

# **Onnistunut perehdytys paremman työmoti- vaation avaintekijänä**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK), Liiketalous ja logistiikka  
2021  
Taija Leikas

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Leikas, Taija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 34 sivua, 8 liitesivua	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Onnistunut perehdytys paremman työmotivaation avaintekijänä</b>		
Tutkinto Tradenomi, Liiketalous ja logistiikka (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli onnistuneen perehdytyksen merkitys työmotivaatioon. Työn tavoitteena oli kuvata perehdytysprosessin tärkeys, tutkia kohdeyrityksen perehdyttämisen prosessin nykytilaa ja siinä olevia puutteita ja niiden perusteella määrittää kehitysideoita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee perehdyttämistä ja työmotivaatiota.</p> <p>Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, joka suunnattiin kohdeyritykseen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol kysely ja tehty kysely kohdennettiin kohdeyrityksen työntekijöille. Webropol kyselyitä kohdennettiin kahteen eri kohderyhmään; alle vuosi sitten tulleille uusille työntekijöille ja toinen kysely kohdennettiin konsernin esimiehille, jotka ovat uuden työntekijän perehdyttäneet vuoden sisällä. Kyselyssä pyrittiin selvittämään perehdytysprosessin nykytilaa ja määrittämään sen mahdollisia kehityskohteita.</p> <p>Tutkimustuloksissa selvisi, että sekä esimiehet että uuden työntekijät kokevat perehdytyksen tason olevan suhteellisen hyvällä mallilla, mutta henkilökohtaiseen perehdytykseen ei kohdeyrityksessä ole tarpeeksi panostettu.</p>		
Asiasanat Perehdytys, työmotivaatio, sitoutuminen		

## Abstract

Author(s) Leikas, Taija	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 34 pages, 8 pages of appendices	
Title of Publication <b>Successful induction as a key factor for better motivation to work</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The topic of the thesis was the importance of successful induction into work motivation.</p> <p>The aim of the work was to describe the importance of the induction process, to examine the current state of the target company's induction process and its shortcomings, and to determine development ideas based on them.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with orientation and motivation to work. The empirical part of the thesis was carried out as quantitative research directed at the target company. Webropol survey was used as the data collection method and the survey conducted was targeted at the employees of the target company. Webroot surveys were targeted at two different target groups; new employees who arrived less than a year ago and another survey was targeted at the Group's supervisors, who have familiarized the new employee within a year. The survey sought to determine the current state of the induction process and identify potential areas for its development.</p> <p>The results of the study revealed that both managers and new employees feel that the level of orientation is relatively good, but not enough has been invested in personal orientation in the target company.</p>		
Keywords Introduction, work motivation, commitment		

## Sisällys

1	Johdanto.....	2
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2	Työn tavoite ja aiheen rajausta.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne.....	3
2	Perehdyttäminen.....	5
2.1	Mitä perehdytyksellä tavoitellaan.....	6
2.2	Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt.....	7
3	Motivaatio.....	10
3.1	Määritelmä.....	10
3.2	Motivoitunut työntekijä.....	11
3.3	Maslow'n tarvehierarkia motivaation selittäjänä.....	12
3.4	Itsemääräytymisteoria.....	13
4	Kohdeyrityksen perehdytysprosessin nykytilan kartoitus.....	16
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistot.....	16
4.2	Kohdeyrityksen kyselytutkimuksen tulokset.....	17
4.2.1	Perehdytyskysely esimiehille.....	17
4.2.2	Perehdytyskysely uusille työntekijöille.....	22
4.3	Tutkimuksen analysointi.....	29
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	30
5.1	Johtopäätökset.....	30
5.2	Kehitysehdotukset.....	30
5.3	Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus.....	32
6	Yhteenveto.....	33
	Lähteet.....	35
	Liitteet.....	37

## Liitteet

Liite 1. Perehdytyskysely esimiehille

Liite 2. Perehdytyskysely uusille työntekijöille

Liite 3. Perehdytyslomake malli

Liite 4. Kohdeyrityksen esittely

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen ja työyhteisöön perehdyttämiseen sisältyy useita eri asioita. Tärkeintä kuitenkin on, että uusi työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta ja yrityksen arvoista sekä tavoista toimia. Tarkoitus olisi, että uusi työntekijä tietäisi pääpiirteittäin yrityksen omistussuhteet sekä organisaation. Hyvin hoidettuna perehdytys luo vahvan pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdytyksen ansiosta tulokas saa tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee aloittaessaan omaa työtään. Hyvällä perehdyttämisellä on useita hyötyjä, kuten poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, kustannuksia säästyy ja työtapaturmat ja turvallisuusriskin vähenevät. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–4.)

Oma mielenkiintoni aiheeseen on muodostunut lukuisten huonojen perehdyttämisten seurauksena. Perehdyttäminen on myös tärkeä aihe työn tekijälle, sillä opinnäytetyöntekijä on usein ollut työpaikoissani se, joka uutta työntekijää auttaa alkuun. Työntekijä on itse oppinut, mitä seurauksia hyvällä ja huonolla perehdyttämisellä on työntekijään sekä kuinka se vaikuttaa työmotivaatioon. Kohdeyritys valikoitui luontevasti yritykseksi, josta tutkimus halutaan tehdä, sillä työntekijä on työskennellyt yrityksessä vuodesta 2018 alkaen. Kohdeyrityksen esittely liitteessä 4.

Opinnäytetyössäni tutkitaan kohdeyrityksen perehdytysprosessia uuden työntekijän aloittaessa. Konsernilla on oma perehdytysohjelma, ja työssä tutkitaan kuinka uudet työntekijät sekä esimiehet ovat kokeneet nykyisen perehdyttämisen prosessin konsernissa.

Perehdytys on uusien taitojen oppimista ja omaksutun tiedon soveltamista. Uuden työntekijän lisäksi myös yrityksen tulee vastaanottaa uutta tietoa uudelta työntekijältä, muuttaa jo käytössä olevia toimintatapoja ja sopeutua uuden työntekijän mukana tulleeseen muutokseen. Onnistunut perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta. Työlainsäädäntö asettaa myös omat vaatimuksensa työhön perehdyttämiseksi. (Eklund 2018 25–26.)

## 1.2 Työn tavoite ja aiheen rajaus

Tavoite opinnäytetyössä on perehtyä syvemmin perehdyttämisen hyötyihin, toteutukseen, ja käsitellä perehdyttämisen vaikutusta työmotivaatioon. Työssä tarkoitus on saada selville kohdeyrityksen alle vuosi sitten tulleiden uusien työntekijöiden tyytyväisyys konsernin nykyiseen perehdytysprosessiin, ja saada selville heidän esimiesten kokemuksia, ajatuksia sekä kehitysehdotuksia, mitä esimiehet kaipaisivat perehdytysprosessilta. Opinnäytetyön tutkimusosion tavoite on hahmottaa, kuinka nykyinen perehdytysprosessi koetaan kohde

yrietyksessä ja mitä parannettavaa perehdytysprosessissa on. Tämän pohjalta yritys saa arvokasta tietoa uusien työntekijöiden perehdytyksen tilasta ja mitä perehdyttäjät prosessilta kaipaavat. Opinnäytetyössä tehdään kaksiosainen Webropol-kysely, jossa toisessa osiossa selvitetään uusien työntekijöiden kokemusta perehdyttämisestä ja toisessa osiossa kartoitetaan esimiesten kokemusta ja toiveita perehdytyksestä.

- Tutkimuskysymykseksi muodostuu millainen perehdytyksen pitäisi olla, jotta uudet työntekijät saisivat tarvitsemansa perehdytyksen.

Jotta saamme vastauksia tutkimuskysymykseen, on esitettävä alakysymyksiä, joista saadaan kokonaiskuva tilanteesta.

- Millainen perehdytyksen tila on tällä hetkellä?
- Kuinka kattava nykyinen perehdytysprosessi on?
- Miten nykyistä perehdytysprosessia voisi kehittää?

Opinnäytetyössä käsitellään teoriassa perehdyttämistä ja lisäksi tutkimus perehdyttämisen nykytilasta kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössä luodaan perehdyttämisen seurantalomake esimerkki, jolla voidaan yrityksessä seurata perehdytyksen läpikäyntiä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu kohdeyrityksen materiaalista, perehdyttämisen, työhyvinvoinnin, työhön sitouttamisen ja työmotivaation keskeisistä käsitteistä.

Opinnäytetyön ensisijainen tutkimusmenetelmä on tietoperustaan ja tutkimuskysymyksiin pohjautuva kyselytutkimus.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä on määrällinen tutkimus, koska työssä ei ole tarkoituksena kerätä tietoa yksittäistapauksista, vaan empiirisen aineiston kautta tutkin asiaa. Kysely toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetetään vuoden sisään tulleille uusille työntekijöille, sekä esimiehille. Kysely toteutetaan Webropol- työkalulla. Tällä saadaan paras mahdollinen käsitys yrityksen perehdyttämisen nykytilasta. Samalla saamme esimiehiltä heidän ajatuksiansa ja toiveita perehdytysprosessin kehittämisestä.

Ensimmäinen luku opinnäytetyössä on, jossa kerrotaan lyhyesti taustaa tutkimukselle, työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja aiheen rajausta ja tutkimusmenetelmät.

Toisessa luvussa käsitellään perehdyttämisen tavoitteita ja, ja miksi se on tärkeää. Kolmannessa luvussa käsitellään motivaatiota. Luvussa käsitellään tarkemmin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja eri osa-alueita. Neljäs luku käsittelee kohdeyrityksen nykytilaa. Luvussa

käydään läpi tutkimusmenetelmä sekä käydään läpi kohdeyrityksen tutkimuskyselyn tulokset. Viides luku käsittelee tutkimuskyselyn johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Kuudes luku on yhteenveto työstä.

## 2 Perehdyttäminen

Perehdytys on yksi uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän yksi keskeisin asia. Perehdytyksen on tarkoitus antaa uudelle työntekijälle hyvät valmiudet tehokkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn ja lisäksi perehdyttämisessä tutustutaan työpaikkaan ja työkavereihin. Perehdytys on työturvallisuuslain mukaan kaikille kuuluva oikeus. (Ruotsalainen & Aukee 2020.)

Yksi perehdytyksen tavoite on varmistaa henkilökunnan riittävä osaaminen ja perehdyttää uudet työntekijät turvallisiin työskentelytapoihin sekä tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ).

Valmiit perehdytysohjelmat ja -prosessit voivat herkästi ohjata tekemistä ja jopa rajata mahdollisuuksia ulkopuolelle. Jos nykyinen perehdytysprosessi näyttää vanhentuneelta, eikä enää palvele sen käyttötarkoitusta, on tehtävä muutoksia. Usein perehdyttämisprosessi perustuu johonkin olemassa olevaan prosessiin. Sen sijaa, että toistetaan samaa kaavaa, kannattaa miettiä, miten nykyistä perehdytysmallia voisi kehittää. (Eklund.)

Uusi työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä töihin motivoituneena ja innostuneena, ja jotta nämä tunteet säilyisivät työntekijällä, tulee hänen kokea itsensä odotetuksi ja avustetuksi. Jos työntekijä ei tunne itseään tervetulleeksi, vaihtaa hän herkemmin työpaikkaa, ja yritys joutunee aloittamaan perehdytyksen ja rekrytoinnin alusta. Hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja varmistaa onnistuneen työsuhteen. (Rastor instituutti.)

Lopullisen perehdytys suunnitelman kannalta on tärkeää, että tiedetään, miksi sitä käytetään ja mitkä sen tavoitteet ovat. Kun perehdytys suunnitelma on hyvin perusteltu ja tukee käytännön työtä, se voi parhaillaan toimia perehdytyskarttana apuna sekä uudelle työntekijälle että esimiehelle ja auttaa viemään perehdytysprosessin onnistuneesti läpi. (Eklund.)

Perehdytys suunnitelmaa tehdessä on hyvä kiinnittää huomiota prosessin luonteeseen. Kiinnitetään huomioita perehdytyksen muodollisuuteen ja joustavuuteen. Perehdytysprosessi kertoo uudelle työntekijälle siitä, millainen organisaatiokulttuuri siellä vallitsee. Perehdytys on prosessi, jossa molemmat, yritys ja uusi työntekijä vaikuttavat molemmat osaltaan heidän välisensä suhteen rakentumiseen. (Eklund.)

Kun perehdytysprosessin tavoitteet ovat selvillä, voidaan alkaa laatia perehdytys suunnitelmaa. Onnistunut perehdytysprosessi vaihtelee tehtävä- ja yksilökohtaisesti, ja yritys voi määritellä yleisen perehdytys suunnitelman.

Onnistuneessa perehdytys suunnitelmassa on määritelty viisi tärkeää osa-aluetta:



- Kuka vastaa kyseiseen tehtävään perehdyttämisestä
- Mitä asioita on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa
- Milloin mikäkin osa-alue käydään läpi ja kauan tietty vaihe arviolta kestää
- Miten perehdytys toteutetaan käytännössä
- Kenelle perehdytys on suunnattu

On tärkeää suunnitella tulevaa ja tiedostaa, miten tämän hetken panostus uuden työntekijän perehdyttämisessä vaikuttaa organisaation menestykseen tulevaisuudessa. Perehdyttämisen tärkeys korostuu, kun osaavia työntekijöitä on aiempaa vaikeampi löytää. (Eklund.)

## 2.1 Mitä perehdytyksellä tavoitellaan

Perehdytysprosessi on johtamisen väline ja on yksi keino johtaa organisaatiota tavoitteita kohden ja toteuttaa organisaation strategiaa. Perehdyttämisen tavoitteeksi asetetaan usein muutakin kuin laissa määritelty työturvallisuudesta huolehtiminen. Yksi yleisimmistä tavoitteista, jota perehdyttämisellä haetaan, on uuden työntekijän sitoutuminen, mutta se ei ole jokaisen organisaation ensisijainen tavoite. Nykyaikana on yleisempiä lyhyet määräaikaiset -ja osa-aikaiset työsuhteet. Joissain organisaatioissa lyhyet työsuhteet ja henkilöstön vaihtuvuus ovat jopa toivottuja asioita. Tällöin perehdytyksen tavoite asetetaan useimmiten nopea oppiminen työhön tai rutiinitehtävien hyvä hallinta. Organisaatiot, joissa tavoitellaan pitkäaikaista sitoutumista, ja halutaan panostaa kehittymiseen pitkällä aikavälillä, voi perehdytyksen tavoitteet näyttää hyvin erilaisilta. Tällaisessa tapauksessa tavoite voi olla organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. Jokaisen organisaation tehtävä onkin miettiä, mitä perehdytyksellä juuri siinä organisaatiossa tavoitellaan. (Eklund 2018 27–29.)

Tilanteissa, jossa henkilökuntaan kuuluva työntekijä on ollut pitkään poissa toiminnasta, esimerkiksi vaikka opintovapaan tai sairausloman vuoksi, voitaisiin hänet perehdyttää uudelleen niiltä osin, kun toimintatavat tai työvälineet ovat muuttuneet (Kunnola).

Parhaimmillaan hyvä perehdytys heijastuu asiakaspalvelun laatuun ja tehostaa myyntiä. Hyvin perehdytetty työntekijä on motivoitunut, ja tämä lisää työssä viihtyvyyttä ja sitouttaa työntekijää. Perehdyttämiseen panostaminen antaa työntekijälle kuvan, että häntä arvostetaan. (Ruutu 2020.)

Henkinen hyvinvointi kulkee käsikädessä esimerkiksi työssä viihtymisen, vireän ja energisen olotilan, hyvän työkyvyn ja stressittömän ja optimaalisesti kuormittuneen olotilan kanssa. Tulevaisuuden suurin haaste on henkisen hyvinvoinnin kehittäminen. Jos ihminen

ei voi hyvin, ei hän suoriudu työstänsäkään hyvin. Työssä pahoinvoiva ihminen on tyytymättömän tekemäänsä työhön. Tämä ilmenee esimerkiksi niin, ettei työntekijä viihdy työpaikalla, on uupunut, rasittunut, ali- tai ylikuormittunut, hänellä on alentunut työkyky, sairastelee tai huonoimmassa tilanteessa työntekijä palaa loppuun. Vahva elämänhallinta suojaa työntekijöitä työuupumukselta, ja ennen kaikkea elämänhallintaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet. Elämänhallintaan yhdistyy itsetunto, joka muodostuu erilaisten kokemusten ja yksilön persoonallisuuden tekijöistä. Se on käsitys omasta arvosta, kyky hyväksyä itsensä ja kokea elämänsä ja toimintansa ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja mielekkääksi. Kun ihminen ohjaa itse itseään, hän ei ole ympäristön armoilla. (Työterveyslaitos.)

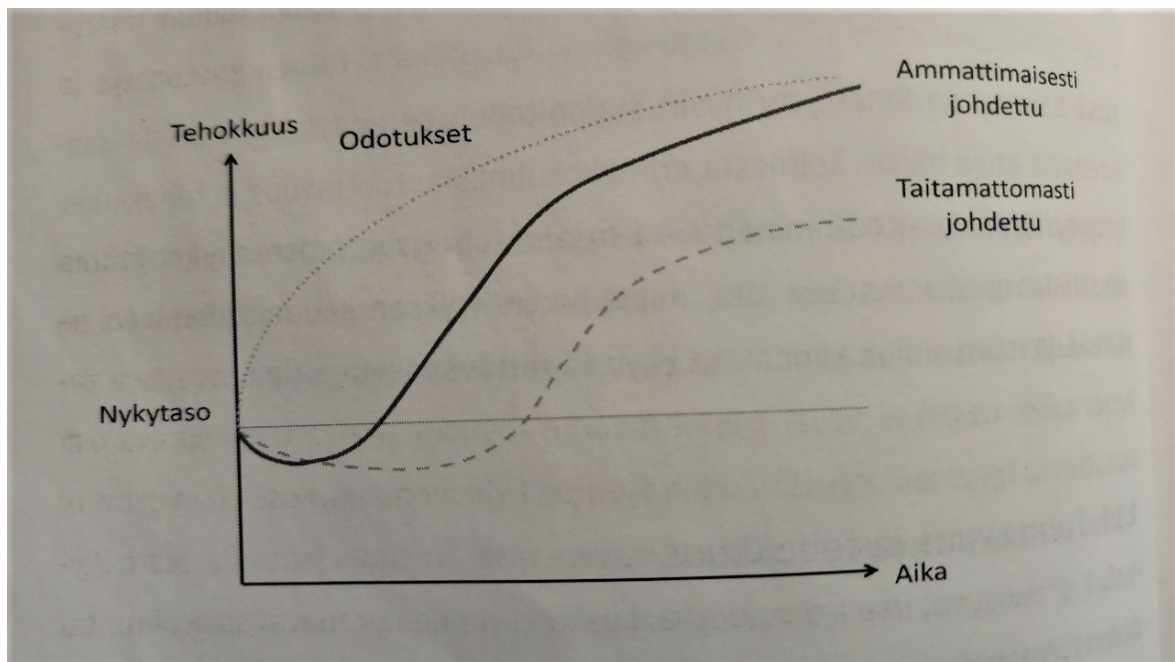
## 2.2 Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt

Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on, että laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Tällöin jokainen työntekijä saa samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuus mahdollistaa myös prosessin tietoisin kehittämisen. Perehdytyksellä on vaikutusta siihen, miten työntekijä suoriutuu työtehtävistään, siihen miten hän viihtyy työpaikalla, ja sitoutuu uuteen työyhteisöön. (Eklund 2018 31.)

Suunnitelulla perehdytyksellä on etuja kolmesta eri näkökulmasta, tuottavuus ja tehokkuus, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä tasalaatuisuus ja prosessin kehittäminen (Psycon 2013).

Hyvin tehty perehdytys kannustaa työntekijää myös antamaan oman panoksensa yrityksen toimintaan. Monissa yrityksissä perehdytysohjelmaan kuuluu osana oma työpaikkakummi. Tämä henkilö tuntee yrityksen toimintatavat, ja auttaa uutta työntekijää perehdytyksessä ja vastaa kysymyksiin. Kummi toimii roolimallina uudelle työntekijälle. (Kunnola.)

Uuden työntekijän rekrytoiminen on aina mittava investointi yritykselle. Perehdytyksen tehtävänä on varmistaa investoinnin onnistuminen ja sen muodostuminen kannattavaksi pitkällä aikavälillä. Toimiva perehdytys vaatii organisaatiolta resursseja ja organisaatiossa on ymmärrettävä, mitä panostuksella voidaan saavuttaa. Uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa poikkeuksetta muutoksen, jonka seuraukset voivat olla yllättävänkin laajat. Uuden työntekijän tuleminen yritykseen vaatii sopeutumista ja uudelleen organisoitumista. Muutos aiheuttaa aina hetkellisen häiriön organisaation toiminnassa. Kuviossa 1 on havainnollistettu muutoksen vaikutusta organisaation tehokkuuteen. Yleensä muutos aiheuttaa hetkellisen tehokkuuden laskun organisaatiossa nykytasoon verrattuna, ja vähitellen tehokkuus lähtee uudelleen nousuun. Ammattimaisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys mahdollistaa sen, että muutoksen aiheuttama tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika voidaan minimoida. (Eklund 2018 31–32.)



Kuvio 1 Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2018)

Uuteen työntekijään kohdistuvat odotukset ovat usein korkealla, kuten kuviossa 1 odotukset käyrä osoittaa. Muutoksen alussa odotukset ja todellisuus harvoin kohtaavat, sillä todellisuudessa uusi työntekijä ei pysty välittömästi tekemään itsenäisesti työtä ja tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa. Tämä voi aiheuttaa negatiivisia reaktioita organisaatiossa, jos tilanteeseen ei ole varauduttu etukäteen. Kun ymmärretään muutoksen haasteet ja mitkä ovat ammattimaisen perehdytyksen tarkoitukset, ovat odotukset lähempänä todellisuutta. (Eklund 2018 32–33.)

Ammattimainen perehdytysprosessi mahdollistaa sen, että tehokkuuden notkahdus on mahdollisimman pieni ja lyhytkestoinen. Taitamattomasti johdettu perehdytysprosessi puolestaan johtaa siihen, että tehokkuuden kasvuun kuluva aika on pidempi ja pidemmänkään ajan kuluttua ei välttämättä päästä samalle tasolle, kun onnistuneella perehdytyksellä. Tässä tapauksessa perehdytykseen kuluu enemmän resursseja, kuten esimerkiksi perehdyttäjän työaikaa ja työvälinekustannuksia. (Eklund.)

Äärimmäisessä tapauksessa epäonnistuneesti johdettu perehdytysprosessi johtaa jatkuvan tuottavuuden laskuun, ja lopulta työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tällaisessa tapauksessa työntekijä ei koskaan tule toimiva osa työyhteisöä tai työntekijä ei pääse kiinni työhönsä. Työntekijä saattaa irtisanoutua, koska ei koe, että olisi kykeneväinen työhönsä tai ei viihdy työssään. Toisessa tapauksessa työntekijä voidaan irtisanoa, sillä hän ei pysty suoriutumaan työstään. Useammassa tutkimuksessa on todettu, että nykyisen työntekijän korvaaminen uudella työntekijällä voi maksaa yritykselle jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan verran. (Eklund.)

Henkilöstön sitouttamisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa työskentelee. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi hyvä henkilöstöpolitiikka, joka sisältää kilpailukykyisen palkkatason ja muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja mielekäs työ. Rekrytointiin liittyviä sitoutumisen kannalta olennaisia asioita ovat realististen odotusten luominen sekä hakijoille että valituille ja riittävä perehdytys (Viitala 2007 88–90).

Monen yrityksen menestyksen takana on osaava henkilökunta ja heidän panoksensa. Hyvät työntekijät varmistavat yrityksen kasvun ja kehityksen, mutta osajat pitää saada pidettyä yrityksessä. Yleisesti liiat työn vaatimukset ovat vaikuttaneet negatiivisesti sitoutumiseen, ja organisaation tuki on lisännyt sitoutuneisuutta. Tärkeää on huolehtia, että työntekijä tietää, että organisaatiossa on saatavilla tarvittavaa tukea. (Räsänen 2019)

Perehdyttämällä on suuri vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song (2013) tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin uuden työntekijän tukemisen vaikutusta sitoutumiseen työsuhteen ensimmäisen 90 päivän aikana. Tutkimus osoittaa, että työkavereiden ja esimiesten tuki uusille työntekijöille vähenee ensimmäisen 90 päivän aikana. Ensimmäisien kuukausien aikana saadulla tuella on voimakas vaikutus työn tulokseen ja sitoutumiseen. Tästä voidaan todeta, että perehdyttämisjaksona käsitetyt ensimmäiset kuukaudet, ovat kaikista tärkeimpiä uuden työntekijän sitoutumisen näkökulmasta.

Hyvän perehdytyksen ja opastuksen kautta uusi työntekijä kokee onnistumisia työssään. Nämä kokemukset vaikuttavat suoranaisesti työtyytyväisyyteen ja siten myös työhön sitoutumiseen. Positiivinen palaute ja kannustaminen ovat keskeisessä roolissa työtehtävän oppimisen ja kehittymisen kannalta. Kun työntekijä kokee, että hän tekee merkityksellistä työtä ja työpanosta arvostetaan, vaikuttaa se positiivisesti hänen työtyytyväisyyteensä. (Eklund 2018 35)

Suunnitelmallisen perehdytysprosessin laatiminen on ainoa keino, jolla organisaatiossa voidaan varmistaa tasalaatuinen perehdytys jokaisessa työtehtävässä. Perehdytysprosessin yhtenäinen linja on välttämätön ja perehdytysprosessin sisältö pitää osata viestiä tarpeeksi selkeästi perehdyttäjille, jotta prosessin kaikki osakokonaisuudet tulee hyödynnettyä oikein. Jos kukaan ei ota vastuuta perehdytysprosessin käytännön toteuttamisesta tai prosessin kehittamisestä, ei riitä, että perehdytysprosessi määritellään yhdessä. Tällöin prosessi on luotu vain olemassaolon takia. (Eklund 2018 36)

### 3 Motivaatio

#### 3.1 Määritelmä

Motivaatio on ihmisen toiminnan polttoainetta. Motivoitunut ihminen toimii päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Motivaatio voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Motivaatio on henkinen tila, joka ohjaa henkilön vireystilaa, energisyyttä ja ahkeruutta. Motivaatio vaikuttaa ihmisen toiminnan intensiivisyyteen, sitoutumiseen ja suorituksen tasoon. Motivaatio vaikuttaa esimerkiksi opiskeluun, työelämään, ammatinvalintaan, harrastuksiin ja elämäntapaan. (Sinokki 2016, 60–61.) Herzberin kaksifaktoriteoria on tunnettu tarvehierarkiateoria. Teoria olettaa, että työntekijän motivaatioon vaikuttaa sekä ulkoiset tekijät että sisäiset tekijät (Sinokki 2016, 104–105).

Motivaatio ei ole ainoastaan määrällistä, vaan motivaation laatu on tärkeämpää hyvinvoinnin ja toimintakyvyn kannalta. Motivaatio voidaan luokitella kahteen ryhmään, sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että toiminta ei sinänsä ole palkitsevaa, vaan se on välineellinen jonkin toisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoisesti motivoitunut ihminen voi toimia sosiaalisen paineen, tilanteen vaatimusten takia tai epämiellyttävien tunteiden välttämiseksi tai jonkin ulkoisen palkkion vuoksi. Tutkimuksien mukaan ulkoinen motivaatio voi olla yhteydessä hyvinvoinnin näkökulmasta kielteisiin vaikutuksiin ja johtaa helpommin tavoitteista luopumiseen, kun vastoinkäymisiä ilmenee. (Diakonia ammattikorkeakoulu.) Ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee Rasilan & Pitkosen (2010) mukaan sen vuoksi, että hän saa työstään rahaa tai arvostusta. Esimerkiksi lupaus isosta palkasta ihmisen nopeasti liikkeelle mutta työn iloa ja intoa se ei lisää ainakaan pysyvästi.

Sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoi itse toiminta ja työn kohde. Työ palkitsee tekijänsä ja palkkiona on mielihyvä tehdystä työstä, mielihyvä mitä työ tekijälleen antaa, onnistumisen ja edistyminen iloa eli työtyytyväisyyttä. Sisäinen motivaatio ruokkii itse itseään. Sisäinen motivaation tekijöitä ovat esimerkiksi kiinnostava työn sisältö, onnistuminen, vastuu, kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuudet ja haasteellisuus. Näistä psykologi Frederick Herzberg käyttää termiä motivaattorit. Työn ilon ja innostuneen tekemisen kannalta sisäinen motivaatio on tärkeä. (Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.) Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihminen toimii tai valitsee tavoitteen, koska se on kiinnostava, luo mielihyvää tai muutoin sisäisesti palkitseva. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä tai toiminnasta. Olennaista on, että ihminen kokee tekemisensä tärkeäksi, mielenkiintoiseksi ja innostavaksi. Sisäisesti motivoitunut toimii omasta vapaasta tahdostaan. Tutkimuksien mukaan sisäinen motivaatio edistää esimerkiksi luovaa ongelmanratkaisukykyä, oppimista, myönteisiä tunteita ja sinnikkyyttä. (Diakonia ammattikorkeakoulu.)

Motivoitunut työntekijä on muutakin kuin tehokasta työntekoa, hyvin motivoitunut ihminen paitsi työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti, myös tekee työtä ilolla ja innolla. Motivaatio tekee työskentelystä iloista. Motivoitunut ihminen suoriutuu työstä paremmin ja lisäksi nauttii siitä. (Rasila & Pitkonen 2010, 5–6.)

### 3.2 Motivoitunut työntekijä

Monien tutkimusten ja arkisten kokemusten perusteella tiedetään, että motivoitunut työntekijä toimii rakentavasti työyhteisön jäsenenä ja ylittää erinomaisiin työsuorituksiin. Motivoitunut työntekijä voi paremmin töissä ja pysyy terveenä, ja hyvä työmotivaatio suojaa erilaisilta työkyvyttömyysongelmilta, ja täten ennenaikaiselta eläköitymiseltä. Työn motiivi on perinteisesti pohdittu olevan hienot palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät, vaikka ulkoinen, palkkioihin perustuva motivointi ei pitkälle kannu. Samoin myös harhaluulo, että eri yksilöt olisivat motivoitavissa suunnilleen samoilla asioilla. Tosiasia kuitenkin on, että ihmisellä on vain kolme psykologista motiivia, ja ne ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomia tarkoittaa ihmisen pyrkimystä itsemääräytymiseen eli halua vaikuttaa omiin ja lähiympäristön asioihin. Kompetenssimotiivi taas on pätemisen tarve, haluun tehdä hyvää, saada arvostusta ja asioita aikaan. Läheisyysmotiivi tarkoittaa pyrkimystä luoda ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita. (Aro 2006 45–46.)

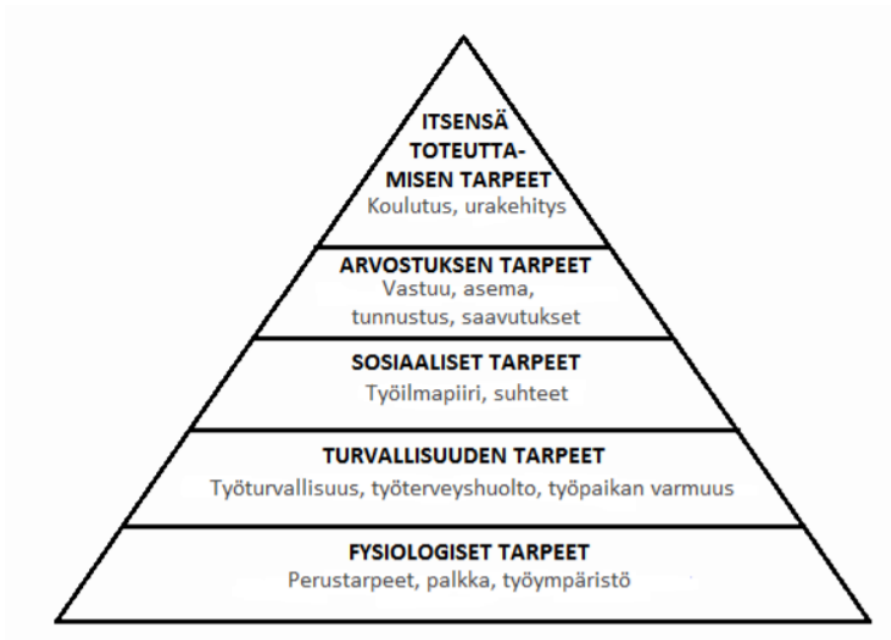
Viime aikoina merkityksellisyys on lisätty neljänneksi motiiviksi. Työyhteisön henki ja luottamuksen ilmapiiri vaikuttavat työn mielekkääksi kokemiseen, työntekijän työsuoritukseen ja työpaikalla viihtyvyyteen. Ihanteellinen työyhteisö toimii solidaarisesti, ei kilpaillen tai syrjien. Mielekkääseen työhön kuuluu sosiaalinen tuki ja työn hallintamahdollisuudet, joka sisältää vaikutusmahdollisuudet työhön, mahdollisuudet oppia uusia asioita työssä sekä mahdollisuus kehittää ja käyttää tietojaan ja taitojaan työelämässä. Hyvä työyhteisön sosiaalinen tuki kytkeytyy hyvään työtyytyväisyyteen, vähäisempään fyysiseen sekä psyykkiseen oireiluun ja vähäisempään koettuun työn kuormittavuuteen. (Kärkkäinen 2005, 48–49.)

Työssäkäynnin motivaatiota on tutkittu olevan kahdenlaista: motivaatio mennä töihin ja motivaatio pysyä työpaikassa. Elämänperusasioita on saada palkkaa, ja työssä pysymisen motivaatio perustuu arvostukseen, oikeudenmukaisuuteen, kuinka viihtyy työssä ja siihen, kuinka työntekijä kokee työn merkityksellisyyden. (Havasoja 2017)

### 3.3 Maslow'n tarvehierarkia motivaation selittäjänä

Tunnetuin motivaatioteorioista on Maslowin tarveteoria, jonka mukaa toimintaamme ohjaavat tarpeet luovat hierarkian. Teorian mukaan ylemmällä tasolla olevat tarpeet on vaikeampi tyydyttää, jos alemman tason tarpeet eivät ole riittävän tyydytettyjä. (Rasila & Pitkonen 2010, 36.) Kehusmaan (2011) mukaan Maslow'n 1940- luvulla julkaisemaa tarvehierarkiaa on kritisoitu useasti muun muassa siksi, koska teorian mukaan ihmisen on ensin tyydytettävä alemmien portaiden perustarpeet siirtyäkseen korkeampien portaiden tarpeisiin. Niin anotussa flow- tilassa huomataan parhaiten eri tarveportaiden korostuminen eri tilanteissa. Flow- tilassa ihminen uppoutuu työhönsä jopa niin syvästi, että fyysiset tarpeet saattavat unohtua. Flow- tilassa ihminen täyttää Maslow'n tarvehierarkian ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarvetta.

Maslow'n tarvehierarkia tarkoittaa, että ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensimmäisenä, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä muille tarpeille. Maslow'n mukaan tarpeiden hierarkiassa ensimmäisenä ilmenee fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet, kolmantena sosiaaliset tarpeet, neljäntenä arvotuksen tarpeet ja korkeimpana tarpeena on itsensä toteuttamisen tarpeet. Kuviossa 2 on havainnollistettu Maslow'n hierarkiateoria. (Sinokki 2016, 73.)



Kuvio 2: Maslow'n hierarkiateoria (Sinokki 2016)

Maslow'n hierarkiassa motivaatio ja innostus luovuuteen on hierarkian huipulla, kun muut perustarpeet on jo tyydytetty. Elämän perusasioiden tulee olla kunnossa ennen kuin luovuus pääsee valloilleen. Ihmisellä täytyy olla varmuus, että ravintoa ja lämpöä on tarpeeksi, mutta lisäksi pitää olla varmuutta tulevaisuudesta ja kotiasiat kohtalaisen hyvällä mallilla. Ihminen tarvitsee turvallisuudentunnetta, yhteisöllisyyttä, arvostuksen tunnetta ja työn merkityksellisyyttä, jotta työssä syntyisi itsensä toteuttamisen tarve ja motivaatiota. Myöhemmin Maslow on todennut, ettei ihmisen tarpeiden tyydytys etene aina hierarkkisesti. Maslow'n tarvehierarkian voidaan ymmärtää paremmin vaikkapa ihmisten motivoitumista ja turhautumista työyhteisössä. (Sinokki 2016, 74.)

### 3.4 Itsemääräytymisteoria

Vain täysin itseohjautuva ihminen voi säilyttää motivaationsa silloin, kun kohtaa työssään vastoinkäymisiä. Vain pieni osa ihmisistä on täydellisen itseohjautuvia. (Aro 2006 54)

Martelan (2014) mukaan kaikkien perustelluin ja empiirisesti tutkituin näkemys löytyy professorien Edward Decin & Richard Ryan kehittämästä itseohjautuvuusteoriasta. Teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Decin ja Ryanin mukaan nämä kolme perustarvetta ovat ihmisten hyvinvoinnin lähtökohta ja ilman näitä ihminen voi huonosti. Ihminen tarvitsee voidakseen hyvin kokemusta omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Kuviossa 3 hahmotettu Itsemääräytymisteorian ihmisen kolme psykologista perustarvetta.

Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toiseen ihmiseen, yhteisöllisesti. Positiivinen palaute parantaa ihmisen itseluottamusta. Hyvässä yhteisössä yksilö ja personalisuus pääsevät kukoistamaan. Ihmissuhteet työelämässä ovat tärkeä osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työnhyvinvointia. Sosiaalinen tuki on elämässä sellainen osa-alue, joka lieventää elämässä vastaantulevia paineita. Näitä tekijöitä tarvitaan työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. (Rauramo 2021, 104–105.)

Ihminen on itseohjautuva ja itseään toteuttava olento. Ihminen hakee itselleen itseohjautuvasti haasteita ja päämääriä, joiden kautta elämä on rikkaampaa, merkityksellisempää ja kukoistavampaa. Psykologiset tarpeet ovat olennaisia yksilön kasvussa ja kehittämisessä. Kolme psykologista tarvetta, eli omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden on todettu olevan merkittävä tekijä työelämässä. (Martela 2014.)

Omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään. Käsitteestä käytetään myös termiä autonomia. Autonomian edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus. Autonomiassa tekeminen ei tunnu ulkopäin ohjatulta, vaan motivaatio tulee ihmisestä itsestään. Kun ihmistä ohjaa sisäinen motivaatio, hän kokee asioita omakseen.



Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen nauttii siitä mitä hän tekee tai miksi hän tekee asioita. Autonomia on omaehtoista, ja kokee motivaation tulevan hänestä itsestään eikä ympäristön tarjoamista kannusteista. (Martela 2014.)

Kyvykkyys tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän osaa tehdä työnsä ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan tehtävän, joka hänelle on annettu. Ihmiset nauttivat tehdä enemmän sellaista työtä, jossa pärjäävät, kuin sellaista, jossa suorittaminen tökkii. Ihminen voi päästä ns. Flow- tilaan, kun haastetaso on tarpeeksi kova ja ihminen pärjää silti. Flow- tilassa ihminen uppoutuu täysin työhönsä tai tehtäväänsä, ajantaju katoaa ja kaikki mikä ei tehtävään liity, katoaa mielestä. (Martela 2014.) Psykologi Mihály Csikszentmihályi on luonut käsitteen ”flow”, jota pidetään sisäisen motivaation huippukokemuksena (Rasila & Pitkonen 2010, 22).

Yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että ihmisellä on perustava tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen on laumaeläin, ja haluamme tulla kohdatuksi aidosti ja syvällisesti. Ihmisen hyvinvointi on kytköksissä meitä ympäröiviin ihmisiin, ihminen tarvitsee välittämistä ja syvällistä yhteyttä läheisiin. Työntekijöinä olemme parhaimmillamme, kun voimme kokea olemamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä. (Martela 2014.) Rauramon (2012 14.) mukaan yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat työpaikalla yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisössä avoimuus, luottamus ja vaikuttamismahdollisuudet ovat keskeisiä arvoja. Tämän lisäksi tärkeitä asioita ovat toimivat esimiesalainen suhteet, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Leiviskän (2011, 90.) mukaan sosiaalisen osallistumisen ja positiivisten sosiaalisten suhteiden luomisen kautta työyhteisössä voi syntyä yhteenkuuluvuutta.

Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat keskeisessä roolissa myös motivaatiossa ja tämän vuoksi työntekijän kannustaminen parhaaseen suoritukseen edellyttää hänelle sellaisen työyhteisön tarjoamista, jossa hän saa toteuttaa omaehtoisuutta, pääsee toteuttamaan kykyjään ja on osa toimivaa työyhteisöä (Martela 2014).

# Itsemääräytymisteoria



Kuvio 3 Itsemääräytymisteorian ihmisen kolme psykologista perustarvetta (Venäläinen)

## 4 Kohdeyrityksen perehdytysprosessin nykytilan kartoitus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistot

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen perehdytysprosessin nykytila, ja saada selville kuinka tyytyväisiä uudet työntekijät ovat olleet sekä kohdeyrityksen perehdytysprosessiin sekä henkilökohtaiseen perehdyttämiseen. Kyselyssä myös selvitetään, onko henkilökunnalla tarvetta lisäperehdytykseen tai tarvitseeko esimiehet tukea perehdytysprosessiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen menetelmä. Tutkimusaiheeksi valikoitui ”onnistunut perehdytys paremman työmotivaation avaintekijänä”. Tutkimusaihe rajattiin tutkimuskysymyksellä millainen perehdytyksen pitäisi olla, jotta uudet työntekijät saisivat tarvitsemansa perehdytyksen.

Tutkimus toteutettiin webropol-kyselyllä, jonka avulla saatiin tutkimuskysymykseeni vastauksia. Kohdeyrityksen työntekijöille lähetettyyn kyselyyn vastattiin anonymisti. Kyselyssä ei kysytty tietoja, jolla henkilö voidaan identifioida, tästä syystä kyselystä jätettiin esimerkiksi vastaajan toimipiste pois, sillä muuten henkilö olisi voinut olla tunnistettavissa. Kyselyyn vastaamisaikaa oli 15 päivää. Kysely lähetettiin työntekijöille 2.3.2021 ja viimeinen päivä, jolloin kyselyyn pystyi vastaamaan, oli 17.3.2021. Esimiehille suunnattu kysely lähetettiin kaikille konsernin esimiehille, ja saate tekstissä pyydettiin vastaamaan kyselyyn, jos on perehdyttänyt uuden työntekijän viimeisen 12 kuukauden aikana. Esimiehille suunnattuun kyselyyn vastasi yhteensä 9 henkilöä. Uusille työntekijöille lähetin kyselyn henkilökohtaisesti. Kysely lähetettiin yhteensä 70 henkilölle, ja vastauksia tuli 32 kappaletta. Vastauksen tallentuivat Webropol- järjestelmään, josta saatiin vastausten jakaumat. Vastaukset taulukoitiin ja muutettiin taulukkomuotoon, josta helpompi tuloksia lukea. Tutkimuksen vastauksia säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka, varmuuden vuoksi, jonka jälkeen tiedot hävitetään.

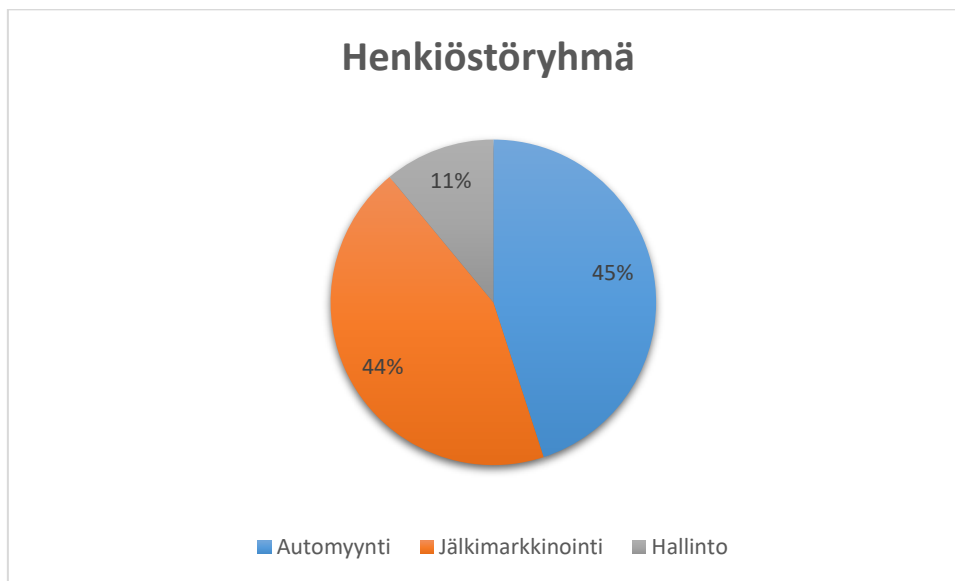
Kyselylomakkeen avoimet kysymykset koskivat kohdeyrityksen perehdytysohjelman kehitysehdotuksia, ja kenttään sai antaa myös vapaata palautetta. Kyselylomakkeen kysymyksiä käytiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan kanssa läpi, sillä haluttiin, että kohdeyritys saa kyselystä mahdollisimman paljon arvokasta tietoa perehdytyksen nykytilasta.

Opinnäytetyön teoriaosuus tuo esille sen, kuinka tärkeää perehdyttämisen onnistuminen on.

## 4.2 Kohdeyrityksen kyselytutkimuksen tulokset

### 4.2.1 Perehdytyskysely esimiehille

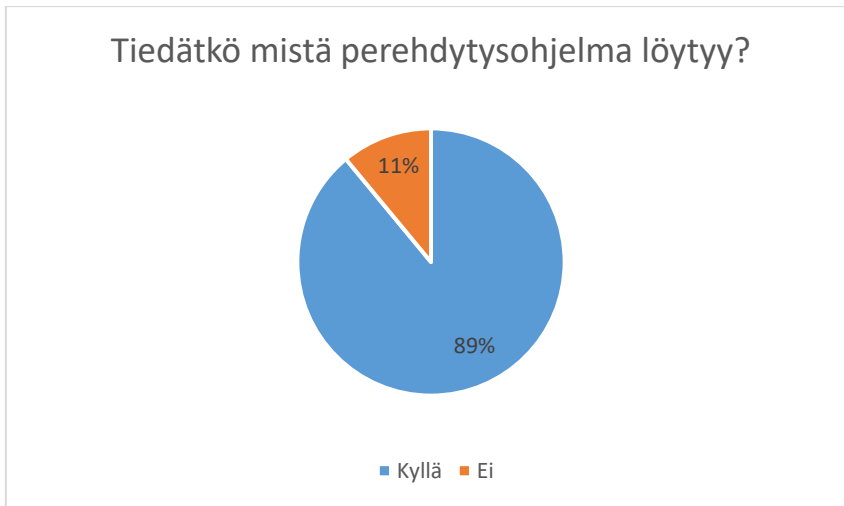
Perehdytyskyselyyn esimiehille vastasi 9 henkilöä. Kysely jaettiin kohdeyrityksen esimiehille. Kyselyn vastaajat jakoutuivat henkilöstöryhmittäin niin, että lähes kaikki vastaajat edustivat joko automyyntiä tai jälkimarkkinointia. Vastaajien henkilöstöryhmän jakauma nähtävissä kuviossa 4.



Kuvio 4 Henkilöstöryhmä jakauma (n=9)

Toisessa kysymyksessä selvitettiin esimiehiltä, ovatko he tietoisia kohdeyrityksen perehdytysohjelmasta. Kaikki vastaajat olivat tietoisia omasta perehdytysohjelmasta.

Kolmas kysymys tarkensi sitä, ovatko esimiehet tietoisia mistä kohdeyrityksen perehdytysprosessi löytyy. Tässä suurin osa oli tietoisia mistä perehdytysohjelma löytyy. Vastausten jakauma esillä kuviossa 5.



Kuvio 5 Perehdytysohjelman löytäneiden jakauma (n=9)

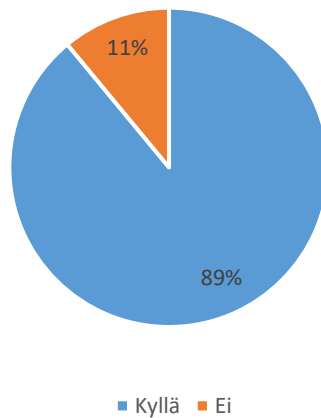
Neljännessä kysymyksessä selvitettiin, onko rooli esimiehenä selkeä kohdeyrityksen perehdytysprosessissa ja lähes kaikille vastaajille rooli on selkeä. Kuviossa 6 näkyvillä vastausten jakauma.



Kuvio 6 Roolin selkeys perehdytysprosessissa (n=9)

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin, onko esimiehet varmistaneet oman uuden työntekijän tutustuneen kohdeyrityksen perehdytysprosessiin. Lähes kaikki vastaajista ovat varmistaneet uuden työntekijän tutustuneen perehdytysprosessiin. Vastausten jakauma esillä kuviossa 7.

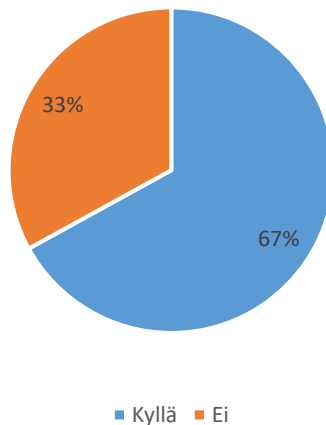
Oletko seurannut ja varmistanut työntekijän tutustuneen perehdytysohjelmaan?



Kuvio 7 Perehdytysohjelmaan tutustumisen varmistaminen (n=9)

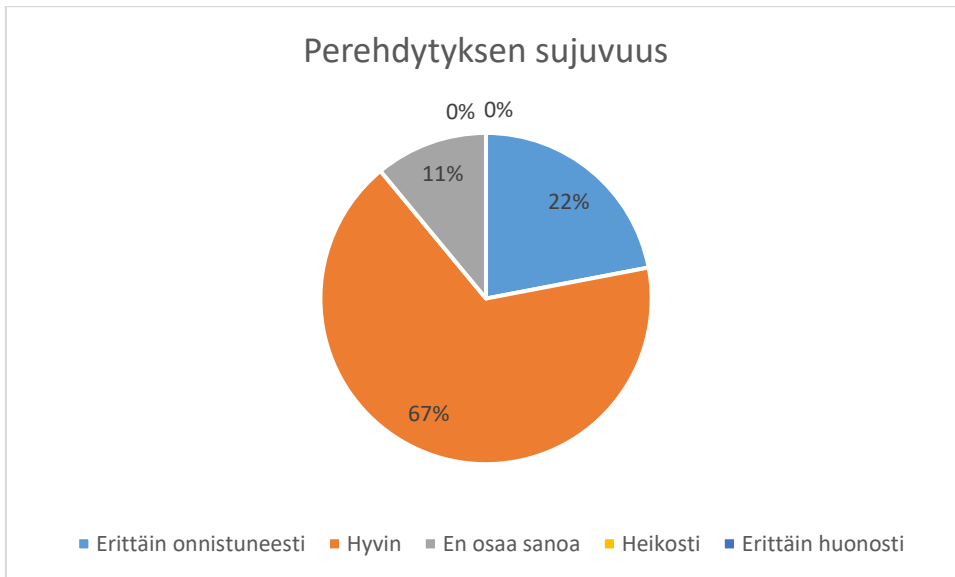
Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, onko esimies tehnyt henkilökohtaisen perehdytys-suunnitelman uudelle työntekijälle, joka kattaa työn sisällön, kollegat ja työyhteisö. Kolman-nes vastaajista ei ollut tätä toteuttanut. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 8.

Henkilökohtainen perhdytysuunitelma



Kuvio 8 Henkilökohtainen perehdytysuunitelman tekeminen (n=9)

Seitsemäs kysymys selvittää kuinka esimiehet ovat kokeneet, että perehdytysprosessi on sujunut. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että prosessi on sujunut hyvin. Kenenkään mielestä prosessi ei ole sujunut huonosti. Vastausten jakauma esillä kuviossa 9.



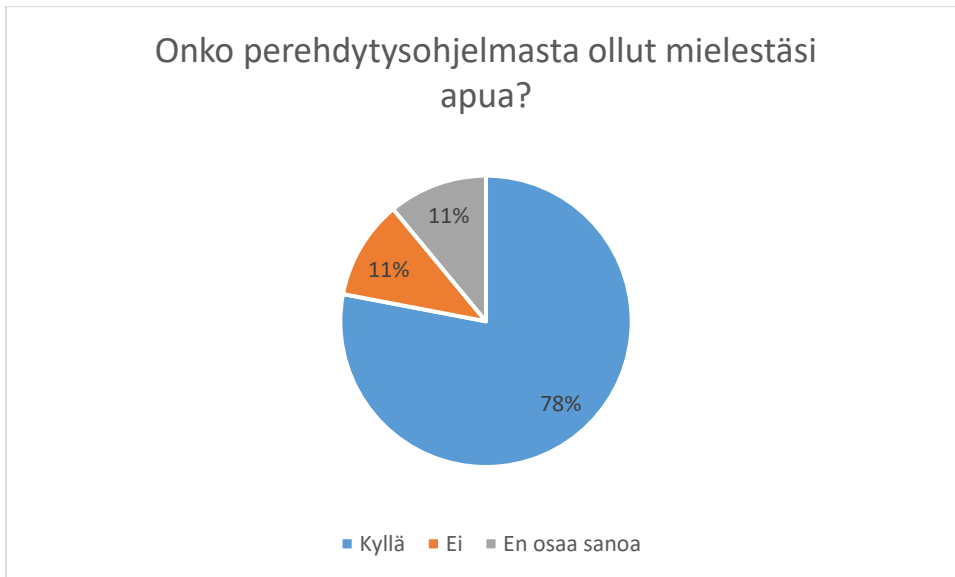
Kuvio 9 Uuden työntekijän perehdyttämisen sujuvuus (n=9)

Kahdeksas kysymys selvittää, onko kohdeyrityksen oma perehdytysohjelma tarpeeksi kattava esimiesten mielestä. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että on tarpeeksi kattava, kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että ei ole tarpeeksi kattava. Vastausten jakauma esillä kuviossa 10.



Kuvio 10 Perehdytysohjelman kattavuus (n=9)

Yhdeksäs kysymys selvitti, onko kohdeyrityksen omasta perehdytysohjelmasta ollut apua esimiehille. Kyselyn tulosten mukaan suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytysohjelmasta on ollut apua. Vastausten jakauma esillä kuviossa 11.



Kuvio 11 Perehdytysohjelman hyödyllisyys (n=9)

Kyselyssä pyydettiin vapaata palautetta perehdytysohjelmasta, ja mielipiteitä oli sekä puolesta että vastaan. Vapaata palautetta antoi kuusi vastaajaa. Kukaan vastaajista ei antanut kehitysehdotuksia perehdytysohjelmasta.

Osan mielestä kohdeyrityksen perehdytysohjelma on hyvä muistilista ja että ohjelma on hyvä ja kattava kokonaisuus. Osan mielestä taas perehdytysohjelma ei anna tarpeeksi apua tarvittavan hallitsemiseen ja usea esimies käyttää omia apuvälineitä perehdyttämisessä.

Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, tarvitsevatko esimiehet tukea perehdytysprosessiin. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että eivät tarvitse tukea. Vastausten jakauma esillä kuviossa 12.



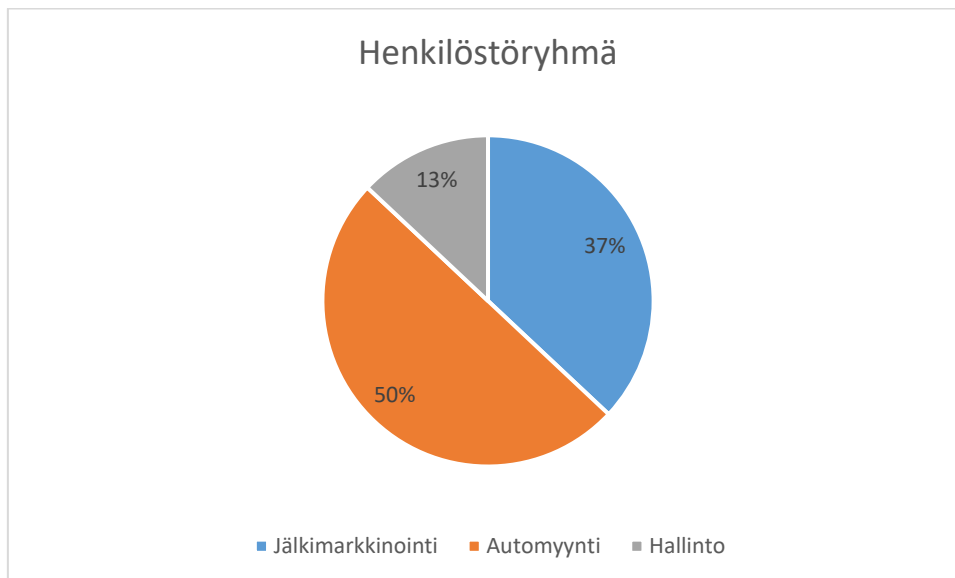
Kuvio 12 Tuen tarve perehdytysprosessissa (n=9)



#### 4.2.2 Perehdytyskysely uusille työntekijöille

Perehdytyskyselyyn uusille työntekijöille vastasi yhteensä 32 henkilöä. Kysely lähetettiin 70 henkilölle. Vastausprosentti oli 45,7 %.

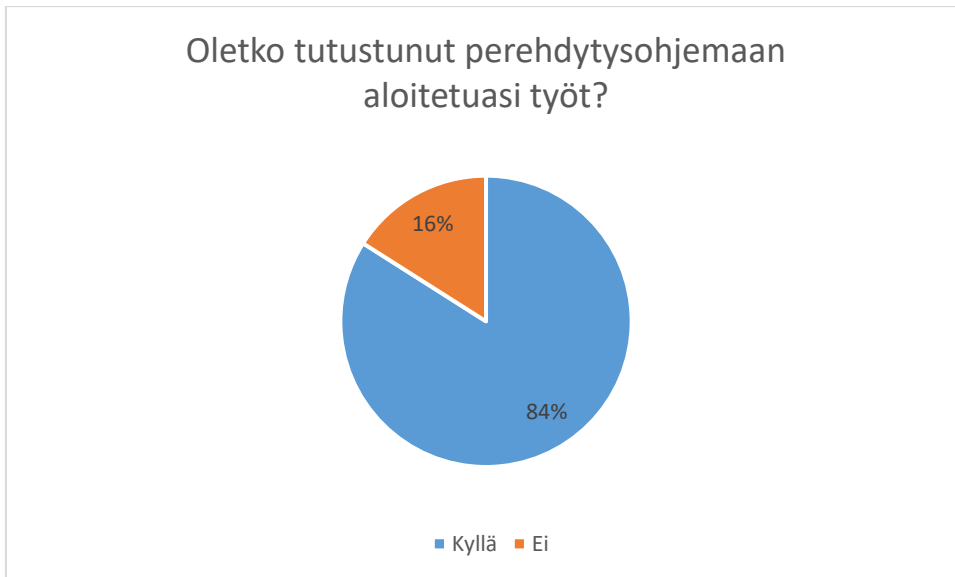
Kyselyyn vastaajat jakautuivat niin, että puolet vastaajista oli automyynnin edustajia. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 13.



Kuvio 13 Henkilöstöryhmä (n=32)

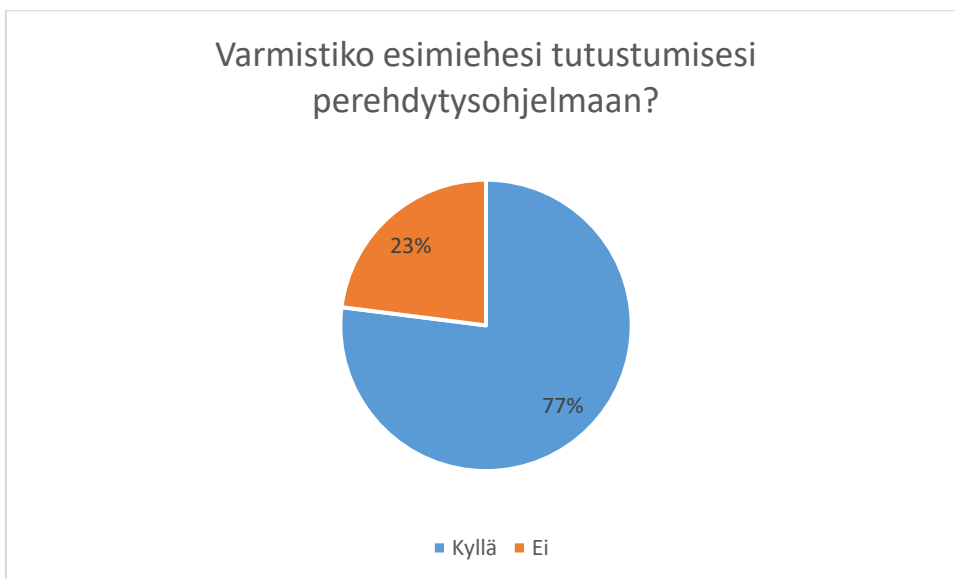
Seuraavat neljä kysymystä olivat kysymyksiä, jossa vastausvaihtoehtoina oli kyllä tai ei.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, onko uusi työntekijä tutustunut kohdeyrityksen perehdytysohjelmaan aloitettuaan työt. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että on tutustunut ohjelmaan. Vastausten jakauma esitetty kuviossa 14.



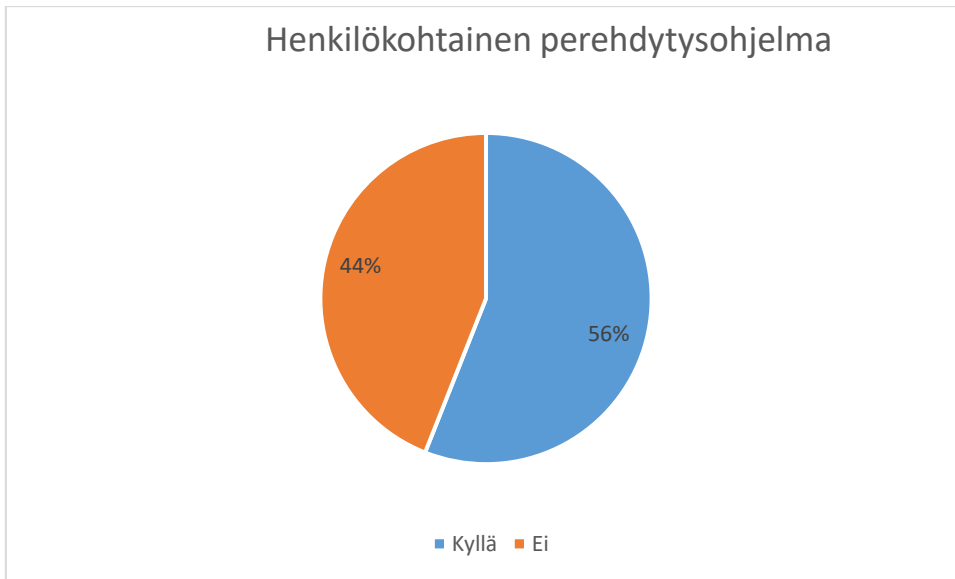
Kuvio 14 Perehdytysohjemaan tutustuneet jakauma (n=32)

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, onko esimies varmistanut, että työntekijä on tutustunut kohdeyrityksen perehdytysohjelmaan. Vastaajista suurin osa vastasi, että esimies on varmistanut. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 15.



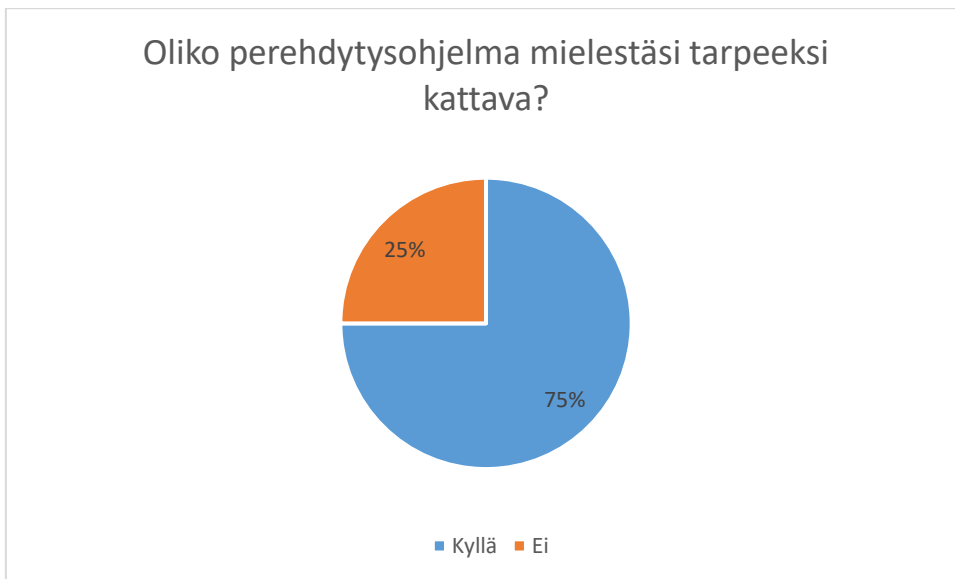
Kuvio 15 Perehdytysohjelmaan tutustumisen varmistaminen (n=31)

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin, onko esimies laatinut uudelle työntekijälle henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman. Vastaajista hieman yli puolet vastasi, että on laatinut ja hieman alle puolet vastasi, ettei esimies laatinut henkilökohtaista suunnitelmaa. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 16.



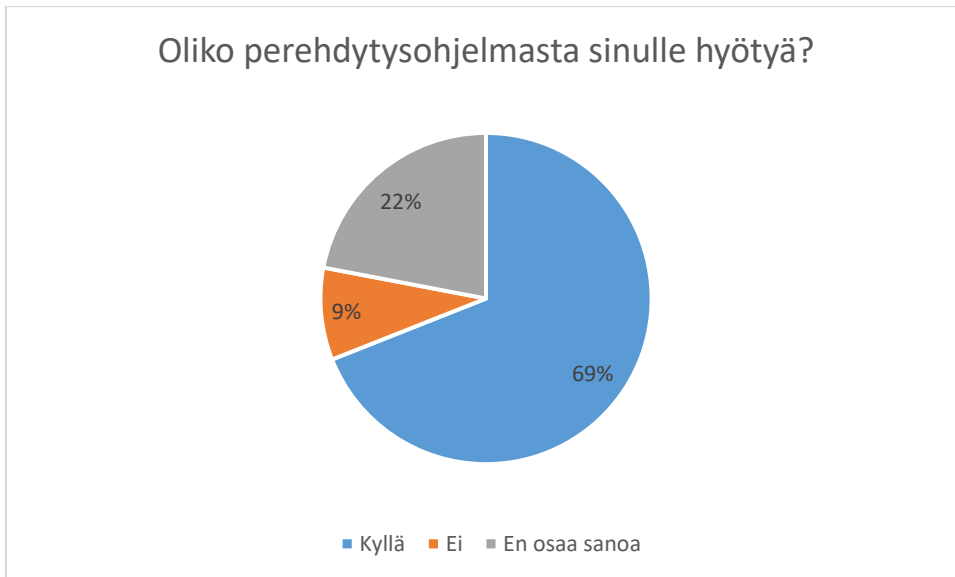
Kuvio 16 Henkilökohtaisen perehdytysohjelman laatiminen (n=32)

Kysymykseen, oliko kohdeyrityksen perehdytysohjelma riittävän kattava, oli vastaajista suurin osa sitä mieltä, että on tarpeeksi kattava, ja neljännes oli sitä mieltä, että ei ollut tarpeeksi kattava. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 17.



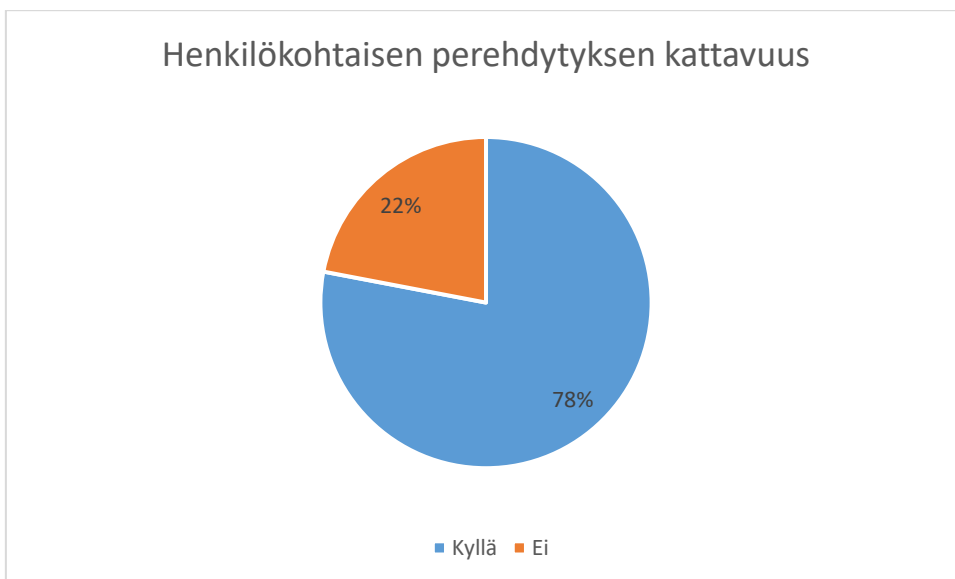
Kuvio 17 Perehdytysohjelman kattavuus (n=32)

Kysymykseen, jossa selvitettiin, onko kohdeyrityksen perehdytysohjelmasta ollut hyötyä uusille työntekijöille, vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että on ollut hyötyä. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 18.



Kuvio 18 Perehdytysohjelman hyödyllisyys (n=32)

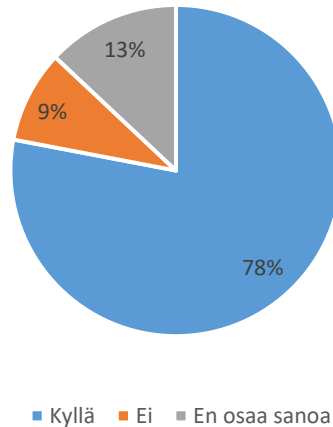
Tämän jälkeen selvitettiin, oliko esimiehen antama henkilökohtainen perehdytys tarpeeksi kattava uudelle työntekijälle. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että oli tarpeeksi kattava. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 19.



Kuvio 19 Henkilökohtaisen perehdytyksen kattavuus (n=32)

Kahdeksantena kysymyksenä on, oliko henkilökohtaisesta perehdytyksestä ollut hyötyä uudelle työntekijälle, ja vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että on ollut hyötyä. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 20.

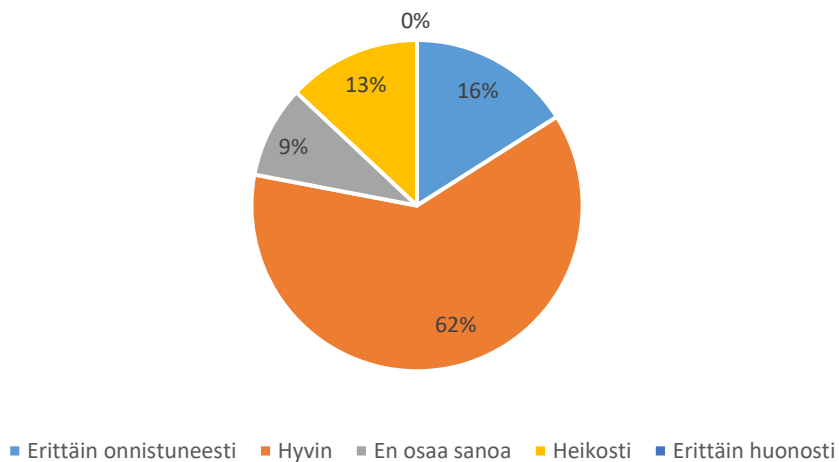
### Henkilökohtaisen perehdytyksen hyödyllisyys



Kuvio 20 Henkilökohtaisen perehdytyksen hyödyllisyys jakauma (n=32)

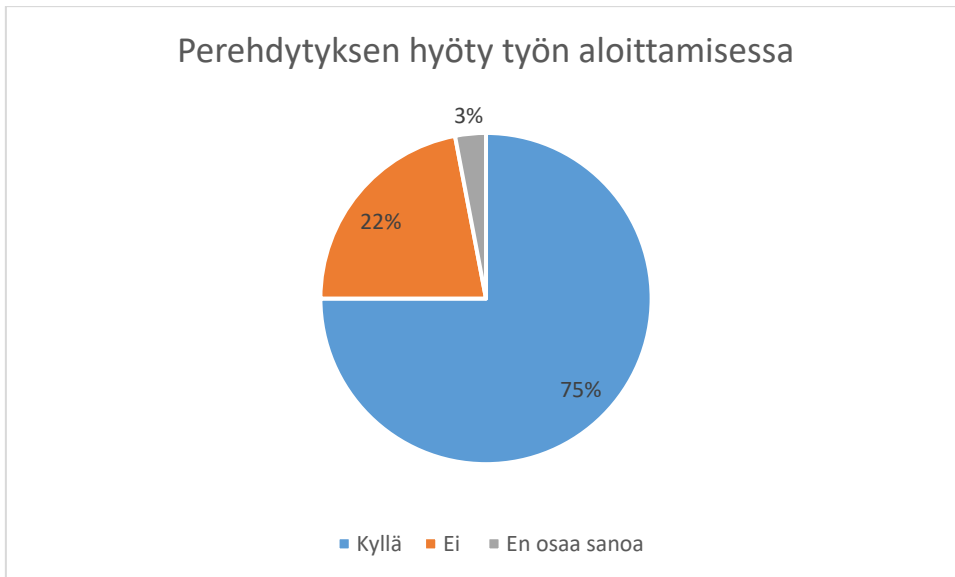
Yhdeksännessä kysymyksessä selvitin, kuinka uudet työntekijät kokivat perehdytyksen sujuneen. Hyvin vastasi suurin osa vastaajista. Kukaan vastaajista ei vastannut, että perehdytys olisi sujunut erittäin huonosti. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 21.

### Perehdytyksen sujuminen



Kuvio 21 Perehdytyksen sujuminen jakauma (n=32)

Kysymykseen, oliko perehdytyksestä hyötyä työn aloittamisessa, vastasi suurin osa vastaajista kyllä. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 22.



Kuvio 22 Perehdytyksen hyödyt työn aloittamisessa jakauma (n=32)

Uusia työntekijöitä pyydettiin vapaata palautetta perehdytysprosessista, kuten esimiehiltäkin. Tässäkin vastauksia tuli sekä puolesta että vastaan. Vastauksia kysymykseen tuli 9 kappaletta. Vastauksista ilmeni, että on osa ei ole saanut kunnon perehdytystä, vaikka näin on luvattu ja osa on sitä mieltä, että kaikki meni hyvin.

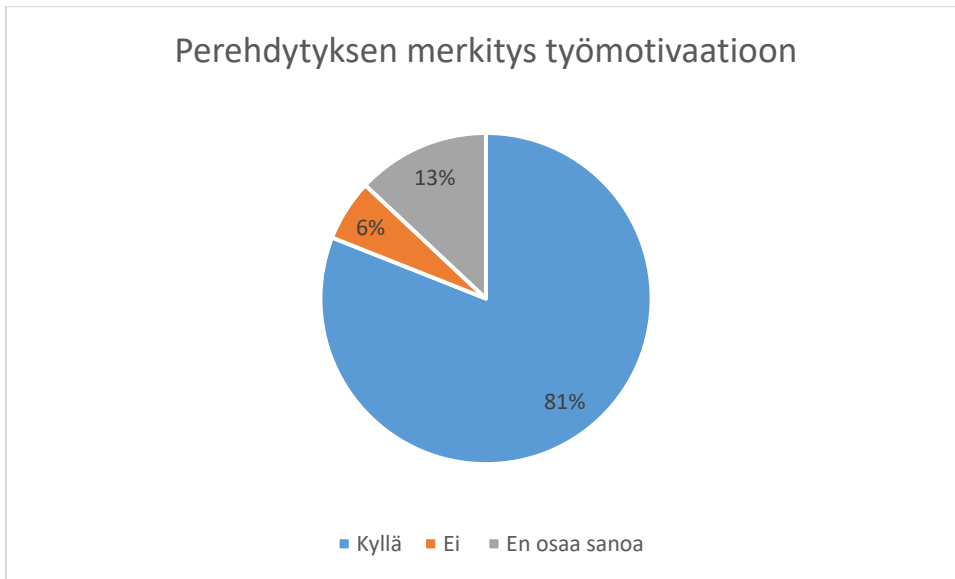
*Perehdyttäjä auttoi minut hyvin alkuun ja kertoi kaiken tarpeellisen. Ohjaajalani oli aikaa auttaa minua, eikä tarvinnut hosua. Häneltä oli myös helppo kysyä apua. Iso plussa! (Anonyymi vastaus kyselyssä.)*

*Perehdytys on ollut kattava, mutta ei ole tuntunut järin jäsennehtyiltä. Tietoa ja infoa tulee milloin mistäkin. (Anonyymi vastaus kyselyssä.)*

*Minulle luvattiin kattava perehdytys, mutta mikä ei toteutunut, vaan olen joutunut kaiken selvittämään itse. (Anonyymi vastaus kyselyssä.)*

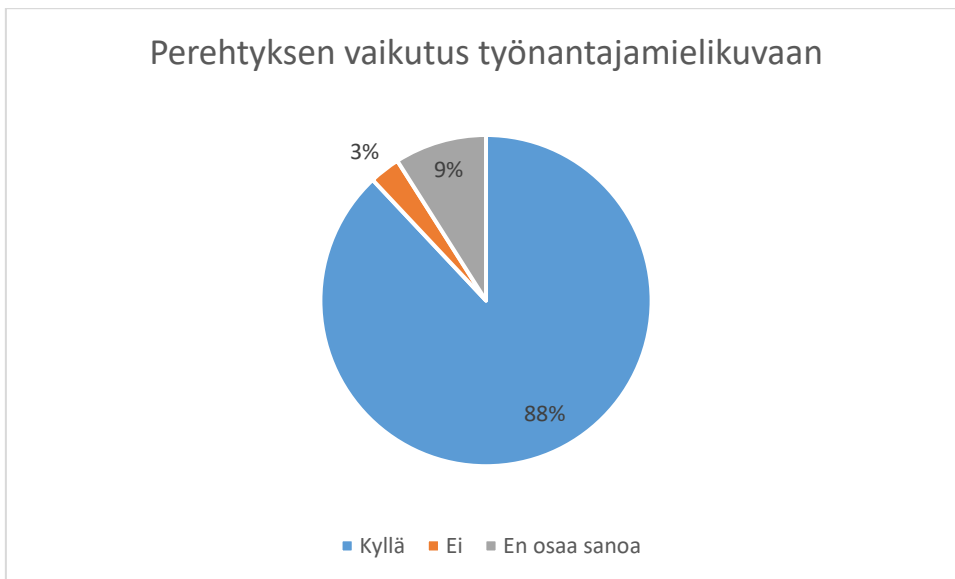
*Osittain kiire häytti perehdytystä, mutta kokonaisuudessaan perehdytys oli mielestäni ihan hyvällä tasolla. (Anonyymi vastaus kyselyssä.)*

Kyselyssä haluttiin selvittää myös, kokevatko uudet työntekijät perehdytyksellä olevan merkitystä työmotivaatioon. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että kyllä vaikuttaa. Vastusten jakauma löytyy kuviosta 23.



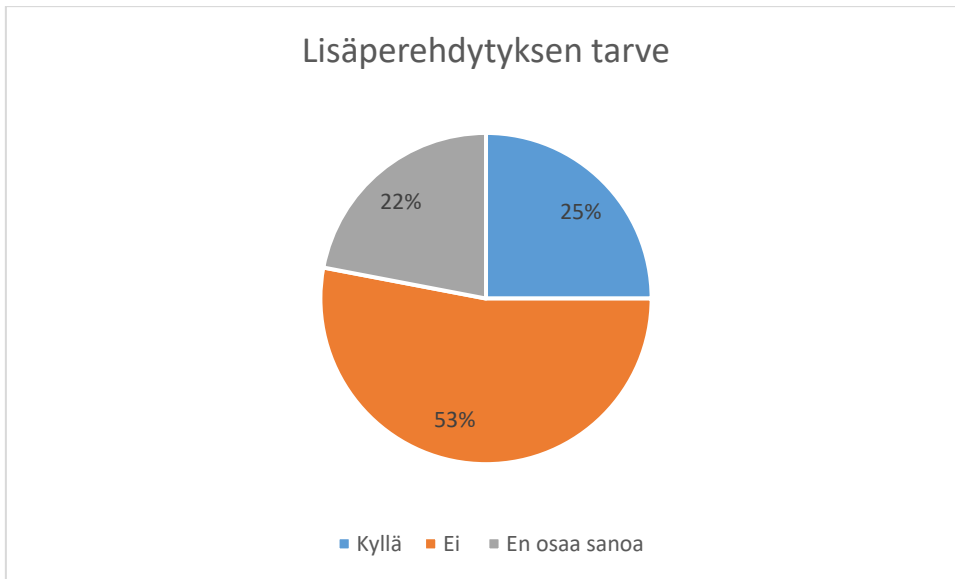
Kuvio 23 Perehdytyksen vaikutus työmotivaation tulokset (n=32)

Kyselyssä selvitettiin, vaikuttaako uuden työntekijän mielestä perehdytys työnantajakukaan. Vastaajista suurin osa vastasi, että kyllä vaikuttaa. Vastausten jakauma löytyy kuvio 24.



Kuvio 24 Perehdytyksen vaikutus työnantajamielikuvaa (n=32)

Viimeisenä kysymyksenä halusin selvittää perehdytyksen nykytilasta, että kokevatko uudet työntekijät tarvetta lisäperehdytykselle. Vastaajista neljännes oli sitä mieltä, että kyllä tarvitsivat ja hieman yli puolet vastasi, että lisäperehdytykselle ei ole tarvetta. Vastausten jakauma löytyy kuvio 25.



Kuvio 25 Lisäperehdytyksen tarve (n=32)

#### 4.3 Tutkimuksen analysointi

Opinnäytetyön tekijän omakohtainen havainnointi kohdeyrityksen perehdytysprosessista tukee tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyön tekijä työskentelee tällä hetkellä kohdeyrityksessä, ja on perehdyttänyt useita uusia työntekijöitä sekä ollut itse perehdytettävänä. Työntekijä vahvistaa sen, että perehdytysprosessissa on puutteita ja sitä pitäisi kehittää.

Perehdytyksen taso vaihtelee kohdeyrityksessä paikkakunnittain, eikä yhteistä linjaa tunnu olevan. Perehdyttämisen tason ollessa vaihteleva, on myös toimintatavoissa eroja. Tämä johtaa siihen, isosta yrityksestä puhuttaessa, että tulee äkkiä kollegoiden välillä yhteentörmäyksiä, sillä jos ohjeistus tai sen puute on erilainen eri paikkakunnilla tai osastoilla. Omista havainnoista tutkija mainitsee sen, että usein uusi työntekijä jää yksin omien kysymysten kanssa, ja on arka kysymään vierailta ihmisiltä asioita.



## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 5.1 Johtopäätökset

Kyselyssä saatujen vastausten perusteella johtopäätöksenä on, että kohdeyrityksen perehdytysohjelma koetaan olevan uusien työntekijöiden mielestä hyödyllinen ja kattava, mutta kehitettävää myös löytyy. Noin puolet vastaajista ilmoitti, että heille ei ole tehty henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa. Ilman kunnollista henkilökohtaista perehdyttämistä uusi työntekijä ei saa kokea yhteisöllisyyden tunnetta alusta alkaen, joka on yksi itseohjautuvuusteorian mukaan yksi ihmisen perustarve. Myös puutteellinen perehdytys vaikuttaa työntekijän kyvykkyyteen alusta saakka, sillä työntekijä ei saa tunnetta, että osaa työnsä tehdä. Esimiesten tulisi varmistaa paremmin työntekijän kanssa, että perehdytysohjelman materiaaliin on tutustuttu ja asiat sisäistetty. Suurin osa vastaajista on kokenut, että perehdyttämisestä on ollut apua työn aloittamisessa. Vastauksissa ilmeni, että vain noin puolet vastanneista uusista työntekijöistä on sitä mieltä, että ei tarvitse lisäperehdytystä.

Esimiehille suunnatun kyselyn vastaukset osoittavat, että esimiehet ovat tietoisia kohdeyrityksen omasta perehdytysprosessista ja oma rooli esimiehenä on selkeä. Kohdeyrityksen oma perehdytysohjelma koetaan esimiesten vastausten perusteella suhteellisen kattavaksi ja siitä on apua. Esimiesten vastausten perusteella kohdeyrityksen omissa perehdytysohjelmissa on parantamisen varaa. Kehittämistä eniten vaativia osa-alueita ovat kohdeyrityksessä uuden työntekijän henkilökohtaisessa perehdyttämisessä, sillä vastaajista kolmannes ei sellaista ollut uudelle työntekijälle tehnyt. Sama kehittämiskohde oli myös uusille työntekijöille suunnatusta kyselystä saaduista vastauksista. Tämän lisäksi tulisi tarkemmin keskittyä kohdeyrityksen omaa perehdytysohjelmaan, sillä tässä kolmannes esimiehistä on sitä mieltä, että perehdytysohjelma ei ole tarpeeksi kattava ja vain hieman yli puolet vastaajista kokivat ohjelman tarpeeksi kattavaksi.

Tuloksissa ilmeni, että perehdytyksellä on vaikutusta työmotivaatioon, tutkimuksessa 81 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytyksellä on merkitystä työmotivaatioon, joten tähän kannattaa panostaa.

### 5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksesta saatujen vastauksista nousi kolme kehityskohdetta esille. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena perehdytysprosessin kehittämiseen on se, että perehdytysprosessi käydään esimieskoulutuksissa läpi. Uuden työntekijän perehdyttämisprosessin pitäisi olla tasalaatuista, jokaisen tulisi saada henkilökohtainen perehdytys, sillä se on tärkeässä roolissa työmotivaation kehittämisessä. Perehdytysprosessin hyödyt tulisi käydä läpi esimiesten ja

mahdollisten perehdyttäjien kanssa läpi. Mitä paremmin esimiehet sisäistävät sen, miksi uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeää, myös heidän kannaltaan, sitä paremmin he siitä todennäköisesti suoriutuvat. Myös esimies asemassa olevan motivaatiota parantaa se, että he tietävät, miksi jokin asia on tärkeä tehdä. Myös esimiesten olisi hyvä saada vaikuttaa perehdytysprosessiin, millaisen prosessin he itse kokevat mielekkääksi.

Tutkimuksen pohjalta voi havaita, että uudet työntekijät kokevat jossakin määrin tarvetta lisäperehdytykselle, ja siihen pitäisi reagoida. Perehdytysprosessissa olisi hyvä ottaa käyttöön lomake, jonne merkitään osa-alueet, jotka käyty läpi ja mahdolliset puutteet prosessissa. Lomake palautettaisiin yrityksen HR osastolle esimiehen ja uuden työntekijän allekirjoittamana, kun perehdytysprosessi on käyty läpi. Tällä taattaisiin se, että kaikki perehdytyksessä käytävät asiat on käyty läpi ja samalla esimies muistaa kaikki tärkeät kohdat käydä uuden työntekijän kanssa läpi. Liite 3 on esimerkkilomake, jonka yritys voisi ottaa käyttöön.

Tutkimuksen tulosten pohjalta harkitsisin kohdeyrityksen edustajana, työpaikkakummin nimeämistä. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään työpaikkakummi ja työpaikkakummi voisi olla uudella työntekijällä puolivuotta, ja hänen puoleensa voi aina kääntyä kysymyksissä. Tällä madalletaan kynnystä siihen, että tulee virheitä ja asioista on helppo kysyä. Monesti uusi työntekijä ajattelee, ettei ehkä kehtaa kysyä tyhmiä, mutta kummi olisi juuri sitä varten, että aina voi kysyä ja saa apua. Kummit olisivat myös motivoituneita ja asian tuntijoita työssään.

<b>Kehitysehdotus</b>	<b>Hyödyt</b>
<b>Esimieskoulutus</b>	Tasalaatuinen perehdytyksen laatu Esimiehet ymmärtävät perehdytyksen hyödyt
<b>Perehdytyslomake</b>	Kaikki osa-alueet tulee käytyä läpi Parempi laatu Työntekijä nopeammin tuottavaan työhön
<b>Työpaikkakummi</b>	Matala kynnys kysyä uudella työntekijällä Turvallisuuden tunne työyhteisössä

Kuvio 26 Kehitysehdotukset ja hyödyt

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus

Jatkotutkimusehdotuksena tutkija esittää kohdeyrityksen perehdytysprosessin uudistamista. Työssä pyydetäisiin henkilöiltä, jotka perehdyttävät uusia työntekijöitä sekä kaikilta muiltakin työntekijöitä tietoa siitä, mitä perehdytysprosessilta kaivataan, jotta uusi työntekijä saisi mahdollisimman hyvän opastuksen työhön heti alussa, ja työntekijä voisi aiemmin tekemään itsenäistä työtä ja alkaa tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Onnistunut ja hyvin suunniteltu perehdytysprosessi mahdollistaa tehokkuudessa mahdollisimman pienen ja lyhytaikaisen notkahduksen.

Tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa esiintyy aina kaksi käsitettä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta, kun taas validiteetti tarkoittaa sitä ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997 231.)

Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt työssään mahdollisimman neutraaliin tapaan kuvata asioita, jotta opinnäytetyössä validiteetti ja reliabiliteetti säilyisivät. Täydellisesti tämä ei täyty, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeyrityksessä ja tällä on vaikutusta asiaan.

Tutkimuksessa validiteetti on hyvä, sillä kysely oli selkeä ja vastausten perusteella kysymyksissä ei ollut epäselvyyksiä ja ne ymmärrettiin oikein. Kyselyn tulokset selvittivät sen, mitä oli tarkoitus. Kyselyllä saatiin selville kohdeyrityksen perehdytysprosessin nykytila. Kaikki tutkimuksen kohderyhmänä olevat henkilöt ovat tekemisissä perehdytysprosessin kanssa jatkuvasti. Tästä syystä heitä voidaan pitää perehdytysprosessin hyvin tuntevina, ja jos kysely olisi kohdennettu väärälle ryhmälle, ei kyselyn tuloksia voisi pitää yhtä luotettavina.

Reliabiliteetti on opinnäytetyössä hyvä. Luonnollista on, että opinnäytetyön kehitysehdotukset voivat toimia myös muissa yrityksissä. Opinnäytetyössä lähdeaineisto tukevat lopputulosta. Otos oli opinnäytetyössä tarpeeksi suuri ja tutkimuskyselyyn vastanneiden otos on tarpeeksi edustava. Tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely on tehty huolellisesti ja virheettömästi.

Voidaan todeta, että kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus kriteerit on täyttyneet.

## 6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön aiheena oli perehdytysprosessin perehdytyksen merkitys työmotivaation avaintekijänä. Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytyksen nykytilan kartoitus kohdeyrityksessä, määrittellä nykyisen perehdytysprosessin ongelmakohdat ja esittää kehitysehdotuksia sujuvampaan perehdytysprosessiin.

Opinnäytetyö käsittää teoriaosuudet ja case-osion. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään perehdytyksen tärkeyttä ja sen merkitystä. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään motivaatiota ja siihen vaikuttavia osa-alueita.

Empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena kohdeyrityksessä. Aineiston keräys suoritettiin Webropol-kyselyllä sähköpostitse kohderyhmältä. Kyselytutkimuksessa saatiin vastaus pääkysymykseen: Millainen perehdytyksen pitäisi olla, jotta uudet työntekijät saisivat tarvitsemansa perehdytyksen ja alakysymyksiin: Millainen perehdytyksen tila on tällä hetkellä, kuinka kattava nykyinen perehdytysprosessi on ja miten nykyistä perehdytysprosessia voisi kehittää. Tämän lisäksi kyselystä saatiin määriteltyä kolme kehityskohdetta, jolla kohdeyrityksen perehdytysprosessia voisi tehostaa. Kehitysehdotukset ja niiden hyödyt esiteltä kuviossa

Tutkimusten perusteella selvisi, että esimiehet ovat hyvin perillä, mistä kohdeyrityksen perehdytysohjelma löytyy ja oma rooli esimiehenä prosessissa on selkeä. Perehdytykset ovat sujuneet hyvin, niin esimiesten kuin uusien työntekijöiden mielestä. Uusien työntekijöiden mielestä henkilökohtainen perehdytys on ollut kattava niiltä osin, kun sitä on saatu.

Parannettavaa on esimiesten varmistaminen, onko uusi työntekijä tutustunut kohdeyrityksen perehdytysohjelmaan itsenäisesti. Asia, johon kohdeyrityksessä tutkimuksen perusteella tulisi kiinnittää huomiota on uuden työntekijän henkilökohtainen perehdytys. Esimiehet eivät myöskään koe kohdeyrityksen omaa perehdytysohjelmaa tarpeeksi kattavaksi, mutta siitä on ollut apua. Uudet työntekijät eivät täysin kokeneet tutkimuksen perusteella, että kohdeyrityksen perehdytysohjelmasta olisi ollut heille hyötyä. Esimiehet ovat tyytyväisiä perehdytyksen tilaan.

Tutkimuksen pääkysymyksenä toimi millainen perehdytyksen tulisi olla, jotta uudet työntekijät saisivat tarvitsemansa perehdytyksen. Tutkimuksesta saatujen tietojen valossa, kohdeyrityksen perehdytyksen pitäisi olla henkilökohtainen, räätälöity ja siihen pitää olla perehdyttäjällä aikaa. Kohdeyrityksen perehdytyksen tila on kohtuullisen hyvällä mallilla, suuria puutteita ei ole esimiesten eikä alaisten mielestä. Kohdeyrityksen nykyinen perehdytysprosessi on myös hyvällä mallilla, uudet työntekijät kokivat perehdytysprosessin kattavamaksi kuin esimiehet, mulla esimiehistäkin yli puolet oli sitä mieltä, että prosessi on

tarpeeksi kattava. Nykyistä perehdytysprosessia voisi kehittää yhdenmukaistamalla sitä, ja käyttämällä enemmän resursseja uuden työntekijän perehdyttämiseen, personoiden perehdytys ja siihen pitää olla aikaa.

## Lähteet

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua. Helsinki: Edita Publishing Oy

Diakonia ammattikorkeakoulu. Motivaatiotaidot. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa [https://diakle.diak.fi/pluginfile.php/233461/mod\\_resource/content/0/Arvot%20ja%20motivaation%20taidot%20k2021.pdf](https://diakle.diak.fi/pluginfile.php/233461/mod_resource/content/0/Arvot%20ja%20motivaation%20taidot%20k2021.pdf)

Eklund, A. 2018. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy

Eklund, A. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta- huolehdi 5 avainkohdasta. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Grunbaum, L& Ristikangas, M. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum media Oy

Haavasoja, T. 2017. Perehdytys-selitys, syy ja seuraus. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.jhl.fi/blogi/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>

Havula, J& Meincke, N& Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Publishing Oy

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Kammayer-Mueller, J, Wanberg, C, Rubenstein, A & Song, Z. 2013. SUPPORT, UNDERMINING, AND NEWCOMERSOCIALIZATION: FITTING IN DURING THE FIRST 90 DAYS. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/264782308\\_Support\\_Undermining\\_and\\_Newcomer\\_Socialization\\_Fitting\\_in\\_During\\_the\\_First\\_90\\_Days](https://www.researchgate.net/publication/264782308_Support_Undermining_and_Newcomer_Socialization_Fitting_in_During_the_First_90_Days)

Kangas, P& Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari/Helsingin kamari Oy

Kunnola, A. Kuinka tehdään uuden työntekijän perehdyttäminen? Viitattu 17.3 2021. Saatavissa <https://www.kookmanagement.fi/tyontekijan-perehdyttaminen/>

Kupias, P & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria- eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Laadukas perehdytys on työhyvinvoinnin ja turvallisuuden perusta. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa [https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/oaj\\_perehdytysmalli\\_nettiin.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/oaj_perehdytysmalli_nettiin.pdf)

Psycon. 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Viitattu 19.3.2021. Saatavissa <https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>

Rasila, M & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Espoo: Heuristica Oy

Rastor instituutti. Esimies: perehdytä, älä erehdytä! Viitattu 11.4.2021. Saatavissa <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/esimies-perehdyta-ala-erehdyta/>

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ruotsalainen, T & Aukee, S. 2020. Perehdytys on jokaisen lakisääteinen oikeus. Viitattu 11.3.2021. Saatavissa <https://www.nly.fi/perehdytys-on-jokaisen-lakisaateinen-oikeus/>

Ruutu, M. 2020. Miksi uuden työntekijän huolellinen perehdytys kannattaa? Viitattu 21.3.2021. Saatavissa <https://www.brandbuddygroup.com/Miksi+uuden+tyontekijan+huolellinen+perehdytys+kannattaa>

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

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Venäläinen, V. Kohti autonomista oppimista. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://konnevedenlukio.onedu.fi/verkkojulkaisut/zine/43/article-1185>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

## **Liitteet**

Liite1. Perehdytyskyselylomake uusille työntekijöille.

---

### **Perehdytyskysely uudet työntekijät**

#### **1. Henkilöstöryhmä**

- Jälkimarkkinointi
- Automyynti
- Hallinto

#### **2. Oletko tutustunut Laakkosen perehdys ohjelmaan aloitettuaasi työt?**

- Kyllä
- En

#### **3. Varmistiko esimiehesi tutustumisesi Laakkosen perehdytys ohjelmaan?**

- Kyllä
- Ei

#### **4. Laatiko esimiehesi sinulle lisäksi henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman? (työn sisältöön, työkaveriihin, työyhteisöön jne.)**

- Kyllä
- Ei

#### **5. Oliko Laakkosen perehdys ohjelma mielestäsi tarpeeksi kattava?**

- Kyllä
- Ei



**6. Oliko Laakkosen perehdytys ohjelmasta sinulle hyötyä?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**7. Oliko henkilökohtainen perehdys mielestäsi riittävän kattava?**

- Kyllä
- Ei

**8. Oliko henkilökohtaisesta perehdytyksestä sinulle hyötyä?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**9. Miten koet perehdytyksen sujuneen?**

- Erittäin onnistuneesti
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Heikosti
- Erittäin huonosti

---

**10. Oliko perehdytyksestä hyötyä sinulle työn aloittamiseen?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**11. Vapaa palaute perehdytysprosessista ( kehitysehdotuksia, kokemuksia yms.)**


**12. Koetko perehdytyksellä olevan merkitystä työmotivaatioon?**

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**13. Koetko perehdytyksellä olevan merkitystä työnantajakuvaan?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**14. Koetko tarvetta lisäperehdytykselle?**

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

## Perehdytyskysely esimiehille

### 1. Henkilöstöryhmä

- Automyynti
- Jälkimarkkinointi
- Hallinto

### 2. Oletko tietoinen Laakkosen perehdytysohjelmasta?

- Kyllä
- En

### 3. Tiedätkö mistä Laakkosen perehdytysohjelma löytyy?

- Kyllä
- En

### 4. Onko roolisi esimiehenä Laakkosen perehdyttämisen prosessissa selkeä?

- Kyllä
- Ei

### 5. Oletko seurannut ja varmistanut työntekijän tutustuneen Laakkosen perehdytysohjelmaan?

- Kyllä
- En

**6. Oletko tehnyt henkilökohtaisen suunnitelman henkilön työhön perehdyttämiseen? (työn sisältö, työkaverit, työyhteisö)**

- Kyllä
- En

**7. Kuinka koet uuden työntekijän perehdytyksen sujuneen?**

- Erittäin onnistuneesti
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Heikosti
- Erittäin huonosti

**8. Onko Laakkosen perehdyttämishjelma mielestäsi tarpeeksi kattava?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**9. Onko Laakkosen perehdytysohjelmasta ollut mielestäsi apua?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**10. Vapaa palaute perehdytysohjelmasta (kehitysehdotuksia yms.)**


**11. Haluaisitko tukea perehdytysprosessiin?**

- Kyllä
- Ei

### Liite 3. Perehdytyslomake malli

Perehdytettävän nimi: \_\_\_\_\_

Perehdytyksen aihe	Perehdyttäjä	Aikataulu	Suoritettu
Taloon ja henkilöstöön tutustuminen <ul style="list-style-type: none"><li>henkilöstön esitteleminen</li><li>kierrättäminen talossa</li></ul>			
Työtehtävät <ul style="list-style-type: none"><li>ohjeet</li><li>toimintatavat</li></ul>			
Yhtiön strategia, arvot ja liiketoimintamalli			
Työaikakäytännöt			
Turvallisuusasiat			
Palkan muodostuminen			
Luottamusmiehet ja työsuojelutoimikunta			
Kehitysasiat <ul style="list-style-type: none"><li>tulos- ja tavoitekeskustelu</li><li>kehityskeskustelu</li></ul>			
Työterveyshuolto ja sairauspoissaolot			
Työhöntulotarkastus	Kutsu tulee työterveyshuollosta		
Tietojärjestelmät <ul style="list-style-type: none"><li>tarvittavien IT-ohjelmien perehdytys</li><li>myynnissä asiakkuusmallin perehdytys</li></ul>			
Koeaikakeskustelu			

Esimies vastaa siitä, että perehdytyksen osa-alueet tulevat hoidettua. Esimies täyttää perehdytyslomakkeen sitä mukaan, kun perehdytys etenee ja lähettää allekirjoitetun lomakkeen HR-osastolle ja arkistoi lomakkeen perehdytyksen päättyttyä.

-----  
Esimiehen allekirjoitus

-----  
Perehdytettävän allekirjoitus

#### Liite 4. Kohdeyrityksen esittely

##### **Laakkonen autokonserni**

Laakkosen autoliiketoiminnoista vastaavat Bavaria Laakkonen Oy ja Veljekset Laakkonen Oy, joiden muodostama autojen vähittäismyyntiketju tekee vuosittain 30 000 autokauppaa ja hoitaa 200 000 huoltokäyntiä. Laakkonen autokonserni työllistää 890 henkilöä. Konsernin liikevaihto oli vuoden 2019 lopussa päättyneellä tilikaudella lähes 550 miljoonaa euroa. Autokonsernilla on liikkeitä 15 paikkakunnalla. Laakkonen autokonsernin päätoimipaikka toimii Joensuussa. Konserni edustaa 8 automerkkiä.

Kyselyyn vastanneet henkilöt työskentelevät automyynnissä, jälkimarkkinoinnissa, hallinnossa tai sitten ovat esimiesasemassa. Automyynnissä työskentelee uusien autojen myyjiä sekä vaihtoautomyyjiä. Jälkimarkkinointi kattaa varaosamyyjät, huoltoneuvojat, mekaanikot ja takuukäsittelijät. Hallinnossa työskentelee asiakaspalvelutyöntekijät ja myyntisihteerit.