



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aapeli Äikäs

Perehdyttämisen merkitys työmotivaatioon organisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aapeli Äikäs		
Tutkielman nimi:	Perehdyttämisen merkitys työmotivaatioon organisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma:	Kauppätieteiden kandidaattiohjelma		
Opintosuunta:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	34

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää perehdyttämisessä käytettyjen toimintatapojen vaikutusta työmotivaatioon. Perehdyttäminen toimii organisaation keinona varmistaa, että uusi työntekijä tutustuu työpaikkaan, sen toimintatapoihin, henkilöstöön sekä oman työnsä tavoitteisiin ja odotuksiin. Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ovat korostaneet perehdyttämisen merkitystä ja vaikuttaneet siihen, miten sitä nykyisin toteutetaan. Erilaiset perehdyttämiskäytännöt voivat tukea työntekijää sopeutumaan työpaikan sosiaalisiin ja suoritusta koskeviin vaatimuksiin.

Motivoitunut henkilöstö on yrityksen toiminnan kannalta olennainen voimavara. Työnantajien onkin tärkeää ymmärtää työntekijöiden motivaation merkitys organisaation menestykselle, sillä yrityksen tulokset rakentuvat pitkälti henkilöstön tekemän työn varaan. Työntekijän motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneesti ja tarmokkaasti hän hoitaa tehtävänsä, mikä puolestaan näkyy suoraan yrityksen menestyksessä.

Panostamalla perehdytyksessä työntekijöitä motivoiviin tekijöihin voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia, sitoutuneisuutta ja työn tehokkuutta. Tämä luo näkökulman tutkielmalle, jota käsitellään seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- 1) Mitä perehdyttäminen on?
- 2) Miten työmotivaatio muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
- 3) Millainen merkitys perehdytyksellä on työmotivaatioon?

Tutkimuskysymyksiin vastataan alan tieteellisiä tutkimuksia hyödyntäen ja luomalla yhteys perehdyttämisessä käytetyn 4C-mallin ja motivaatioon liittyvän itseohjautuvuusteorian välillä. Tämän pohjalta havaitaan yhteneväisyyksiä, joissa perehdyttämisohjelman tulisi tukea kolmea perustarvetta; kyvykkyyttä, autonomiaa ja yhteisöllisyyttä. Tämä auttaa sisäistämisprosessissa ja luo samalla sisäistä motivaatiota.

Tulosten perusteella perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemaan motivaatioon ja sitoutumiseen. Erityisesti uuden työntekijän sopeutumiskyky ja kokemus aidosta yhteydestä työyhteisöön nousevat tärkeään rooliin. Kun työntekijä kokee saavansa tukea ja rakentavansa toimivia suhteita työpaikalla, hänen sitoutumisensa ja motivaationsa vahvistuvat, mikä heijastuu myönteisesti myös organisaation toimintaan.

AVAINSANAT: perehdyttäminen, työmotivaatio, organisaatiokäyttäytyminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	6
2	Perehdyttäminen	7
2.1	Mitä tarkoittaa perehdyttäminen?	7
2.2	Perehdyttämisen merkitys	9
2.3	Perehdyttämisen toimintatapoja ja teorioita	10
2.3.1	4C-malli	10
2.4	Epäonnistuneen perehdyttämisen vaikutus	11
3	Työmotivaatio	12
3.1	Motivaation teoriaa	12
3.2	Työmotivaation merkitykset organisaatiolle	16
4	Perehdyttämisen vaikutus työmotivaatioon	17
4.1	4C-mallin tasojen yhteys motivaatioon	18
4.2	Perehdyttämisen onnistumisen prosessi	21
4.3	Onnistuneen perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen	22
5	Johtopäätökset	24
5.1	Tutkimuskysymysten analysointi	24
5.2	Omaa pohdintaa	27
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	28
	Lähteet	30

Kuviot

Kuvio 1 Työhön ja työympäristöön perehtymisen viitekehys (Saarinen, 2022)	8
Kuvio 2 Sisäinen motivaatio ja psykologiset tarpeet (Jung, 2024)	13
Kuvio 3 Perehdyttämisen onnistumisen prosessi (Saarinen, 2022)	21

1 Johdanto

Uuden työntekijän palkkaaminen yritykseen vaatii aina työntekijän sopeuttamisen yritykseen. Erilaisilla perehdyttämiskäytännöillä voidaan helpottaa työntekijän sopeutumista. Niiden avulla voidaan vähentää epävarmuutta, epäselvyyttä ja ahdistusta, jotka usein liittyvät uuden työn aloittamiseen. Tämä puolestaan lisää työntekijän ymmärrystä omasta roolistaan organisaatiossa. Sen lisäksi perehdyttämisen kautta voidaan tukea sosiaalisen pääoman sekä työyhteisön sisäisten suhteiden kehittymistä. (Klein & Polin, 2012)

Kaufmanin (2012) mukaan viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana henkilöstökäytäntöjen kehittämistä koskeva tutkimus on painottunut liikaa organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseen, usein henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. Jarkosvska (2024) mainitsee, että oikeanlaisen motivaation luominen on keskeistä työntekijöiden myönteisten työasenteiden, kuten työtehon, työtyytyväisyyden ja vapaaehtoisen sitoutumisen edistämisessä, mikä puolestaan parantaa koko organisaation kokonaistehokkuutta.

Paikin ja muiden mukaan (2025) Covid-19 pandemia pakotti organisaatiot siirtymään etäperehdytykseen, mikä vähensi luonnollisia kohtaamisia ja vuorovaikutusta organisaation työntekijöiden kanssa verrattuna perinteiseen kasvokkaiseen perehdytykseen. Uudet työntekijät kokivat saamansa tuen jääneen usein riittämättömäksi ja sosiaalisten kontaktien jääneen vähäiseksi. Tämän vuoksi he alkoivat hakemaan itse tietoa, kontakteja ja tukea aktiivisesti. Bauerin ja muiden (2025) mukaan yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneet muutokset ovat tehneet perehdyttämisestä entistä tärkeämpää ja muokanneet sen käytäntöjä. Tulevaisuuden perehdytyksen onnistumisen kannalta uuden työntekijän sopeutumiskyky ja kyky kokea yhteyttä muihin nousevat erityisen tärkeäksi. Kun työntekijä kokee saavansa tukea ja muodostavansa aitoja suhteita työpaikalla, hänen tunteellinen ja velvollisuuteen perustuva sitoutumisensa vahvistuu, mikä lisää motivaatiota (Bowers ja muut, 2023).

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman taustalla on halu selvittää perehdyttämisen merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin, varsinkin työmotivaatioon. Työmotivaatio on tärkeää koko organisaation kannalta, koska sen vaikutukset ulottuvat aina henkiseen hyvinvointiin yksilötasolla, ryhmädynamiikkaan ihmisten välillä sekä työnlaatuun ja tulokseen yrityksessä. Perehdyttäminen on uuden työntekijän ensimmäisiä kokemuksia yrityksen antamasta kuvasta itse työntekoon ja työympäristöön, johon hän voi sitoutua pitkäksikin aikaa. Tämän takia tavoite on selvittää perehdyttämisen vaikutuksia työmotivaatioon, joka edesauttaa sitoutumista yrityksessä. Lähtökohtana on, että hyvin motivoitunut työntekijä on valmis sitoutumaan yritykseen, joten yrityksen kannattaa jo perehdyttämisessä pyrkiä motivoimaan työntekijää.

Tutkielmaa käsitellään seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- 1) Mitä perehdyttäminen on?
- 2) Miten työmotivaatio muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
- 3) Millainen merkitys perehdytyksellä on työmotivaatioon?

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä osasta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa perehdyttämistä tarkastellaan teorian ja tutkimusten kautta. Sen jälkeen tutkitaan motivaation teoriaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Neljännessä osassa tutkielman pääaiheet yhdistetään ja etsitään perehdyttämisen aikana muodostuneita työmotivaatioon vaikuttaneita tekijöitä. Viidessä luvussa analysoidaan tutkimuskysymykset, tehdään johtopäätökset ja kerrotaan jatkotutkimusehdotukset.

2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämistä ja sen merkitystä työssä suoriutumiseen. Ensiksi tarkastellaan perehdyttämistä käsitteenä ja miten perehdyttämistä toteutetaan yrityksissä. Toiseksi käsitellään sen merkitystä yrityksessä sekä teorioita. Lopuksi käydään läpi epäonnistuneen perehdyttämisen vaikutusta.

2.1 Mitä tarkoittaa perehdyttäminen?

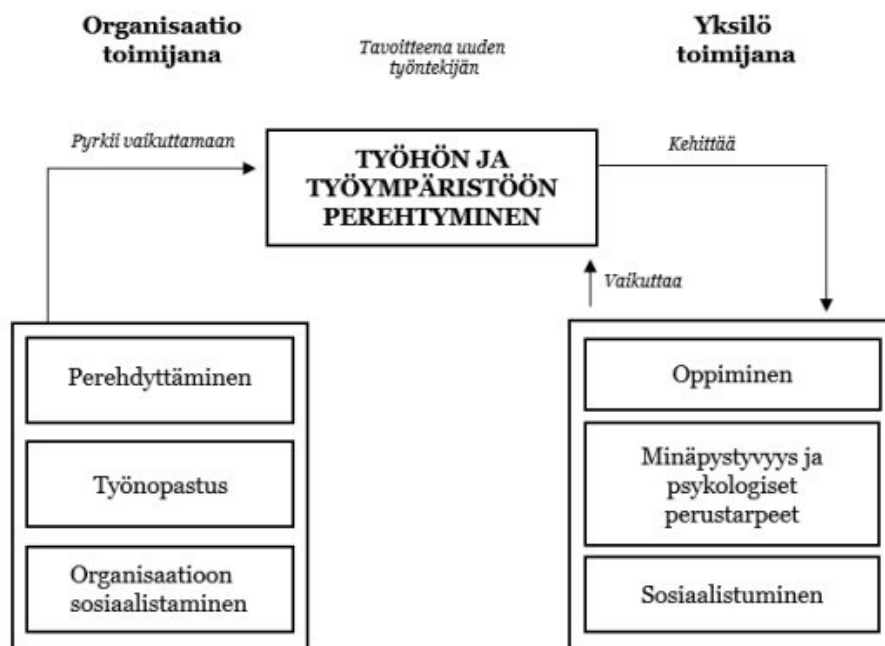
Kupiaksen ja Peltolan (2009 s.13) mukaan perehdytyksen käsite kattaa sekä työnopastuksen, että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. Saarisen (2022) mielestä perehdyttämiseen sisältyvät työnopastus ja organisaatioon sosiaalistuminen. Wallecen (2009) mielestä perehdytys ei ole vain ensimmäinen päivä tai yksittäinen tapahtuma, vaan kokonainen prosessi. Parhaimmillaan perehdytys jatkaa luontevasti rekrytointi- ja valintavaihetta. Jo hakuprosessi luo työntekijälle ensivaikutelman organisaatiosta ja muuttaa työntekijän mielikuvaa yrityksestä.

Tehokkaan rekrytoinnin ja valinnan jälkeen perehdyttäminen on tärkein tapa saada työntekijä osaksi yritystä tehostamaan yrityksen toimintaa. Erilaisilla perehdyttämiskäytännöillä voidaan helpottaa työntekijän sopeutumista. Niiden avulla voidaan vähentää epävarmuutta, epäselvyyttä ja ahdistusta, jotka usein liittyvät uuden työn aloittamiseen. Näin työntekijä saadaan sopeutumaan sujuvasti ja nopeasti työpaikan sosiaalisiin ja suoritukseen liittyviin osa-alueisiin. (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012) Perehdyttäminen on organisaation keino varmistaa, että uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, sen toimintatavat, ihmiset sekä oman työnsä tavoitteet ja odotukset. Sen avulla työntekijä saa tarvittavan tuen tutustuakseen työtehtäviin ja työympäristöön. (Saarinen, 2022)

Monissa yrityksissä perehdytys toteutetaan hyvin suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Tällöin uusi työntekijä saa kattavan ohjelman, joka sisältää esimerkiksi koulutuksia, keskustelutilaisuuksia, tapaamisia organisaation avainhenkilöiden kanssa, käytännön

oppimista esihenkilön tuella, mentorointia, työn seuraamista vierestä ja vierailuja. Toisissa yrityksissä perehdytys voi olla vähemmän organisoitua, jolloin uusi työntekijä joutuu itse selvittämään odotukset ja työpaikan toimintatavat työtä tehdessä. (Bauer 2010)

Hébertin ja muiden (2016) mukaan perehdyttämisprosessi on jatkuva. Joissain organisaatioissa se voi kestää useita kuukausia. Samalla kun työntekijä oppii tarvittavia tietoja ja taitoja sekä työskentelemään tehokkaasti työryhmän jäsenenä, työntekijälle välittyy myös organisaation arvoja, työmoraalia ja odotuksia. Saarinen (2022) mielestä yksilön näkökulmasta perehtyminen on oppimisprosessi, joka liittyy minäpystyvyyden vahvistumiseen, psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja vähitellen osaksi työyhteisöä kasvamiseen. Kuviossa 1 Saarinen kuvaa uuden työntekijän työhön ja työympäristöön perehtymistä organisaation ja yksilön näkökulmasta.



Kuvio 1 Työhön ja työympäristöön perehtymisen viitekehys (Saarinen, 2022)

2.2 Perehdyttämisen merkitys

Klein ja muut (2015) pitävät perehdytystä yhtenä tärkeimpänä koulutuksena, mitä yritys työntekijälleen voi antaa työsuhteen aikana, koska se luo perustan onnistumiselle työssä. Saarisen (2022) mukaan perusteellisen perehdyttämisen tavoite on luoda uusille työntekijöille parhaimmat edellytykset onnistua työssään. Varsinkin työtehtävissä, joissa alan koulutus ei ole vaatimus onnistuneeseen työhön tai se ei vaadi työkokemusta, uusien työntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen voi olla työvoiman saatavuuden mahdollistaja ja tärkeä tekijä organisaation menestymiselle.

Hyvin suunnitellusta ja toteutetusta perehdytysohjelmasta on runsaasti tutkimusnäyttöä. Sen hyötyjä ovat esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen vahvistuminen ja henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen, mikä säästää rahaa ja turhautumista pitkällä aikavälillä. Perehdytys selkeyttää ennakkoluuloja ja tarjoaa luotettavaa tietoa, mikä nopeuttaa oppimista, parantaa tuottavuutta ja vähentää virheitä. (Wallace, 2009)

Wallacen (2009) mukaan perehdytys auttaa myös uutta työntekijää tuntemaan itsensä arvostetuksi tiimin jäseneksi, johon organisaatio haluaa panostaa. Sen avulla voidaan kasvattaa työntekijän itsevarmuutta ja lievittää aloitusvaiheen jännitystä. Hyvä perehdytys tukee myös myönteistä suhdetta sekä toimivaa viestintää uuden työntekijän, esihenkilön ja lähityötovereiden välillä.

Perehdytyksessä on tärkeää, että kaikki alussa jaettu tieto sidotaan organisaation perustehtävään ja sen edistämiseen, jotta työntekijä ymmärtää oman panoksensa merkityksen ja pysyy sitoutuneena. Tiedonjakamisen tulee tapahtua vaiheittain, jotta uusia työntekijöitä ei kuormiteta liiallisella informaatiolla kerralla. Sosiaalistuminen on keskeistä, sillä uudet työntekijät haluavat tutustua toisiinsa ja vanhoihin työntekijöihin. Vuorovaikutus muiden kanssa auttaa omaksumaan yrityksen toimintatavat ja vahvistaa tunnetta siitä, että kuuluu joukkoon. (Boysen, 2017)

2.3 Perehdyttämisen toimintatapoja ja teorioita

Eri yrityksillä on erilaisia perehdytysohjelmia ja niihin voidaan soveltaa erilaisia teorioita. Bauerin (2011) mukaan monet suuret yritykset järjestävät perehdytyksen esimerkiksi luentojen, videoiden ja erilaisten oppimateriaalien avulla. Toiset organisaatiot voivat puolestaan hyödyntää luovempia tai epätyypillisempiä perehdytysmenetelmiä. Perehdytys voi kestää muutamasta tunnista useisiin kuukausiin, erityisesti silloin kun kyseessä on laaja kouluttautuminen. Lyhyissä perehdytyksissä yritykset käyttävät usein verkkopohjaisia materiaaleja ja intranet-järjestelmiä tukeakseen uusia työntekijöitä sekä varmistaakseen, että perehdytys on samanlainen kaikissa toimipaikoissa.

2.3.1 4C-malli

Bauerin (2010) esittämä 4C-malli kuvaa perehdytyksen neljä keskeistä osa-aluetta: *compliance*, *clarification*, *culture* ja *connection*. *Compliance* on perustaso, jolla varmistetaan, että uusi työntekijä saa tarvittavan tiedon organisaation säännöistä ja velvollisuuksista. *Clarification* syventää ymmärrystä työn roolista ja odotuksista, mikä ehkäisee epäselvyyksien aiheuttamia ongelmia. *Culture* viittaa muodollisiin ja epämuodollisiin organisaation käytäntöihin ja normeihin, jotka auttavat uutta työntekijää ymmärtämään organisaation tavat. *Connection* korostaa sosiaalisen verkostoitumisen ja suhteiden merkitystä, sillä perehdytyksen onnistuminen riippuu myös hyväksynnästä ja yhteistyöstä työyhteisön kanssa.

Bauerin (2010) mukaan organisaation perehdytysstrategia voidaan sijoittaa kolmeen tasoon sen perusteella, kuinka kattavasti se huomioi edellä mainitut neljä ulottuvuutta. *Passive onboarding*-tasolla keskitytään lähinnä pakollisiin perusasioihin, kuten sääntöihin, menettelytapoihin ja työhön liittyvien velvoitteiden läpikäyntiin. Tässä vaiheessa roolin ja työyhteisön odotusten selkeyttäminen jää usein vähäiseksi ja organisaatiokulttuuriin liittyvä tuki on pitkälti epämuodollista. *High Potential onboarding*-tasolla mukaan tulee jo järjestelmällisempää roolin selkeyttämistä ja kulttuurin näkyväksi tekemistä, mutta nämäkin elementit voivat olla hajanaisia tai

vaihdella tiimeittäin, jolloin perehdytyksen kokonaisuus ei vielä ole täysin yhdenmukainen tai johdettu strategisesti. Proactive onboarding-tasolla organisaatio sitoutuu kokonaisvaltaiseen perehdytykseen, jossa kaikki neljä ulottuvuutta on suunniteltu, aikataulutettu ja tuettu esimerkiksi kirjallisten perehdytysuunnitelmien, mentoroinnin ja säännöllisten seurantakeskustelujen avulla.

2.4 Epäonnistuneen perehdyttämisen vaikutus

Onnistunut organisaation perehdyttämisprosessi auttaa työntekijää kehittymään tehokkaaksi, luo myönteisen asenteen työtä kohtaan ja lisää sitoutumisen todennäköisyyttä. Sen sijaan huono tai puutteellinen perehdytys voi johtaa työntekijän ennenaikaiseen lähtemiseen uuteen työpaikkaan tai työntekijä ei saavuta täyttä tehokkuuttaan. Tällöin organisaation on aloitettava rekrytointi ja valinta uudelleen, mikä kuluttaa aikaa ja resursseja. (Bauer, 2011)

Yhteisen näkemyksen saavuttaminen voi olla työlästä ja kallista, jos tietotaito yrityksen toiminnasta on jakautunut useiden eri osapuolten kesken ja kaikilla on omat mielipiteensä, miten asioita pitäisi opettaa. Tämän vuoksi erilaiset tulkinnat ja epäselvyydet jäävät helposti elämään. Näin syntyy useita rinnakkaisia teorioita siitä, mitä on meneillään ja mitä pitäisi tehdä. Ihmiset oppivat toimimaan yhteistyössä, vaikka heidän näkemyksensä ja toimintatapansa eroavat toisistaan. Toiminta voi silti olla tehokasta, jos eri osapuolet onnistuvat luomaan toisiaan vastaavia, mutta eivät välttämättä täysin samoja toimintatapoja. (Weick ja muut, 2005)

3 Työmotivaatio

Tässä luvussa käsitellään työmotivaatiota, siihen liittyviä teorioita ja motivaation merkitystä organisaatiolle ja yksilölle. Motivoitunut henkilöstö on yrityksen toiminnan kannalta ratkaisevan tärkeä tekijä. Työnantajien on tärkeää ymmärtää, kuinka suuri merkitys työntekijöiden motivaatiolla on organisaation menestykselle, sillä yrityksen tulokset perustuvat pitkälti henkilöstön suorituksiin. Työntekijän motivaation taso vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneesti ja energisesti hän hoitaa tehtävänsä. Tämä heijastuu suoraan yrityksen menestykseen. Kun työntekijältä puuttuu motivaatio, hänen tehokkuutensa usein laskee, mikä puolestaan voi heikentää esimerkiksi yrityksen taloudellista tulosta ja asiakastyytyväisyyttä (Mahmoud ja muut, 2021).

Organisaation johdon tulisi tiedostaa asioita, jotka motivoivat työntekijöitä ja saa heidät suoriutumaan työssään paremmin. Duunareiden ja tietotyöläisten motivaatiotekijöissä on samoja asioita, mutta erilaisella painotuksella. Duunareiden motivaatiotekijöiden ymmärtäminen luo pohjaa sille, millaiset asiat saavat heidät innostumaan muutoksesta. Samalla on hyvä tietää mitä asioita on hyvä suojata muutosta tehdessä. (Pihlajaniemi, 2025 s.45)

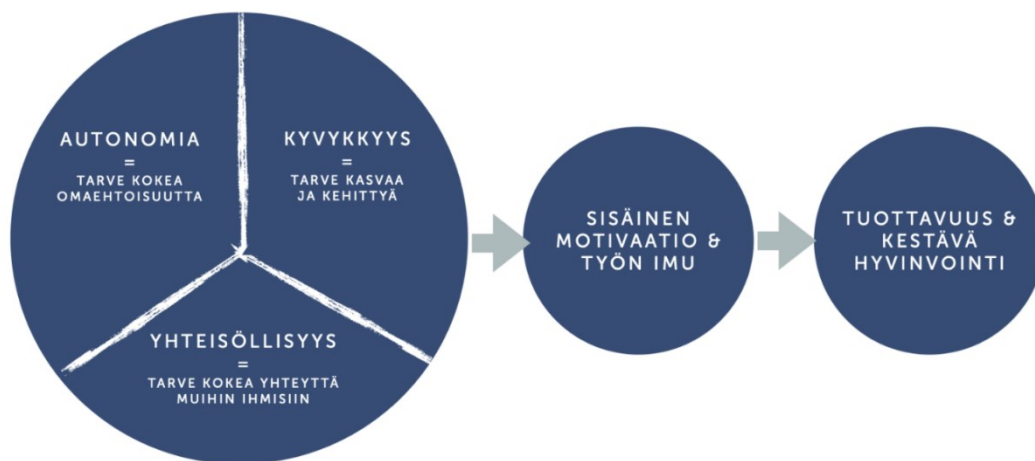
3.1 Motivaation teoriaa

Deci ja Ryan (2000) kertovat, että motivaatio ei ole yhtenäinen ilmiö, vaan se vaihtelee määrältään ja laadultaan. Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio jaetaan kahteen päätyyppiin: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa toimintaa, jota tehdään itsensä vuoksi ja koska se on luonnostaan kiinnostavaa, miellyttävää tai palkitsevaa. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy toimintaan, jota tehdään jonkin erillisen päämäärän tai palkkion saavuttamiseksi.

Erityisesti ulkoinen motivaatio voidaan jakaa useisiin alatyyppeihin sen mukaan, kuinka itseohjautuvaa se on. Suurin osa ihmisen toiminnasta on ulkoisesti motivoitua, vaikka sisäinen motivaatio on parasta oppimisen, luovuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Tämän

vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten ulkoisista motiiveista voidaan tehdä enemmän itseohjautuvia eli miten yksilö voi sisäistää ulkoisia arvoja ja tavoitteita niin, että toiminta alkaa tuntua omalta. Tämä sisäistämismprosessi onnistuu parhaiten, kun ympäristö tukee kolmea perustarvetta: autonomiata, osaamisen tunnetta ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. (Deci ja Ryan, 2000)

Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee tekemisensä aidosti kiinnostavana ja palkitsevana. Häntä ohjaa ennen kaikkea sisäinen tyydytys ja halu onnistua, ei ulkoinen palkkio tai tunnustus. Tällainen ihminen tekee työnsä huolellisesti ja sitoutuneesti, koska hän kokee toiminnan itsessään merkitykselliseksi. Vaikeudet tai haasteet eivät vähennä hänen motivaatiotaan, sillä hänen toimintaansa ei ohjaa ulkoinen hyöty, vaan henkilökohtainen halu kehittyä ja saavuttaa hyvää tulosta. (Mahmoud ja muut, 2021) Kuviossa 2 (Jung, 2024) tarkastellaan Decin ja Ryanin (2000) kolmea perustarvetta, joista kehittyy sisäisen motivaation ja työimun kautta yritykselle tuottavuutta ja kestävää hyvinvointia.



Kuvio 2 Sisäinen motivaatio ja psykologiset tarpeet (Jung, 2024)

Johtajien toimilla on keskeinen rooli työntekijöiden motivaation ja työimun vahvistamisessa, erityisesti organisaatioissa, joissa tehtävät ovat usein tarkasti rajattuja ja rutiininomaisia. Yksilölliset kahdenkeskiset tapaamiset tarjoavat johtajille mahdollisuuden osoittaa työntekijälle hänen työnsä merkityksen sekä selventää hänen rooliaan ja panostaan organisaation tavoitteisiin. Samalla näissä keskusteluissa voidaan

käsitellä työntekijän omia tarpeita, kiinnostuksen kohteita ja uratoiveita, mikä lisää itsetuntemusta ja vahvistaa tunnetta omasta kyvykkyydestä. Myös työn laajentaminen, kuten yhteistyö muiden yksiköiden kanssa, projektitehtävät tai sisäisten tapahtumien järjestäminen, voi lisätä työn mielekkyyttä ja vahvistaa työntekijän kokemusta luottamuksesta ja autonomiaa tukevasta johtamisesta. (Kusik ja muut, 2024)

Urapolkujen tukeminen ja mahdollisuudet siirtyä organisaation sisällä uuteen rooliin ovat puolestaan keinoja vastata työntekijöiden kehittymistarpeisiin ja lisätä heidän haluaan sitoutua organisaatioon. Johtajat voivat ohjata työntekijöitä pohtimaan, sopivatko he paremmin asiantuntija- vai esihenkilötehtäviin, ja tukea heitä tämän suunnan mukaisissa koulutuksissa ja kehitystehtävissä. Lisäksi työntekijälle voidaan tarjota mahdollisuus kokeilla uusia vastuita tai toimia väliaikaisesti kahdessa roolissa, mikä auttaa kehittämään osaamista ja laajentamaan ammatillista identiteettiä. Tällaiset toimet voivat ennaltaehkäistä matalan työimun seurauksia, kuten organisaatiosta irtautumista ja samalla vahvistaa työntekijän kokemusta omasta kompetenssista ja autonomiasta. (Kusik ja muut, 2024)

Martelan ja muiden (2021) tutkimus osoittaa, että autonomia ja hyvän tekemisen kokemus eli *beneficence* ovat keskeisiä tekijöitä työn merkityksellisyyden kannalta. Nämä kokemukset tekevät työssä ponnistelusta arvokasta ja mielekästä. Aiempi tutkimus on lisäksi liittänyt autonomian ja beneficencen vahvasti työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen, mikä korostaa niiden merkitystä työelämässä. Jungin (2024) mukaan autonomian lisääminen merkitsee sitä, että valtaa ja vastuuta jaetaan laajemmin organisaation sisällä. Johtajuus ei ole enää vain esihenkilöiden tehtävä, vaan jokaisella työntekijällä on jonkinlainen rooli oman työnsä ja työyhteisön ohjaamisessa. Nykyaikaisessa johtamisessa keskeisiä välineitä ovat vuorovaikutus ja dialogi. Sen sijaan että johtaminen perustuisi käskyihin ja tarkkaan kontrolliin, painopiste siirtyy kuuntelemiseen, tukemiseen ja edellytysten luomiseen työntekijöiden onnistumiselle.

Kyvykkyyden tarve tarkoittaa tunnetta siitä, että on pätevä ja aikaansaava vuorovaikutuksessa ympäröivän sosiaalisen ympäristön kanssa ja saa mahdollisuuksia

käyttää ja näyttää omia taitojaan. Kyvykkyys liittyy ihmisen tietotaitoon ja siihen, miten halutut tulokset saavutetaan ja miten työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti niiden saavuttamiseksi. Työntekijät, jotka kokevat itsensä päteviksi, ovat yleensä motivoituneempia työssään. (Deci ja Ryan, 2006)

Lechlerin ja muiden (2024) mukaan autonomia on keskeinen tarve, johon työssä kannattaa pyrkiä. Kun työntekijät saavat riittävästi vapautta ja päätösvaltaa omaan työhönsä, heidän kokemuksensa työn hallinnasta vahvistuu. Tämä lisää työhön omistautumisen tunnetta, mikä puolestaan syventää yhteyttä omaan työpaikkaan eli yhteisöllisyyden tunne kasvaa ja se antaa mahdollisuuden työskennellä tavalla, joka tukee oman osaamisen kehittymistä eli kyvykkyyttä. Samalla vastuu omasta työstä vahvistaa kokemusta aikaansaamisesta.

Monet arjen työtehtävät eivät välttämättä ole itsessään kiinnostavia, joten niitä ohjaa usein ulkoinen motivaatio. Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoinen motivaatio voi kuitenkin muuttua sisäisesti ohjautuvammaksi sisäistämisen avulla. Silloin ihminen kokee työn arvon henkilökohtaisesti merkityksellisesti eikä pakolliseksi toimenpiteeksi. Sisäistyminen voi edetä asteittain. Ensin toimitaan palkkioiden tai rangaistuksen pelon vuoksi ja sitten syyllisyyden tai ylpeyden tunteiden ohjaamana. Seuraavaksi ymmärretään ja hyväksytään toiminnan arvo ja lopulta toiminta sulautuu osaksi omaa arvomaailmaa. Kun ulkoinen motivaatio on täysin integroitunut, ihminen toimii vapaaehtoisesti ja sitoutuneesti, vaikka tehtävä ei olisi itsessään miellyttävä. (Deci, 2017)

Ulkoisen motivaation keskeinen lähde on palkkio, jonka saavuttamisen tulee olla sopivan haastavaa, mutta ei kuitenkaan ylivoimaista. Kun työntekijä kokee palkkion aidosti arvokkaaksi, siihen liittyy myös kannustava vaikutus, joka vahvistaa motivaatiota pyrkiä tavoitteisiin. Odotusarvoteorian mukaan motivaatio perustuu työntekijän harkintaan siitä, kuinka todennäköisenä ja arvokkaana hän kokee suorituksensa seuraukset. Työntekijä on motivoituneempi panostamaan työhönsä, jos hän uskoo pystyvänsä suoriutumaan hyvin ja saavansa siitä itselleen merkittävän palkkion, kuten taloudellisen korvauksen tai ylentymisen. Teoria selittää myös sen, miksi kaikki työntekijät eivät ole

yhtä motivoituneita. Motivaatio edellyttää luottamusta omiin kykyihin ja käsitystä siitä, että hyvä suoritus todella johtaa johonkin lisähyötyyn. Jos palkkio ei tunnu työntekijästä tärkeältä tai realistisesti saavutettavalta, se ei myöskään motivoi. (Sinokki, 2016 s.110)

3.2 Työmotivaation merkitykset organisaatiolle

Motivoitunut henkilöstö tuo yritykselle monia etuja. Se auttaa pitämään työvoiman vakaana, edistää tiimien välistä yhteistyötä ja parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Erityisesti palvelualoilla motivoituneilla työntekijöillä on tärkeä rooli asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä ja parantamisessa. Lisäksi motivoituneet työntekijät ovat usein valmiita tekemään ylimääräistä työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mahmoud ja muut, 2021)

Pihlajaniemen (2025 s.43–45) tekemien haastattelujen mukaan suurin osa työntekijöistä arvosti ja piti tärkeänä työssään työkavereita. Monet ovat suuresti kiintyneitä työyhteisöönsä. Hyvät työkaverit saattoivat jopa olla syy jäädä muuten raskaaseen tai alipalkattuun työhön. Myös hyvä ja reilu esihenkilötyö sekä matala hierarkia koettiin tärkeiksi motivaattoreiksi työpaikalla. Muiden arvostaminen ja jaetut onnistuneet suoritukset ovat sisäisiä motivaation lähteitä, joihin ei aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Organisaatioiden tulisi paremmin huomioida näitä tekijöitä, eikä siirtää ihmisiä paikasta toiseen vain taitojen perusteella.

4 Perehdyttämisen vaikutus työmotivaatioon

Tässä luvussa tarkastellaan niitä perehdyttämisen asioita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon joko suoraan tai välillisesti. Aiemmin kerrotuista perehdyttämisen toimintatavoista nostetaan esille eniten motivoivia asioita.

Maurer (2019) kertoo että, ensimmäisen työpäivän keskeisiä tavoitteita ovat odotusten selkeyttäminen ja perehdytyksen tavoitteiden esittely. Uuden työntekijän on heti alusta alkaen ymmärrettävä, mitä hänen roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa sisältävät. Samalla on tärkeää luoda sujuva yhteys työyhteisöön ja tukea sosiaalista integroitumista. Varhainen vuorovaikutus kollegoiden kanssa vahvistaa kuulumisen tunnetta ja lisää motivaatiota jatkaa työskentelyä organisaatiossa jo ensimmäisistä päivistä lähtien. Sinokin (2016 s.11) mukaan työtoverien negatiivinen asenne voi tarttua, jos työyhteisössä keskitytään olemaan surkeudessa. Bauer (2013) korostaakin, että onnistuneessa perehdytyksessä nousee esille myös sosiaalisten suhteiden merkitys. Uuden työntekijän kokema yhteenkuuluvuus työyhteisön kanssa vähentää epävarmuutta ja madaltaa kynnystä kysyä, osallistua ja omaksua uusia asioita. Kun työyhteisöön kiinnittyminen tapahtuu jo varhaisessa vaiheessa, työntekijä tuntee olonsa hyväksytyksi ja varmemmaksi uudessa ympäristössään, mikä tukee oppimista ja sujuvaa työskentelyä.

Organisaatiot voivat toivottaa uudet työntekijät tervetulleiksi esimerkiksi järjestämällä työsuhteen aloituksen yhteydessä, vaikka yhteisen lounaan, jossa tulokkaat voivat tutustua muihin työntekijöihin ja työympäristöön. Tällaiset järjestelyt tukevat uuden työntekijän emotionaalisia tarpeita ja helpottavat ensimmäisten sosiaalisten suhteiden rakentumista. Sujuvan työn aloituksen varmistamiseksi on myös hyödyllistä nimetä jokaiselle uudelle työntekijälle oma tukihenkilö. Tämän tuen avulla uusi työntekijä siirtyy vähitellen ulkopuolisesta henkilöstä täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi. (Klein ja muut, 2015)

4.1 4C-mallin tasojen yhteys motivaatioon

Bauerin (2010) 4C-mallin ensimmäisessä tasossa *compliance* tavoitteena on varmistaa, että työntekijä ymmärtää työn tekemistä ohjaavat perusasiat kuten työpaikan säännöt, prosessit ja lainsäädännön vaatimukset. Tovmasyan ja muiden (2025) mukaan rangaistuksen pelon ja vallankäytön on usein ajateltu olevan keskeisiä syitä siihen, miksi ihmiset noudattavat sääntöjä. Kontrolloidussa johtamisessa motivaation lähde on joko sisäinen pakon tunne tai ulkoinen paine ja odotukset, mikä tekee toiminnasta vähemmän autonomista (Ryan, 1992). Tovmasyan ja muiden (2025) kolme tutkimusta hyödynsivät itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan motivaatio voi perustua sisäisiin arvoihin yhtä lailla kuin ulkoisiin paineisiin. Tulokset osoittivat selkeästi, että autonominen motivaatio oli keskeinen tekijä lainkuuliaisuudessa. Sen sijaan kontrolloidun motivaation ja lain noudattamisen välinen mahdollinen positiivinen yhteys ei saanut yhtä vahvaa tai johdonmukaista tukea. Myös Guayn ja muiden (2021) mukaan ulkoisesti kontrolloitu motivaatio kääntyy todennäköisemmin itseään vastaan. Tovmasyan ja muiden (2025) mukaan kokonaisuutena juuri autonominen työskentely näyttäytyi ratkaisevana tekijänä sääntöjen noudattamisen varmistamisessa.

Toisessa tasossa *clarification* varmistetaan, että uusi työntekijä ymmärtää roolinsa sisällön ja siihen liittyvät odotukset. Tavoitteena on, että työntekijälle muodostuu selkeä käsitys siitä, mitä tehtäviin kuuluu ja miten onnistumista työssä arvioidaan (Bauer, 2010). Bowersin ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan clarification-tasolla oli merkitsevä yhteys työtyytyväisyyteen, koska epäselvyyksien vähentyminen parantaa uuden työntekijän viihtyvyyttä yrityksessä. Myös selkeät tavoitteet ja roolit tukevat tätä. Siksi on olennaista varmistaa, että uuden työntekijän odotukset, rooli ja vastuut tehdään mahdollisimman selkeiksi. Sen sijaan, että työntekijältä odotettaisiin itsenäistä asioiden selvittämistä, on tehokkaampaa määritellä tehtävien sisältö ja tavoitteet jo alussa. Tämä tukee työssä onnistumista ja edistää työntekijän työtyytyväisyyttä. Saarisen (2022) mielestä epäselvät tai määrittelemättömät organisaation odotukset laskevat uuden työntekijän suoriutuskykyä ja vaikuttavat motivaatioon haitallisesti. Sanin (2023) mukaan henkilöstöjohtajien on siksi tärkeää tehdä tiivistä yhteistyötä esihenkilöiden kanssa, jotta

uusille työntekijöille voidaan luoda aidosti vastaanottavainen ja kannustava ilmapiiri. Samalla organisaation tulee tarjota selkeitä, suunnitelmallisia sosiaalistamiskäytäntöjä sekä riittävää ja laadukasta tietoa, joka tukee tulokkaita. Heidän ei tulisi jäädä itse selvittämään asioita ilman ohjausta.

Myös Pihlajaniemi (2025 s. 89–90) korostaa tietämyksen syventymisen merkitystä. Esimerkiksi asiantuntijoiden vierailut saavat heidät tuntemaan olevansa arvostettu osa organisaatiota ja se saa heidät motivoituneiksi katsomaan asioita organisaatiotasolla. Pihlajaniemen (2025 s. 45) tekemässä tutkimuksessa on myös huomattu, että työntekijät eivät pidä siitä, että he eivät saa tietoa riittävästi tai ajoissa. Aina kyse ei ole pelkästään tietämisestä, vaan heidän kokemastaan asemastaan organisaatiossa. Työntekijät eivät koe itseään tärkeäksi, jos heidän tarpeitaan ei oteta huomioon.

Kolmas taso eli kulttuuritason perehdytys auttaa uutta työntekijää hahmottamaan millaisia arvot, toimintatavat ja ilmapiiri työpaikalla ovat. Siihen sisältyvät esimerkiksi organisaation ilmapiiri, epäviralliset rutiinit, käytetyt viestintätavat sekä työyhteisön kirjoittamattomat säännöt. Kun tämä osa perehdytystä onnistuu hyvin, työntekijän on helpompi tuntee olonsa tervetulleeksi ja omaksua yrityksen kulttuuri luonnolliseksi osaksi omaa työskentelyään (Bauer, 2010). Paaisin (2020) mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä ja positiivinen vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen, vaikka sen vaikutus työtyytyväisyyteen ei ole tilastollisesti merkitsevä. Tämä viittaa siihen, että vahva ja selkeästi määritelty organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden toimintaa ja tehokkuutta, esimerkiksi tarjoamalla yhtenäiset toimintatavat, jaetut arvot sekä selkeän työympäristön. Kuitenkin kulttuuri ei yksin riitä lisäämään työntekijöiden työtyytyväisyyttä, mikä tarkoittaa, että organisaation tulisi huomioida muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, kuten johtamista ja motivaatiota.

Sinokin (2016 s.191) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti siihen, miten hyvin organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja kuinka sitoutuneita ja motivoituneita työntekijät ovat. Kun työntekijä ymmärtää kulttuurin ja tuntee kuuluvansa joukkoon, hänen on helpompi ottaa roolinsa haltuun ja toimia odotusten

mukaisesti. Selkeä, positiivinen organisaatiokulttuuri luo myös perustan innovaatioille ja pitkäjänteiselle kehittämiselle, koska työntekijät uskaltavat tuoda esiin ideoitaan ja tarkastella omaa työtään asiakkaan näkökulmasta. Myös Bowersin ja muiden (2023) mukaan työntekijän kiintymys työpaikkaan on sitä vahvempi, mitä paremmin työntekijä ymmärtää organisaation toimintatavat, arvot ja taustat.

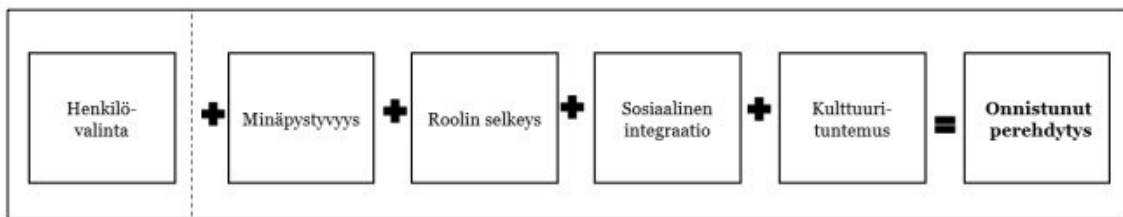
Connection-tasolla perehdytys tukee uusien työntekijöiden sosiaalisten verkostojen rakentumista. Tarkoituksena on, että työntekijä löytää työyhteisöstä tukihenkilöitä, kollegoita ja yhteistyökumppaneita, joiden kanssa hän voi vaihtaa tietoa ja saada tukea. Hyvät yhteydet lisäävät sitoutumista, työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Bauer, 2010) Bowersin ja muiden (2023) mukaan se on erityisen merkittävä taso. Kun työntekijä kokee saavansa tukea ja muodostavansa aitoja suhteita työpaikalla, hänen tunteellinen ja velvollisuuteen perustuva sitoutumisensa vahvistuu. Esimerkiksi mentorin saaminen voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lojaaliutta. Tämä korostaa sitä, että sosiaalisten suhteiden ja ohjatun vuorovaikutuksen rakentamisella on selkeä arvo osana perehdytystä. Myös autonomian tukeminen voi olla yksi keino vastata esimerkiksi organisaation jäsenten epätietoisuuden haasteisiin. Jos tulokkaalla on tilaa ja mahdollisuus vaikuttaa, hän voi kokea vahvemmin kuuluvansa ja olevan jäsen (Paik, 2025).

Bauerin (2013) tutkimusten mukaan perehdyttämisen painopisteen siirtäminen siihen, mitä uudet työntekijät voivat tuoda organisaatiolle voi parantaa perehdytyksen onnistumista huomattavasti sen sijaan, että korostettaisiin, kuinka hieno organisaatio on. Chongin ja muiden (2024) mukaan organisaatiot voivat vaikuttaa uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen esimerkiksi perehdytyksen, koulutuksen ja erilaisten sosiaalistamiskäytäntöjen avulla. Ehdotettu malli auttaa organisaatioita suunnittelemaan näitä käytäntöjä niin, että ne tukevat uusien työntekijöiden psykologisia perustarpeita: osaamista, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa. Decin ja Ryanin (2000) mukaan samat asiat auttavat ylläpitämään sisäistä motivaatiota ja tukee ulkoisesti motivoituneiden tehtävien muuttumista itseohjautuvammaksi. Kun toimintatavat rakentuvat näiden tarpeiden varaan, ne paitsi helpottavat uuden työn

oppimista myös vahvistavat organisaation arvojen ja tavoitteiden sisäistämistä (Chong ja muut, 2024).

4.2 Perehdyttämisen onnistumisen prosessi

Bauer (2010) on kehittänyt 4C-malliin perustuvan perehdyttämisen onnistumisen mallin, joka koostuu neljästä keskeisestä ulottuvuudesta: minäpystyvyydestä, roolin selkeydestä, sosiaalisesta integroitumisesta ja organisaatiokulttuurin ymmärtämisestä. Mallin mukaan perehdytyksen tulisi olla rakennettu siten, että se vahvistaa jokaista näistä osa-alueista ja tukee uuden työntekijän sujuvaa kiinnittymistä organisaatioon. Vokicin (2024) mukaan hyvin jäsennellyn perehdytyksen ja selkeän toteutuksen on koettu olevan suorassa yhteydessä työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Kuviossa 3 Saarinen kuvaa Bauerin (2010) perehdyttämisen onnistumisen prosessia.



Kuvio 3 Perehdyttämisen onnistumisen prosessi (Saarinen, 2022)

Kun tulokas luottaa kykyihinsä ja tuntee olonsa varmaksi uudessa roolissaan, hänellä on yleensä enemmän motivaatiota ja hän suoriutuu työstä tehokkaammin kuin henkilö, jonka itseluottamus on matalampi. Uuden työntekijän kokemus omasta pystyvyydestään vaikuttaakin ratkaisevasti siihen, miten motivoitunut hän on ja kuinka hyvin hän onnistuu tehtävissään. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisikin rakentaa perehdytys niin, että se vahvistaa tulokkaiden uskoa omiin kykyihinsä, tukee varmuuden kasvua ja antaa kokemuksen siitä, että työssä onnistuminen on mahdollista. (Bauer ja muut 2007; Bauer 2010) Sanin ja muiden (2023) mukaan organisaation tarjoama tuki ja kasvokkaiset kohtaamiset perehdytyksen aikana ovat keskeisiä onnistuneelle sosiaalistumiselle. Ne edistävät myönteisiä työntekijäkokemuksia, kuten kasvavaa minäpystyvyyttä, parempaa

työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä, vähentynyttä halua vaihtaa työpaikkaa sekä parempaa hyvinvointia.

Bauerin (2010) mukaan perehdytyksessä on keskeistä huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa selkeän käsityksen omasta roolistaan. Hänen tulisi ymmärtää vähintään työn tavoitteet, tehtävään kuuluvat vastuut, oma asema organisaatiossa sekä ne taidot ja valmiudet, joita työssä onnistuminen edellyttää. Kundun (2020) mukaan koettu roolin selkeys on yhteydessä myönteisesti sisäiseen motivaatioon, työn imuun ja innovatiiviseen työskentelykäyttäytymiseen.

4.3 Onnistuneen perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen

Bowersin ja muiden (2023) mukaan mitä korkeammalla tasolla uusi työntekijä perehdytetään Bauerin 4C-mallin mukaan, sitä tyytyväisempi hän olisi työhönsä. Yritysten kamppaillessa henkilöstön vaihtuvuuden kanssa, organisaatioiden on tärkeää ymmärtää siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimusten tulokset osoittivat, että useimmissa tapauksissa perehdytyksellä on merkittävä vaikutus uuden työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun.

Ibrahimin (2022) ja muiden mukaan organisaatiot, jotka huomioivat kaikki perehdytyksen neljä osa-aluetta, saavuttavat todennäköisemmin korkeamman sitoutumisen, vahvemman kokemuksen organisaation tuesta ja parempaa työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan vähentää huonoa työntekijäkäyttäytymistä. Erityisesti yhteyden luomisen vaihe näyttää olevan keskeinen tekijä näiden myönteisten vaikutusten syntymisessä.

Paikin (2025) mukaan etätyössä aloittavat uudet työntekijät kokevat usein epävarmuutta omasta yhteenkuuluvuudestaan organisaatiossa. Vaikka he työskentelevät organisaation hyväksi, he eivät tunne kuuluvansa siihen samalla tavalla kuin ne, jotka aloittavat läsnätyössä. Sisäpiirin tarjoama tuki olisi tärkeää jo perehdytyksen alkuvaiheessa, jotta

uudet työntekijät saisivat käyttöönsä sosiaalista pääomaa ja resursseja, joiden avulla he voivat pyytää lisätukea, luoda suhteita sekä löytää mahdollisuuksia vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja saada siihen hyväksyntää. Tulokset korostavat sisäpiiriläisten aktiivista roolia etäympäristössä tapahtuvassa sosiaalistamisessa. Sisäpiiriläisten tulisi tarjota ja antaa sosiaalista sekä työtehtäviin liittyvää tukea varhaisessa vaiheessa ja seurata järjestelmällisesti uusien työntekijöiden sopeutumista.

Chongin ja muiden (2024) mukaan SDT-pohjainen sosiaalistuminen syventää ymmärrystämme siitä, miten uudet työntekijät voivat kehittyä autonomisesti motivoituneiksi ja menestyä uusissa työrooleissaan. Korostamalla yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymisen merkitystä tämä näkökulma tarjoaa selitysmalleja sille, milloin tulokkaat sopeutuvat hyvin ja milloin sopeutuminen voi ontua. Martelan (2024) mukaan autonomia ja *beneficence* eivät ole tärkeitä vain siksi, että ne parantavat työn tuloksellisuutta tai sitoutumista, vaan myös siksi, että ne edustavat itsessään tavoiteltavia ja arvokkaita työelämäntaitoja. Työympäristö, jossa työntekijät voivat kokea vahvaa itseohjautuvuutta ja mahdollisuutta tehdä hyvää, ei ainoastaan lisää hyvinvointia, vaan muodostaa jo itsessään merkityksellisen ja tavoiteltavan päämäärän. Chong ja muut (2024) korostaakin, että nykypäivän monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä SDT-pohjainen sosiaalistuminen voi toimia pohjana tutkimukselle, joka rakentaa myönteisempää ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä uusien työntekijöiden sopeutumisesta ja hyvinvoinnista.

5 Johtopäätökset

Tutkielmassa on käsitelty perehdyttämisen merkitystä uuden työntekijän työmotivaatioon ja sitoutumiseen hyödyntäen tietoa perehdyttämisen teoriasta sekä erilaisista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tässä luvussa käsitellään tutkielman alussa esitetyt tutkimuskysymykset tutkielman eri lähteitä hyödyntäen. Tutkielma päätetään jatkotutkimusehdotuksiin, joita on noussut esille teorian ja johtopäätösten osalta.

5.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää *mitä perehdyttäminen on*. Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 13) mukaan perehdytys käsittää varsinaisen työnopastuksen ja alku- ja yleisperehdyttämisen. Saarinen (2022) laajentaa näkökulmaa toteamalla, että perehdyttämiseen kuuluu yhtä lailla työnopastus kuin organisaatioon sosiaalistuminen. Wallace (2009) korostaa, ettei perehdytys ole yksittäinen tilanne tai ensimmäiseen työpäivään rajattu tapahtuma, vaan pidempikestoinen prosessi. Hébert ja kollegat (2016) näkevät perehdyttämisen jatkuvana kokonaisuutena, joka voi joissain organisaatioissa venyä useiden kuukausien mittaiseksi. Tänä aikana työntekijä omaksuu tarvittavat tiedot ja taidot, oppii toimimaan osana työryhmää ja saa samalla käsityksen organisaation arvoista, työmoraalista ja odotuksista. Saarisen (2022) mukaan perehtyminen näyttäytyy yksilölle oppimisprosessina, jossa minäpystyvyys vahvistuu, psykologiset perustarpeet täyttyvät ja työntekijä kasvaa vähitellen osaksi työyhteisöä.

Bauerin (2010) esittämän 4C-mallin mukaan perehdytys rakentuu neljästä toisiaan täydentävästä osa-alueesta: *compliance*, *clarification*, *culture* ja *connection*. *Compliance*-taso muodostaa perehdytyksen perustan, jossa uudelle työntekijälle annetaan olennaiset tiedot organisaation säännöistä, toimintatavoista ja velvollisuuksista. *Clarification* puolestaan syventää työntekijän käsitystä omasta roolistaan ja siihen liittyvistä odotuksista, mikä vähentää työn epäselvyyksistä aiheutuvia haasteita. *Culture*-taso liittyy organisaation näkyviin ja näkymättömiin normeihin ja tapoihin, jotka auttavat

työntekijää ymmärtämään, miten työyhteisö käytännössä toimii. *Connection-taso* korostaa sosiaalisten suhteiden ja verkostojen merkitystä, sillä perehdytyksen onnistuminen edellyttää myös sitä, että uusi työntekijä kokee tulevansa hyväksytyksi ja löytää paikkansa työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Bauerin (2010) mukaan perehdytysstrategiat voidaan jakaa kolmeen tasoon sen mukaan, miten hyvin ne huomioivat perehdytyksen neljä keskeistä ulottuvuutta. *Passive onboarding* keskittyy vain välttämättömiin käytäntöihin, jolloin roolin selkeyttäminen ja kulttuurinen tuki jäävät vähäisiksi. *High potential onboarding* sisältää jo systemaattisempaa roolin ja kulttuurin avaamista, mutta toteutus ei välttämättä ole niin tasalaatuista. *Proactive onboarding* edustaa kattavinta tasoa: perehdytys on suunnitelmallista ja johdettua ja sitä tuetaan esimerkiksi perehdytys suunnitelmilla, mentoroinnilla ja säännöllisillä keskusteluilla.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoite oli selvittää, *miten työmotivaatio rakentuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat*. Decin ja Ryanin (2000) mukaan motivaatio ei ole yhtenäinen, yksiselitteinen ilmiö, vaan se voi vaihdella määrän ja laadun suhteen. Decin ja Ryanin Itseohjautuvuusteorian (1985) mukaan motivaatio voidaan jakaa kahteen keskeiseen muotoon: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa toimintaan, jota ihminen tekee sen itsensä vuoksi, koska se on kiinnostavaa, mielekästä tai muuten itsessään palkitsevaa. Ulkoinen motivaatio puolestaan ohjaa toimintaa silloin, kun tavoitteena on saavuttaa jokin erillinen hyöty tai palkkio, joka ei liity itse tekemiseen.

Organisaation johdon tulisi tiedostaa asioita, jotka motivoivat työntekijöitä ja saa heidät suoriutumaan työssään paremmin. Duunareiden ja tietotyöläisten motivaatiotekijöissä on samoja asioita, mutta erilaisella painotuksella. Duunareiden motivaatiotekijöiden ymmärtäminen luo pohjaa sille, millaiset asiat saavat heidät innostumaan muutoksesta. Samalla on hyvä tietää mitä asioita kannattaa suojella muutosta tehdessä. (Pihlajaniemi, 2025 s45)

Ulkoisella motivaatiolla on useita alamuotoja riippuen siitä, kuinka paljon ne sisältävät itseohjautuvuutta. Vaikka suurin osa ihmisten toiminnasta perustuu ulkoisiin motiiveihin, sisäinen motivaatio tukee parhaiten oppimista, luovuutta ja hyvinvointia. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten ulkoisista motiiveista voidaan tehdä yksilölle merkityksellisempiä eli miten ulkoiset tavoitteet ja odotukset voidaan sisäistää niin, että ne tuntuvat omilta. Tämä sisäistämisprosessi etenee tehokkaimmin silloin, kun yksilön perustarpeet autonomiasta, osaamisen tunteesta ja sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta täyttyvät. (Deci & Ryan, 2000)

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys tuo yhteen kaksi aiempaa tutkimuskysymystä: Millainen vaikutus perehdytyksellä on työmotivaatioon? Tieteellisiä artikkeleita hyödyntäen tarkoituksena oli etsiä yhteyksiä varsinkin Bauerin 4C-teorian ja Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian väliltä. *Compliance*-tason näkökulmasta Tovmasyanin ja kollegoiden (2025) tutkimukset hyödynsivät itseohjautuvuusteoriaa, joka korostaa, että motivaatio voi rakentua joko sisäisten arvojen tai ulkoisten vaatimusten varaan. Tulokset osoittivat, että juuri autonominen eli omasta tahdosta kumpuava motivaatio oli merkittävin tekijä organisaation sääntöjen noudattamisessa. Kun työntekijät kokivat voivansa toimia omaehtoisesti ja hallita työtään, heidän sitoutumisensa ohjeiden ja velvollisuuksien noudattamiseen vahvistui selvästi.

Bowersin ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan *clarification*-tasolla oli merkitsevä yhteys työtyytyväisyyteen, koska epäselvyyksien vähentyminen parantaa uuden työntekijän viihtyvyyttä yrityksessä. Myös selkeät tavoitteet ja roolit tukevat tätä. Siksi on olennaista varmistaa, että uuden työntekijän odotukset, rooli ja vastuut tehdään mahdollisimman selkeiksi. Sen sijaan, että työntekijältä odotettaisiin itsenäistä asioiden selvittämistä, on tehokkaampaa määritellä tehtävien sisältö ja tavoitteet jo alussa. Tämä tukee työssä onnistumista ja edistää työntekijän työtyytyväisyyttä.

Tutkielmassa käsiteltyjen tutkimusten perusteella kävi ilmi, että organisaatiokulttuurilla ja sosiaalisten suhteiden rakentumisella on keskeinen rooli uuden työntekijän

onnistuneessa sosiaalistumisessa. Paaisin (2020) mukaan kulttuurin vaikutus työtyytyväisyyteen ei ole tilastollisesti merkitsevä, sen merkitys työntekijöiden toiminnan ohjaamisessa ja suoriutumisen tukemisessa on selvä: yhtenäiset toimintatavat, jaetut arvot ja selkeä työympäristö luovat perustan tehokkaalle työskentelylle. Kulttuurin ymmärtäminen vahvistaa myös työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Sinok totesi (2016), että kuulumisen tunne helpottaa roolin omaksumista ja rohkaisee osallistumaan organisaation kehittämiseen.

Connection-tason osalta perehdytyksen sosiaaliset elementit nousevat ratkaiseviksi. Hyvät suhteet kollegoihin ja mahdollisuus saada tukea heiltä vahvistavat emotionaalista ja velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista ja luovat edellytykset työhyvinvoinnille sekä tuottavuudelle (Bowers ja muut, 2023; Bauer, 2010). Sosiaalisten verkostojen lisäksi myös autonomia tukee uuden työntekijän kiinnittymistä. (Paik, 2025). Perehdyttämistä voidaan vahvistaa myös suuntaamalla huomio siihen, mitä uudet työntekijät tuovat organisaatiolle eikä vain siihen, mitä organisaatio heille tarjoaa (Bauer, 2013). Chongin ja muiden (2024) esille nostama psykologisten perustarpeiden osaamisen, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tukeminen tarjoaa toimivan pohjan perehdytyskäytäntöjen suunnittelulle. Näihin tarpeisiin vastaavat käytännöt eivät ainoastaan helpota uuden työn oppimista, vaan myös syventävät organisaation arvojen ja tavoitteiden sisäistämistä ja lisäävät motivaatiota.

5.2 Omaa pohdintaa

Eri tutkimusten avulla löytyi hyviä yhteyksiä psykologisten perustarpeiden merkityksestä perehdyttämisessä. Eniten painoarvoa sai mielestäni sosiaalisten suhteiden luominen työsuhteen alussa ja sillä voi olla pitkälle vaikuttava merkitys työmotivaatioon ja sitoutumiseen yritykseen. Mielestäni työntekijöiden haastattelut, joissa kerrottiin epämiellyttävän työn olevan merkityksellistä työkavereiden takia, kertovat paljon sosiaalisten suhteiden merkityksestä. Myös omien taitojen ja kyvykkyyden arvostaminen todettiin lisäävän työn imua. Jos teet työn hyvin heti alusta alkaen, sille pitäisi antaa paljon painoarvoa. Autonomian luominen perehdytyksessä voi olla haastavaa, riippuen

työtehtävistä ja sen merkitys korostuu enemmän todennäköisesti perehdytyksen jälkeen. Perehdytyksessä liiallinen autonomia voi mielestäni olla haitaksi ja tuoda epävarmuutta työhön, jonka ehkäisyä Bauer (2010) korostaa clarification-tasossa.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa tarkastella tarkemmin, miten työntekijöiden psykologiset perustarpeet, erityisesti autonomia, voitaisiin huomioida nykyistä paremmin perehdytysprosessissa. Autonomian tukeminen vaikuttaa lähtökohtaisesti olevan ristiriidassa perehdytyksen alkuvaiheiden kanssa, joissa ohjeistaminen, opastaminen ja valvonta ovat keskeisessä roolissa. Olisikin hyödyllistä selvittää, missä perehdytyksen vaiheessa uudelle työntekijälle voidaan tarkoituksenmukaisesti antaa mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään työn tekemisen tavoista, joita hän pitää tehokkaampina tai miellyttävämpinä kuitenkin niin, että työn tulokset vastaavat vähintään organisaation aiempia vaatimuksia. Myös liiallinen valvonta voi vähentää autonomian tunnetta, joten missä vaiheessa ja millaisilla edellytyksillä aktiivista valvontaa voidaan vähentää, mikäli työntekijän suoriutuminen osoittautuu nopeasti positiiviseksi, luottamus säilyy hyvänä ja työn tulos laadukkaana. Lisäksi olisi arvokasta tutkia erilaisten persoonallisuustyyppien sekä eri kokemustasoisten työntekijöiden tarpeita ja toiveita autonomian suhteen. Voidaanko perehdytyksessä joustavasti myöntää erilaisia vapauksia työntekijän toimintatapojen, oppimiskyvyn tai suoriutumisen perusteella? Mielestäni myös esimerkiksi kyvykkyyden tunnetta voi vahvistaa, jos perehdytysohjelmassa olevia käytäntöjä voi jättää välistä näyttämällä osaamisen käytännössä.

Mielestäni myös vahvasti ulkoisen motivaation lähteitä, kuten palkitsemista perehdytyksen jälkeen, pitäisi enemmän arvostaa. Voisiko heti työsuhteen alussa tuoda esille mahdollista palkankorotusta tai bonusta, jos koeajan ja perehdytyksen jälkeen työt ovat sujuneet erinomaisesti? Tämä mielestäni lisäisi motivaatiota varsinkin matalan koulutustason työtehtävissä, joissa fyysisellä työllä ja ahkeruudella on merkitystä työn tuottavuuden ja onnistumisen kannalta. Tutkimus olisi helppo suorittaa esimerkiksi

kahdessa eri työpaikassa, joissa suoritetaan samaa yksinkertaista ja stereotyyppisesti tylsää työtehtävää, johon on vaikea saada motivoituneita vakituisia työntekijöitä.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin yleisiä perehdyttämisen toimintatapoja, jotka sopivat myös etäperehdyttämiseen. Etänä suoritettavassa perehdyttämisessä voi kuitenkin olla joitain toimintatapoja, jotka vahvistavat motivaatiota eri tavalla kuin lähellä suoritettussa perehdyttämisessä. Niitä olisi hyvä tutkia myös lisää. Perinteiset sosiaaliset kohtaamiset vähentyvät etäperehdytyksessä, joten olisi mielenkiintoista selvittää perehdyttämisen onnistumisen taso samassa työssä kahdella eri tapaa; täysin etänä ja täysin lähityöympäristössä, vaikka päätoimisesti töitä tehtäisiin jatkossa etänä. Näin saataisiin selville, miten mahdollisia etänä suoritettavan perehdyttämisen ongelmia voitaisiin parantaa.

Lähteet

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review *Acta Wasaensia* 187 of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology* 92, 707– 721.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. USA: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa: S. Zedeck (Toim.). Maintaining, expanding, and contracting the organization. American Psychological Association. *APA handbook of industrial and organizational psychology* 3, 51–64.
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection. Onboarding White Paper Series. SuccessFactors. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4980.6163>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & McCarthy, J. M. (2025). The Evolving Future of Work: Implications for Newcomer Adaptability and Connectivity During Organizational Socialization. *Human resource management*, 64(6), 1651-1668. <https://doi.org/10.1002/hrm.70008>
- Boysen, Y. (2017). Onboarding Process Crucial to Volunteer Commitment. The volunteer management report, 22(9), 7. <https://doi.org/10.1002/vmr.30737>
- Bowers, B. S., Thal, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: Just how important is it? *Strategic HR review*, 22(5), 164-168. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Chong, J. X., Gagné, M., Dunlop, P. D., & Wee, S. (2024). Facilitating newcomer motivation through internalization: A self-determination theory perspective on newcomer socialization. *Human resource management review*, 34(4), 101041. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101041>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Deci, E. (2017). *Intrinsic Motivation and Self-Determination*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.05613-3>
- Guay, F., Bureau, J. S., Boulet, J., & Bradet, R. (2021). COVID-19 Illegal Social Gatherings: Predicting Rule Compliance From Autonomous and Controlled Forms of Motivation. *Motivation science*, 7(3), 356–362. <https://doi.org/10.1037/mot0000242>
- Harris, L., Cooper–Thomas, H., Smith, P., & Cheung, G. W. (2022). Influence of relational learning and job autonomy in associations between social capital resources and newcomer adjustment: A moderated mediation study. *Career development international*, 27(6/7), 566–583. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2022-0038>
- Hébert, T. M., Szymanski, J., Mantilla, J., McLemore, L., Walsh, R., Vasovic, L., . . . Prystowsky, M. B. (2016). Onboarding for Pathology Residency Programs—The Montefiore Experience. *Academic pathology*, 3, <https://doi.org/10.1177/2374289516639979>
- Ibrahim, U.S.G., Yusof, R.B., & Ibrahim, H.I.B. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. *Global business and management research*, 14(3S), 983–1007.
- Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
- Jung, P. (2024) Johtajana muuttuvassa maailmassa. *Filosofian akatemia*. Noudettu 31.10.2025 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/johtajana-muuttuvassa-maailmassa/>

- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management journal*, 56(4), 1104-1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Kaufman, B. (2012). Strategic human resource management research in the United States: a failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives* 26: 2, 291–314.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practises for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment* 23: 3, 265–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Klein, H. J. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? Teoksessa: C. R. Wanberg (Toim.). *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekdyttämisen pelikentällä. *Palmenia-sarja* 61. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Kusik, D., Tokarz, A., Garlak, M., & Kałwak, W. (2024). We need autonomy! The role of job autonomy and autonomous motivation in employees' work engagement in the outsourcing sector: A systematic mixed-method illustrative case study. *Journal of general management*. <https://doi.org/10.1177/03063070241286639>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2020). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: A multiple mediation model. *RAUSP management journal*, 55(4), 457-472. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0056>
- Lechler, R. C., & Huemann, M. (2024). Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose. *Project management journal*, 55(1), 50-67. <https://doi.org/10.1177/87569728231195587>

- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of vocational behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Maurer, R. (2019). New employee onboarding guide. Proper onboarding is key to retaining, engaging talent. Society for Human Resources Management. Noudettu 18.11.2025 osoitteesta <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topicstools/news/technology/NewEmployeeOnboardingGuide.pdf>
- PAAIS, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian finance, economics, and business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Paik, J. E., & Gilmore, B. N. (2025). Membership Ambiguity and Insider Support in Remote Socialization: A Qualitative Exploration of Newcomers' Experiences of Remote Onboarding. *Human resource development quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21560>
- Pihlajaniemi, M. (2025). Kuuntele duunaria & menesty: Opas muutoksenkestävään organisaatioon. Vastapaino.
- Ryan, R. M. (1992). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and self in psychological development. *Nebraska Symposium on Motivation*, 40, 1.
- Saarinen, H. (2022). Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Vaasan yliopisto.

- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). Digital onboarding and employee outcomes: Empirical evidence from the UK. *Management decision*, 61(3), 637–654. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528>
- Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. *Tietosanoma*.
- Tovmasyan, A., Onitiu, D., Wachter, S., Mittelstadt, B., & Weinstein, N. (2025). Autonomy over authority: The role of autonomous motivation in law compliance. *Motivation and emotion*. <https://doi.org/10.1007/s11031-025-10155-9>
- Vokic, N. P., & Ondrusek, V. R. E. (2024). Is engaged onboarding important for engaged Work? The relationship between structured onboarding and employee engagement. *Management*, 29(2), 59-69. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.2.5>.
- Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library leadership & management*, 23(4), 168-176.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science* (Providence, R.I.), 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.