesti perehdytyksen edetessä.

Tuloksien mukaan perehdyttämissuunnitelmalla ja sen puutteellisuudella on selkeästi vaikutuksia motivaatioon. Motivaatioon voi positiivisesti vaikuttaa tulokkaan hyvä vastaanotto ja valmistautuminen perehdytykseen ja siinä asianmukainen eteneminen sekä oppimisrauha. Näiden avulla tulokas saa kuvan, että työnantaja on selkeästi kiinnostunut hänen oppimisen kehittämisestä. Ehta kiinnostus uutta työntekijää kohtaan kohottaa hänen motivaatiota työtä ja omaa oppimista kohtaan ja näin myös arvostusta yritystä kohtaan. Vaikutukset motivaatioon ovat siis todellisia ja sitä voi laskea paljon aikaisemminkin esiin tulleet asiat, kuten osaamisen puutteellisuus tai tietämättömyys omasta työnkuvasta ja perehdyttämisen suunnasta. Mainittiin kuitenkin, että motivaation nousu entiselleen on mahdollista, vaikka se voi viedä aikaa.

Tässä teemassa erityistä huomiota kiinnitti se, että tuloksien mukaan suunnittele mattomalla perehdytyksellä voi olla niin vahva negatiivinen vaikutus, että se voi pahimmillaan johtaa uuden työntekijän omaehtoiseen irtisanoutumiseen. Tämä on kuitenkin tutkijan mielestä monen tekijän pahin mahdollinen summa. Haastateltavien mukaan tällaiseen tilanteeseen voidaan päätyä, kun motivaatio laskee tarpeeksi tai tulokas kokee itsensä riittämättömäksi. Lisäksi irtisanoutumista perusteltiin turhautumisella ja sillä, että tulokas ei koe tarpeeksi arvostusta yrityksessä. Nämä ovat kaikki teemassa nousevia yhdistäviä tekijöitä, jotka eivät ehkä sellaisenaan vielä aiheuta irtisanoutumista, mutta näin voi käydä, kun monet negatiiviset tekijät ajavat tulokasta entistä huonompaan suuntaan, kun ollaan vasta perehdytysvaiheessa.

”..huonommassa tapauksessa työntekijä lähtee kattomaan uuden työpaikan perään. Eli sä koet olevasi mitätön työntekijä. Jos tuloon ei ole valmistauduttu huolella, niin se syö sen motivaation alkumetreillä”

Työhyvinvointi ja motivaatio teemassa käsiteltiin hieman myös yleisesti tärkeimpiä työhyvinvoinnillisia tekijöitä uuden työntekijän ensimmäisinä viikkoina ja miten nämä voitaisiin ottaa huomioon perehdytyksen suunnittelemisessa.

Ensimmäisenä korostui lähitiimin vastaanotto ja yleinen ilmapiiri. Tuloksien mukaan tärkeänä pidettiin sitä, että tulokas pystyy tuntemaan itsensä tervetulleeksi työtiimiin, jonka lisäksi hänet huomioidaan myös koko yrityksessä. Työtiimillä tulisi olla realistiset odotukset tulokkaan osaamisesta ja keskustelu tiimissä avointa. Näiden lisäksi tärkeimpänä tekijänä nousi myös tulokkaan selvä käsitys siitä, mitä yrityksessä tehdään ja mikä hänen osa yrityksessä on. Tähän liittyy myös se, että tulokkaalle selvennetty työnkuva kohtaa myös todellisuudessa, eli itse työnteossa.

Tuloksien mukaan tärkeimpiä tekijöitä tulisi huomioida suunnitelmassa kokonaiskuvan näkökulmasta. Tulokkaalle tulisi ensin perehdyttää miksi työtä tehdään, jonka jälkeen siirryttäisiin vasta siihen, miten työtä tehdään. Näin saadaan tulokkaalle suunta, että oma työskentely on myös yrityksen arvojen mukaista.

Työyhteisö teemassa käsitellään suppeasti, kuinka työyhteisö- tai työtiimi voisi tukea perehdyttämisuunnitelmaa ja voiko tällainen kehittää yhteisöä tai tiimiä. Teema ei varsinaisesti liity työhyvinvointiin, mutta sillä voidaan hieman kartoittaa suunnittelutyöskentelyn hyötyjä koko työtiimin ja työyhteisön näkökulmasta.

Selvittäessä näitä asioita, suunnitelman kannalta ei selkeästi korostunut yhteistä tekijää perehdyttämisuunnitelman tukemiseksi. Kuitenkin teemassa nousi esille, että työtiimi voisi sopia yhteisiä pelisääntöjä työntekoa varten. Tämä kehittäisi työtiimin me-henkeä, kun jokaisella on tieto siitä, että tiimillä on yhteinen päämäärä ja tavoite. Lisäksi yhteisten pelisääntöjen avulla voidaan varmistaa, että työn laadukkuus pysyy tiimin sisällä samanlaisena.

Suunnitelmaan liittyen tuli mainintaa esimerkiksi aikataulutuksen puolesta, johon työtiimi voisi osallistua. Kun aikataulutuksesta on tietoinen perehdyttäjän lisäksi myös muu tiimi, se auttaa heitä ymmärtämään perehdytyksen tilannetta ja minkälaisia tehtäviä tulokkaalle on mahdollista antaa sekä miten perehdyttäjän tehokkuuden lasku vaikuttaa normaaliin työnteokseen tiimissä. Aikataulutuksen lisäksi muu tiimi pystyisi tukemaan perehdytysuunnitelmaa sen jaottelussa pienemmiksi, yksityiskohtaisemmiksi osiksi. Tässä tiimillä voisi olla tärkeä osa, sillä viime kädessä heillä on perehdytettävästä työstä paras kokemus ja tietotaito.

Työhyvinvoinnillisesta näkökulmasta katsottuna työyhteisö teemassa nousi yksi yhdistävä tekijä, tärkeyden tunne. Tällaista tunnetta työntekijöissä herättää, kun huomataan, että heidän omilla mielipiteillään sekä työllään on merkitystä ja sitä voidaan hyödyntää myös perehdyttämisen suunnittelussa. Suunnittelun tukeminen voi myös aktivoida työntekijöitä perehdyttämistä kohtaan, sillä tämän avulla yksittäinen työntekijä voi kokea omaavansa erityistä vahvuutta jotakin perehdytyksen osa-aluetta kohtaan ja näin esittää oman toiveen olla osana tämän perehdytystä tulokkaalle.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkittiin perehdyttämistä, sen suunnittelua ja työhyvinvointia sekä työyhteisön tukea suunnitelmaan. Tutkimusongelmana oli, mitkä ovat perehdyttämissuunnitelman merkitykset työhyvinvointiin. Samalla tutkittiin haastateltavien omia näkemyksiä ja mielipiteitä perehdytystä kohtaan sekä minkälaisia näkemyksiä heillä on perehdyttämissuunnitelmas- ta. Tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksen tuloksista nousseita johtopäätöksiä, jotka ovat tuotu esille teemahaastatteluissa kerätyn aineiston avulla.

Johtopäätöksissä on kuitenkin tärkeää huomioida, että kaikki haastateltavat työskentelevät samalla osastolla ja samalla toimialalla. On siis otettava huomioon, että tehdyt johtopäätökset eivät ole täysin yksiselitteisiä, vaan niihin voivat merkittävästi vaikuttaa esimerkiksi erilaiset työtehtävät, yrityksen politiikka, yrityksen koko ja toimiala sekä muut perehdytykseen vaikuttavat asiat, joita ollaan myös käsitelty tutkimuksen teoriaosuudessa.

Mitä perehdytyksessä ja sen suunnittelussa tulisi vähintään ottaa huomioon?

Tulokkaan osaamistaso tuli välittömästi esille jo perehdytys teemassa. Perehdytykseen sisältöön ja sen kulkuun vaikuttaa useita eri tekijöitä ja niissä on etenkin huomioitava perehdytetävän henkilön osaamistaso. Tämä tuli esille useasti tutkimuksen aikana, joten se on varmasti asia, johon yrityksen tulisi kiinnittää huomiota suunnitelmaa laatiessa. Osaamistason kartoittamiseksi voisi käyttää tulokkaan edellistä työkokemusta ja koulutustaustaa, mutta on kuitenkin otettava huomioon, että jokaiseen työtehtävään vaikuttaa myös yrityksen omat pelisäännöt työntekoa varten.

Osaamistasoa tulisi seurata perehdytyksen aikana, jota varten perehdyttämissuunnitelmassa olisi aikataulullisesti joustamisen varaa, mikäli oppiminen pitkittyy tai päinvastoin se onkin oletettua nopeampaa. Tätä varten tulokkaan omien tunteiden kuuleminen on perehdyttäjälle tärkeää ja muutenkin suotavaa perehdytystä ajatellen. Lisäksi tulokkaan saapumiseen on varauduttava myös henkilöresursseilla, jotta perehdyttämiseen pystytään takaamaan työrauha ja keskittyminen.

Perehdyttämissuunnitelmaan kuuluisi sisällyttää yksityiskohtaisesti siihen kuuluvat osa-alueet ja mikä niistä on kenenkin vastuulla, vai onko jokin henkilö määrätty perehdyttämään nämä kaikki alueet. Perehdyttämissuunnitelman esittely olisi tulokkaan kannalta suotavaa, jotta hän saa selkeän käsityksen perehdytyksen suunnasta. Suunnitelma tulisi ehdottomasti esitellä tulokkaalle, sillä se voi auttaa työtehtävän kokonaiskuvan hallitsemisessa ja samalla se aktivoi tulokasta perehtymisessä, kun on käsitys opittavista asioista. Kun perehdyttämissuunnitelma on kokonaisuudessaan esitelty tulokkaalle, se voidaan pilkkoa pienempiin palasiin, joita myöten edetään järjestelmällisesti osa-alue kerrallaan.

Perehdyttäjälle suunnitelman tunteminen ja seuranta on myös erittäin tärkeä, sillä tämä toimii ikään kuin työkaluna perehdyttäjälle. Tämän työkalun avulla perehdyttäjä pystyy kartoit-

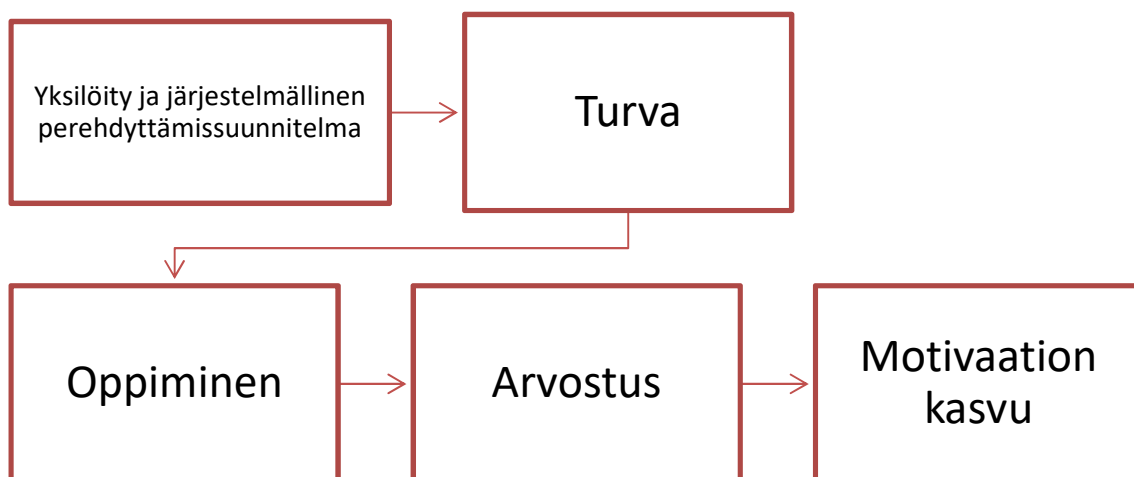
tamaan perehdytyksessä saavutettua osaamista, joka taas tukee koko työtiimin vuorosuunnittelua, sillä tiedetään, minkälaisiin työtehtäviin tulokas on jo kykeneväinen.

Suunnitelmaa laatiessa tulisi tarkkaan määrittää henkilöt suunnittelutyötä varten. Suunnitelmaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen koko, mutta mikäli yrityksellä on resursseja, niin suunnittelutyössä tulisi olla mukana ainakin määrätty perehdyttäjä, esimies ja mahdollisesti joku tiimin jäsen, johon tulokas liittyy aloittaessaan työtehtävänsä. Näin on mahdollista saada riittävän laaja näkökulma suunnitelmaa varten, jonka ansiosta suunnitelmasta saadaan tarpeellisen yksityiskohtainen.

Kuinka perehdyttämissuunnitelma vaikuttaa työhyvinvointiin?

Tutkimuksen aikana esiteltiin useita yhteisiä tekijöitä, jotka liittyvät työntekijän uuden työn aloittamiseen, työhyvinvointiin, motivaatioon ja perehdytykseen. Jotkin tekijät voivat vaikuttaa välittömästi tulokkaan työhyvinvointiin, mutta tutkijan omasta näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat yhtä suurta tapahtumaketjua, joka alkaa suoraan siitä, onko yrityksessä käytössä perehdyttämissuunnitelma vai ei.

Alla oleva kuva havainnoi tapahtumaketjua, joka syntyy, kun perehdyttämisessä hyödynnetään perehdytysuunnitelmaa.



Kuva 11 - Perehdytysuunnitelma osana perehdytystä

Kuva 11 havainnoi tapahtumaketjua, joka alkaa perehdytyksestä, jossa käytetään yksilöityä ja järjestelmällistä perehdyttämissuunnitelmaa. Vaikutukset uuden työntekijän työhyvinvointiin alkavat jo siis tässä vaiheessa. Yksilöidyn perehdyttämissuunnitelman ansiosta syntyy turvalli-



suuden tunnetta, kun tulokkaalla on käsitys perehdyttämisen suunnasta ja opittavista asioista. Turvallisuuden tunnetta edistää myös se, että tulokkaan perehdyttämiseen keskitytään ja sitä varten annetaan tämän vaatima työrauha. Tapahtumaketjussa siirrytään turvallisuuden tunteesta oppimiseen. Perehdytyksen suunta, työrauha ja keskittyminen vaikuttavat positiivisesti uuden työntekijän oppimiseen. Oppimisen helpottuessa uuden työtehtävän tuomat vastuut omaksutaan helpommin ja tehtävään sopeutuminen on huomattavasti sujuvampaa. Lisäksi oppimista edistää, kun tulokkaalla on perehdyttäjän antama tuki käytössään, jonka ansiosta omien päätelmien ja työn kyseenalaistaminen vähentyy ja työnteon itsevarmuus kasvaa.

Sujuva oppiminen ja työtehtävän omaksuminen luovat uudelle työntekijälle tunnetta siitä, että hänen perehdytykseen ja sen suunnitteluun ollaan käytetty resursseja sekä hänen tuloaan ollaan odotettu. Nämä kokemukset vaikuttavat positiivisesti siihen, että uusi työntekijä kokee häntä kohtaan arvostusta uudessa työpaikassa ja että hänen työpanokselleen on olemassa selvä tarve yrityksessä. Tarpeellisuuden ja arvostuksen tunne taas johtaa motivaation kasvuun, sillä oletettavasti tulokkaan oma työpanos ja motivaatio yritykselle peilautuu suoraan tulokkaaseen osoitettuun työpanokseen ja käytettyihin resursseihin.



Kuva 12 - Perehdyttämisuunnitelmaa ei ole käytössä

Yllä olevassa tapahtumaketjussa kuvataan työhyvinvoinnin vaikutuksia näkökulmasta, jolloin perehdyttämisuunnitelmaa ei ole käytössä tai se on suppea. Perehdyttämisuunnitelman poistaminen oletettavasti vaikeuttaa oppimista, kun tulokkaalla ei ole käsitystä siitä, mitä asi-

oita hänen tulisi edes oppia. Suunnitelman mukainen vastualueiden jako ja perehdyttäjän määrätyt vaikuttavat myös negatiivisesti oppimiseen, kun perehdyttämiseen varattua keskittymistä ja työrauhaa ei ole olemassa. Tämä aiheuttaa oppimisen pitkittymistä ja vaikeutumista, jotka voivat johtaa tilanteeseen, jossa uudella työntekijällä ei ole itsevarmuutta siihen, miten jokin työtehtävä tulisi suorittaa tai häntä ei ole ollenkaan perehdytetty suorittamaan tätä. Osaamattomuus taas voi luoda katkoksia työnteolle, kun tulokas ei tiedä kuinka jossakin työtehtävässä tulisi edetä. Tällaiset katkokset luovat turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta, sillä tulokas ei osaa työtehtäviään, eikä koe itseään tarpeeksi hyödylliseksi työtehtävää ja yritystä kohtaan. Osaamattomuudesta johtuva turhautuminen ja riittämättömyys voi vaikuttaa tulokkaan motivaatioon niin merkittävästi, että pahimmillaan hän voi irtisanoutua vasta-alkaneesta työsuhteesta.

Perehdyttämissuunnitelman vaikutukset työhyvinvointiin ovat siis pitkälti tapahtumaketjupohjaisia ja niiden kulkuun voivat vaikuttaa mikä tahansa yllä esitelty tapahtumaketjun osakummassakin kuviossa. Tapahtumaketjujen sisältöä tarkastellessa on tärkeää huomata, että niissä on vahvasti viittauksia teoriaosuudessa mainittuun Maslowin tarvehierarkiaan ja työmotivaation viisikenttään, joita käsiteltiin osiossa 2.1 sekä 2.4.3

Tarkastellessa osiota 2.1 voidaan havaita, että perehdyttämissuunnitelman merkitykset työhyvinvointiin ovat miltei suoraan peilattavissa tarvehierarkiaan. Tutkimuksessa esiin tulleet asiat kuten turvallisuuden tunne, arvostus tai itsevarmuus kertovat, että perehdyttämissuunnitelmalla voi olla selkeitä vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta ja niistä voidaan havaita yhtenäisyyksiä yksilön tarpeisiin. Joskin vaikutukset eivät ehkä suoraan esiinny tarpeina, vaan tunteina, joita yksilö saattaa perehdytyksen aikana kokea.

Osiossa 2.4.3 esiteltiin työmotivaation viisikenttä. Tässä kentässä eniten uuteen työntekijään vaikuttavat oppiminen ja kehittyminen sekä arvostus. Nämä tekijät nousivat esille myös tutkimuksessa. Uudella työntekijällä on selkeä tarve oppimiselle ja kehittymiselle uudessa työtehtävässään ja kun työnantaja osaa tukea tätä tarvetta suunnitelmallisella perehdytyksellä niin olisi miltei luonnontonta, ettei se vaikuttaisi positiivisesti tulokkaan työmotivaatioon.

Työmotivaation vaikutusta voidaan samoin katsoa myös arvostuksen kannalta. Kun tulokkaalle osoitetaan, että hänen työpanoksellaan on selkeä tarve yritykselle, se osoittaa näkyvästi arvostusta tulokasta kohtaan vaikuttaen myös hänen työmotivaatioonsa.

## 5.1 Toimeksiantajan kommentit

Tutkimuksen lopussa tulokset ja opinnäytetyö esiteltiin kokonaisuutena toimeksiantajalle. Toimeksiantaja kommentoi opinnäytetyön teoriaosuutta antaen korjausehdotuksia sekä positiivista palautetta joistakin teoria-osista. Tutkimukseen tuloksiin liittyen toimeksiantajalta heräsi kysymystä siitä, miten avoimesti kohderyhmä vastasi kysymyksiin teemahaastatteluissa.

Onko vastauksiin vaikuttanut se, että haastattelut toteutettiin työpaikalla työaikana ja miten sen hetkinen työtilanne on voinut vaikuttaa haastattelun kulkuun.

Toimeksiantajan mukaan tarkoitus ei ollut tehdä syväanalyysia, jonka vuoksi johtopäätelmät vastaavat aineistoa ja ne antavat selkeän kuvan siitä, mikä merkitys perehdyttämissuunnitelmalla on uuden työntekijän työhyvinvointiin.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. & Työterveyslaitos. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Juva: Bookwell.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Liukkonen, P., & Talentum. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Tammer-Paino.

Markkanen, S., Kohonen, S-M. & Nieminen, A. 2007. Ohjatusti työhön - Oppiminen, motivointi ja sosiaalinen yrittäjäyys. Tampere: Juvenes Print.

Moisalo, V-P., Infor. 2011. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Viro: Meedia Zone.

### Sähköiset lähteet

Finlex. 2016. Työturvallisuuslaki.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Finlex. 2017 Työsopimuslaki.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Inspirans. 2017. Kvalitatiivinen tutkimus.  
<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Tapaturmavakuutuskeskus. 2015. Työtapaturma.  
<http://www.tvk.fi/fi/korvaaminen/tyotapaturma/>

Tilastokeskus. 2016. Työtapaturmat.  
<http://www.stat.fi/til/ttap/>

## Kuviot

Kuva 1 - Maslovin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2005) .....	7
Kuva 2 - Työmotivaation viisikenttä (Moisalo 2011) .....	13
Kuva 3 - Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2009) .....	15
Kuva 4 - Perehdytysprosessi (Moisalo, 2011) .....	16
Kuva 5 - Perehdyttämissuunnitelma (Kupias & Peltola 2009) .....	19
Kuva 6 - Perehdyttäjän muistilista (Työterveyslaitos 2006).....	21
Kuva 7 - Yhdistävät tekijät .....	26
Kuva 8 - Yhdistävät tekijät .....	27
Kuva 9 - Yhdistävät tekijät .....	28
Kuva 10 - Yhdistävät tekijät .....	29
Kuva 11 - Perehdytysuunnitelma osana perehdytystä.....	32
Kuva 12 - Perehdyttämissuunnitelmaa ei ole käytössä.....	33