



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Katri Järveläinen

Perehdytyksen onnistuminen yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2019

| | |
|--|--|
| Tekijä | Katri Järveläinen |
| Otsikko | Perehdytyksen onnistuminen yrityksessä X |
| Sivumäärä | 30 sivua + 4 liitettä |
| Aika | Lokakuu 2019 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Tutkinto-ohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja | Lehtori Raisa Varsta |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää perehdytyksen onnistuminen yrityksessä X. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka perehdytys vaikuttaa työmotivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin perehdytystä kokonaisuutena, käytiin läpi perehdytyksen haasteita ja vastuita käyttäen apuna muun muassa työnopastusmallia. Työmotivaatiosta käsiteltiin ulkoista ja sisäistä työmotivaatiota ja sitä, kuinka ne vaikuttavat ihmisen työskentelyyn työympäristössä. Työmotivaatio haasteita käytiin läpi käyttäen apuna työmotivaation kontrollimallia. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeella oli hyvä vastausprosentti.</p> <p>Kyselylomakkeen avulla saatiin hyvää tietoa perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista eri osa-alueisiin, kuten työmotivaatioon ja työsuhteen pysyvyyteen. Tuloksista kävi ilmi, että yrityksen perehdytyksessä koettiin olevan parannettavaa. Yrityksessä X koettiin sisäinen työmotivaatio tärkeäksi ja se on sidoksissa yrityksen palvelukseen jäämisessä. Hyvän perehdytyksen ei koettu olevan uhka omalle asemalle työssä mutta tätä ei tarkemmin selvitetty, joten asialle ei löytynyt selkeää vastausta tämän kartoituksen avulla. Kokonaisuutena perehdytysoppaan käyttöä pidettiin hyvänä tapana, sillä tämän avulla uusi työntekijä ymmärtää työtehtävänsä sekä samalla oppii yrityksestä asioita.</p> <p>Kaiken kaikkiaan kartoitus antoi tietoa perehdytyksestä ja työmotivaatiosta tällä hetkellä yrityksessä X. Kartoitus voitaisiin toteuttaa uudelleen samalla tavalla ja vastaukset olisivat suhteellisen samankaltaisia.</p> | |
| Avainsanat | perehdytys, työmotivaatio, perehdytysoppas |

| | |
|---|--|
| Author | Katri Järveläinen |
| Title | Success of introduction in the company X |
| Number of Pages | 30 pages + 4 appendices |
| Date | September 2019 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | |
| Instructor | Raisa Varsta, Senior Lecturer |
| <p>The objective of this thesis was to find out the importance of the onboarding process for new employees. In addition to this, it was investigated if there was a connection between work motivation and onboarding.</p> <p>The theoretical part of thesis focused on theories related to onboarding and work motivation. Quantitative research methods were applied in the thesis using a questionnaire to identify how the employees in the case company experienced the current onboarding process.</p> <p>The study showed that the employees felt that the current onboarding process worked well. However, some areas for improvement were also identified, such as time allocated for the process and the division of responsibilities among the employees regarding the onboarding process.</p> | |
| Keywords | working motivation, orientation, orientation guide |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn tausta | 1 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja rajaus | 2 |
| 1.3 | Työn tietoperusta ja aineisto | 2 |
| 1.4 | Työn menetelmä | 2 |
| 2 | Perehdytys | 3 |
| 2.1 | Perehdytys prosessina | 3 |
| 2.2 | Perehdytyksen tavoite | 4 |
| 2.3 | Perehdytyksen vastuut ja haasteet | 5 |
| 3 | Työmotivaatio | 7 |
| 3.1 | Työmotivaation syntyminen | 7 |
| 3.2 | Työmotivaation osa-alueet | 8 |
| 3.3 | Työmotivaation haasteet | 9 |
| 3.4 | Työmotivaatio esimiehen näkökulmasta | 11 |
| 4 | Kartoitus perehdytyksen onnistumisesta yrityksessä X | 12 |
| 4.1 | Kartoitus kokonaisuutena | 12 |
| 4.2 | Kartoituksen tavoite | 13 |
| 4.3 | Kartoituksen menetelmä ja aineiston keruu | 13 |
| 5 | Kartoituksen tulokset | 14 |
| 5.1 | Vastaajat | 14 |
| 5.2 | Perehdytyksen merkitys yrityksessä X | 15 |
| 5.3 | Työmotivaatio | 17 |
| 5.4 | Perehdyttäjän näkökulma | 20 |
| 5.5 | Tuloksien analysointi | 24 |
| 6 | Lopuksi | 27 |
| 6.1 | Johtopäätökset | 27 |
| 6.2 | Tuloksien luotettavuus | 29 |

Lähteet

Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Oikeanlainen perehdytys on viime aikoina noussut puheenaiheeksi työyhteisöissä. Yksityinen syy tähän on se, että perehdytyksen kokonaisuus hahmotetaan usein liian myöhään, eikä perehdytyksen merkitystä aina ymmärretä oikein. Digitalisaation myötä myös esimerkiksi viestinnän monimuotoisuus tuo oman haasteensa perehdyttämiseen. Perehdyttäminen ja työmotivaatio taas liittyvät läheisesti toisiinsa, joten sillä, miten perehdytys toteutetaan, on paljon merkitystä myös työnantajan kannalta. (Juholin 2009, 233 - 234.)

Perehdyttämisessä on tärkeää huomioida, kuinka laajasta kokonaisuudesta on kyse. Koko prosessi saa alkunsa rekrytointivaiheesta. Aikaisemmin on jopa ajateltu perehdyttävän tulevan töihin ja sisäistävän kaiken uuden informaation, välillä hyvinkin nopeasti. Perehdytys on haluttu saada mahdollisimman nopeasti pois päiväjärjestyksestä. Nykyään perehdytys yrityksissä on onneksi muuttumassa. Perehdytyksessä ovat alkaneet korostua yhä enemmän muun muassa erilaiset viestintätavat. (Juholin 2009, 233 - 234.)

Ihmisen sisäinen motivaatio on tärkeää huomioida perehdytyksessä. Tämä toteutuu perehdytyksessä erityisesti silloin, kun ihminen keskittyy oppimaan uutta, vaikka hänelle ei ole tarjolla oppimisesta mitään erillistä palkkiota. Sisäinen motivaatio taas vaikuttaa merkittävästi koettuun työmotivaatioon. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kykenee pitämään ajatukset uudessa työssä ja huomaamattaan paneutuu uusien asioiden opiskeluun. (Martela & Jarenko 2014, 17.)

Työn aihe syntyi omasta kokemuksesta ja havainnoista perehdyttämistyöstä yrityksessä X. Osallistuttuani useisiin perehdytysprosesseihin minulle halusi kartoittaa perehdyttämisen onnistumista ja sekä perehdytettävien että perehdyttäjäiden kokemuksista perehdytystyöstä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Työn tavoitteena on saada näkemystä perehdytyksen onnistumisesta yrityksessä X. Lisäksi selvitetään, minkälainen vaikutus perehdytyksellä on ollut perehdytettyjen kokemaan työmotivaatioon. Tätä asiaa kartoitettiin kyselyllä, joka suunnattiin perehdytetyille yrityksessä X.

Opinnäytetyössä kartoitetaan myös perehdyttäjän kokemusta perehdytyksestä sekä perehdytystyön vaikutuksesta perehdyttäjän omaan työmotivaatioon.

Tämän kartoituksen tulosten avulla on tarkoitus kehittää yrityksen X perehdyttämistä. Varsinaiset kehittämistoimenpiteet jäävät kuitenkin tämän työn ulkopuolelle, mutta työn johtopäätöksissä annetaan suosituksia perehdyttämisen kehittämiseksi.

1.3 Työn tietoperusta ja aineisto

Tässä opinnäytetyössä käytetään erilaisia malleja apuna sekä kartoituksen tekemisessä että aiheen ymmärtämisessä. Lisäksi teorian avulla selkeytetään työn kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten perehdytys ja työmotivaatio. Tässä käytetään lähteinä Juholinin, Viitalan sekä Penttisen ja Männistön kirjoja.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa, ja tuo sen vuoksi myös omia, organisaation sisältä kertyneitä havaintojaan sekä kartoitusvaiheen että kehittämisehdotusten tueksi.

1.4 Työn menetelmä

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpänä ominaisuutena voidaan pitää tutkimuksesta saatavia tarkkoja lukumääriä ja prosentteja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden lukumäärä korostuu. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan selville asioiden sidonnaisuuksia. (Heikkilä 2014, 15.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, ja kartoituksessa käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimustapaa. Aineisto kerättiin yrityksen X työntekijöiltä. Kysely lähetettiin kaikille yrityksen 60 työntekijälle, joista 50 vastasi kyselyyn. Kyselyn tuloksia eritellään tarkemmin luvussa 5.

2 Perehdytys

2.1 Perehdytys prosessina

Perehdytys on pienistä asioita koostuva suuri kokonaisuus. Perehdytys alkaa, kun laiteetaan ilmoitus uudesta työpaikasta julkisesti kaikkien nähtäville. Tämä hakemus antaa yrityksestä ja sen rekrytointitavasta tietynlaisen kuvan. Itse perehdytystyö pääsee alkamaan täysin vasta uuden henkilön tultua taloon. Perehdytystavat ovat muuttuneet nykyään huomattavasti aikaisemmista. Ennen oli olettamus, että perehdytys tapahtuu nopeasti ja vaivattomasti, nykyään perehdytyksessä korostetaan yhä enemmän viestintätaitoja ja perehdytykseen käytettävä aika on huomattavasti pidempi. (Juholin 2009, 233.)

Usein perehdytyksessä toimitaan varsin yksinkertaisella tyylillä. Asiat käydään ensin läpi varsin nopeasti ja pintapuolisesti. Uudelle työntekijälle pyritään kertomaan kaikki tärkeimmät asiat kuten se, miten käytetään työajanseurantaa tai keneltä voi tarvittaessa pyytää. Työntekijän oma-aloitteellisuus korostuu tässä vaiheessa erityisesti. Perehdytyksessä on kuitenkin tärkeää huomioida itse työhön perehdyttämisen lisäksi opastaminen yrityksen toimintatapoihin. Ei riitä, että uusille työntekijöille opetetaan pelkästään itse työ, vaan on hyvä opettaa tärkeitä asioita myös työyhteisöstä ja yrityksestä. (Juholin 2009, 234 - 235.)

Yritykset käyttävät perehdytyksen apuna esimerkiksi perehdyttämishjelmaa tai perehdytysopasta. Kun perehdytykseen käytetään kirjallista perehdytysmateriaalia, on uuden työntekijän helpompi päästä sisään yrityksen maailmaan ja arvoihin. Perehdytysohjel-

man hyödyllisyys korostuu erityisesti, mikäli halutaan seurata uuden työntekijän perehdytyksen kehittymistä ja työntekijän taitoja eri perehdytyksen vaiheessa. (Kauhanen 2012, 150.)

Perehdyttämisen merkitystä ei korosteta koskaan liikaa. Perehdytyksessä on kyse investoinnista. Tässä investoinnilla tarkoitetaan nimenomaan panostamista työntekijöiden hyvinvointiin, osaamiseen sekä mm. perehdytyksen puutteesta johtuvien tapaturmien ja poissaolojen vähentämiseen. Yrityksessä on jatkuvasti käynnissä myöskin vanhojen työntekijöiden perehdytys. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttämisessä on tärkeää ottaa huomioon kaikki uudet työntekijät, jotka tulevat yrityksen palvelukseen. Perehdyttämisessä ei ole kyse ainoastaan vakinaiseen työsuhteeseen tulevien perehdyttämisen tärkeydestä, vaan on hyvä muistaa perehdyttää myöskin harjoittelijoita, lomittajia sekä mahdollisiin uusiin työtehtäviin siirtyviä henkilöitä. (Viitala 2004, 259.)

Perehdyttämisessä on eroja uusien työntekijöiden ja vanhojen työntekijöiden välillä. Uusia työntekijöitä perehdyttäessä on yrityksen huomioitava kokonaisuuteen perehdyttäminen, kun taas yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtavalle henkilölle tarvitaan uuteen työkuvaan perehdytys. (Viitala 2004, 259.)

2.2 Perehdytyksen tavoite

Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä viihtymään työpaikalla ja kokemaan työn olevan hallinnassa. Toisena tärkeänä tavoitteena pidetään viestintää työyhteisön sisällä, jolloin kaikilla on mukavampi työskennellä työpaikalla. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijän omatoimisuus lisääntyy ja tarjottavan palvelun laatu pysyy hyvätasoisena, mikä on työnantajan liiketoiminnan kannalta merkittävää. Tällöin nimittäin esimerkiksi asiakkaat eivät huomaa uuden henkilön palkkaamista muuta kuin nimellisesti. Perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää korostaa uudelle työntekijälle tavoitteellista perehtymistyötä. Tällaista aktiivisuutta ovat esimerkiksi kysyminen, kertominen sekä toimintatapa, jossa epävarmuutta aiheuttavissa asioissa työntekijä pyrkii aktiivisesti selvittämään oikeanlaisen toimintatavan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdytyksen yhdeksi suureksi tavoitteeksi voidaan ottaa myös mentorointi. Tällä tarkoitetaan uuden työntekijän ja työpaikalla kokeneemman henkilön kahdenkeskistä vuorovaikutushetkeä. Mentoroinnin tarkoituksena on jakaa kokemuksia puolin ja toisin. Usein myös käytetään mentorina samaa työtä tekevää henkilöä, jolla on pitkä kokemus työstä yrityksessä, jolloin hänen on helppo jakaa neuvoja ja ohjeistuksia uudelle työntekijälle. Mentoroinnissa ei ole kyse ainoastaan työhön liittyvästä osaamisesta vaan pyritään yhdessä löytämään uuden työntekijän mahdollisesti heikkoudet ja vahvuudet sekä löytämään tulevaisuuden kehityspolku. Uudella henkilöllä on mahdollisuus tuoda työyhteisöön uusia tuoreita mielipiteitä ja kehitysideoita, ja näitä voidaan lähteä työstämään mentorointitilaisuuden jälkeen tai jo itse tilaisuudessa. (Juholin 2009, 240.)

Kun henkilö on hyvin perehdytetty, hän kokee onnistumisen tunnetta työtehtävissään. Tämän lisäksi uudella työntekijällä on kokonaiskuva yrityksestä ja kaikkein tärkeimpänä hänen kiinnostuksensa alaa kohtaa on lisääntynyt, tämän avulla myös työmotivaatio on huipussaan. Kun tällainen tila syntyy perehdytettävässä, voidaan perehdytys kokea onnistuneeksi. (Viitala 2004, 260.)

2.3 Perehdytyksen vastuut ja haasteet

Perehdyttämisen vastuu kuuluu aina esimiehelle. Esimiehellä on mahdollisuus asettaa alaisensa perehdyttäjäksi, mutta vastuu perehdytyksestä ei kuitenkaan tältä osin muutu, vaikka itse esimies ei toimikaan perehdyttäjänä. Työsuojelulainsäädäntö määrittelee esimiehen perehdyttäjäksi aina. Työpaikan työsuojelun sekä työterveyshuollon vastuu on alustavasti esimiehellä ja hänen roolinsa on perehdyttää ja kertoa henkilöistä keneen ollaan yhteydessä erilaisissa ongelmatilanteissa. Tähän päättyy esimiehen vastuu, ja oman alan ammattilaiset sekä työsuojelussa että työterveyshuollossa ottavat vastuun tämän jälkeen omien asioidensa perehdyttämisestä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Yrityksessä on hyvä olla joka osa-alueelta valmiina henkilöt, jotka on koulutettu perehdyttämään uusia työntekijöitä. Näin työntekijällä on mahdollisuus tutustua eri osa-alueiden osaajiin. Perehdyttäjien avulla perehdytettävä saa ensivaikutelman työpaikasta ja löytää oman paikkansa organisaatiossa. (Viitala 2004, 259 - 260.)

Perehdytyksen haasteena voidaan pitää henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuuden miinuspuolia ovat rekrytointikustannukset sekä mahdolliset uudet perehdyttämishaasteet. Kun yrityksessä vaihtuvuus on suuri, se lisää paineita kaikille osa-alueille ja henkilökunnan on vaikeaa toimia hyvässä yhteistyössä. Suuren vaihtuvuuden vuoksi perehdytykseen käytettävä aika on vähäinen ja riskinä on keskeneräisten töiden kasautuminen. (Kauhanen 2012, 94.)

Yhtenä perehdytyksen osa-alueena voidaan pitää työnopastusta. Työnopastuksen tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan olevansa hyvin perehdytetty ja valmiina uusiin työtehtäviin. Kuviossa 1 Pirnes (teoksessa Viitala 2004, 263.) on laatinut seuraavan työnopastusmallin, jonka avulla perehdyttäjän on helppo toimia perehdytystilanteessa, ja uuden työntekijän vastaavasti helpompi sisäistää omaa uutta työnkuvaa ja sen etenemistä. Työntekijällä on myös mahdollisuus itse seurata omaa kehitystään tämän mallin avulla. Mallia hyödyntämällä työntekijä oppii itse pohtimaan omaa työtään, kokeilemaan sekä saamaan palautetta omasta työstään. (Viitala 2004, 263.)

Kuviossa 1 on esitetty työnopastusmalli, jonka avulla perehdyttäjän sekä perehdytettävän on helppo seurata kehitystä. Ensimmäisessä vaiheessa perehdyttävä antaa perehdytettävälle yleiskuvan työstä, käydään läpi yleisesti mitä työ pitää sisällään ja mitä asioita on hyvä tietää. Samalla tarkastellaan henkilön kokemusta alalta, tämä tulee ilmi työtehtäviä yleisesti läpikäydessä. Kun ensimmäinen vaihe on käyty, siirrytään syvemmälle työtehtävien ydinkohtien käsittelyyn, tässä vaiheessa korostuu yhdessä tekeminen ja auttaminen. Kolmannella portaalla perehdytettävä kokeilee itse pärjätä työtehtäviensä parissa. Tämän jälkeen perehdyttävä antaa hänelle palautetta tehdystä työstä ja seuraa töiden etenemistä.

Tämän mallin tarkoituksena on saada henkilö sisäistämään oma työnkuva sekä työtehtävät. Uuden henkilön tullessa taloon on uusien asioiden määrä suuri, joten on tärkeää käydä työtehtävät läpi huolella eikä vain neuvoa tapoja, joilla itse mahdollisesti on aikaisemmin suorittanut työtehtävät. Mikäli näin tapahtuu, on vaarana, että uusi henkilö ei ymmärrä syvemmin työtehtäviään vaan suorittaa ne rutiininomaisesti. Mallin tärkein opetus on itseluottamuksen lisääminen. (Viitala 2004, 264.)



Kuvio 1. Työnopastusmalli (Pirnes 1984 teoksessa Viitala 2004, 263).

3 Työmotivaatio

3.1 Työmotivaation syntyminen

Työmotivaatio syntyy työntekijän omasta aloitteesta eikä esimerkiksi esimies pysty vaikuttamaan työntekijänsä motivaation syntymiseen. Motivaatiota voidaan pitää käyttövoimana, joka näkyy muun muassa silloin, kun työntekijä antaa omaa aikaa mahdollisimman paljon työpaikan käyttöön. Työntekijän on tärkeää saada työstään rohkaisua ja tunnustusta, jotta motivaatio pysyisi yllä. Tunnustuksena ja rohkaisuna voidaan pitää kehuja hyvästä työstä ja onnistumisista. Kun nämä asiat puuttuvat, voi työntekijä kokea pahoinvointia ja masentuneisuutta työssään. Usein palkka toimii huonona ja lyhyenä motivaattorina. Esimiehen on tärkeää käydä työntekijöiden kanssa keskustelua heidän motivaatiotekijöistään. Kun esimiehen kanssa on käyty keskustelua, on helpompi selvittää motivaation laskuun liittyviä asioita. (Aarnikoivu 2008, 153 – 154.)

Esimiestyössä on tärkeää ymmärtää kuuntelemisen taito. Esimiehen on tärkeää omassa työtehtävässään kartoittaa jokaisen työntekijän tilanne erikseen ja miettiä mitkä tekijät lisäävät yksittäisen työntekijän motivaatiota. Tässä kohtaa korostuu työntekijän persoonana ja kuinka pitkä työura on takana. Näiden kahden osa-alueen kautta on helppo lähteä tukemaan työntekijän motivaatiota. Esimies voi käyttää motivaatioteorioita apuna työntekijöidensä motivaation selvittämiseen. (Aarnikoivu 2008, 155 – 156.)

Henkilö, joka kokee motivaation lisääntyvän saavutuksien avulla, motivoituu työtehtävän suoriutumisesta ja saavutuksesta. Näillä henkilöillä korostuvat saavutukset ja esimiehen rooli ei korostu näille henkilöille. Esimiehellä on tärkeää paneutua siihen, kuinka näitä henkilöitä pyrkii motivoimaan, koska usein nämä henkilöt kokevat esimiehen kannustuksen ja kyselyt epäluottamuksena. Saavutuksia haluavat henkilöt saavat suurimman motivaationsa työtehtävien lisääntymisestä. (Aarnikoivu 2008, 156.)

Liittymisestä motivaatiota saavat henkilöt kokevat sosiaaliset kanssakäymiset työpaikalla tärkeiksi motivaattoreiksi. Nämä sosiaaliset suhteet ovat sekä virallisia työasioita keskustelujakin että työpaikan ulkopuolella tapahtuvista asioista keskustelujakin. Esimiehen on tärkeää näille henkilöille puhua myöskin työyhteisön yhteishengestä sekä osoittaa panostavansa hyvinvointiin. (Aarnikoivu 2008, 157.)

Henkilöt, joilla korostuu vallan tarve, kokevat tarvitsevansa arvostusta ja tunnustusta työpaikalla kaikkien kuullen. Heille on tärkeintä, että muut tietävät heidän arvonsa työpaikalla ja kokevat korvaamattomuuden tunnetta. Vallan tarve näkyy usein myös tarpeena heidän nimensä muuttamisessa esimerkiksi kirjanpitäjästä osaston päälliköksi. Esimiehen on tärkeää pyrkiä antamaan mahdollisuus näille henkilöille edetä työurallaan. (Aarnikoivu 2008, 158.)

3.2 Työmotivaation osa-alueet

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen tahtotilaa saavuttaa hyviä tuloksia ja tavoitteita. Usein voidaan sekoittaa motivaatio ja volitio. Volitiolla tarkoitetaan taitoa, jossa ihminen tietoisesti haluaa suorittaa asian tavoitteellisesti loppuun, mutta se ei kuitenkaan ole motivaatiota eli kiinnostusta itse työtä kohtaan. (Parppe 2018, 32.)

Työmotivaatio syntyy monen eri osa-alueen yhteistyönä. Ihmisen motivaatio muodostuu persoona- ja tilannekohtaisesti. Motivaation syntyyn vaikuttavat synnynnäiset sekä ympäristön ja kokemusten mukana tulleet tekijät. Synnynnäisinä tekijöinä voidaan pitää persoonallisuutta sekä ihmisen henkistä ja fyysistä kapasiteettia. Ympäristön ja kokemuksen mukana tulleita tekijöitä ovat muun muassa oppinen, kokemukset ja elämän aikana saadut havainnot. Kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat ihmisen tahtoon, arvoihin, motiiveihin ja asenteisiin. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation tunnuspiirteitä ovat palkkioiden ja etujen saavuttamiseksi tehty työ. Ulkoisessa motivaatiossa työnteko koetaan väsyttäväksi ja pakolliseksi rutiiniksi jokaisena työpäivänä. Ainoastaan siitä saatu palkkio auttaa työntekijää motivoimaan itseään työn loppuun suorittamiseksi. Tällaiseksi palkkioksi voidaan esimerkiksi katsoa palkka tai mahdollinen muu korvaus työstä. Sisäinen motivaatio huokuu ihmisestä itsestään. Ihminen on halukas oppimaan uutta, jopa ilman palkkioita ja etuuksia. Ihmisen ollessa motivoitunut omasta työstään, nähdään sisäisen motivaation parhaita puolia, kuten energiaa ja innokkuutta uusien asioiden oppimiseen. (Martela & Jarenko 2014, 17.)

Työmotivaation löytäminen työyhteisössä on pitkälti kiinni työpaikasta. Työnantaja voi motivoida työntekijää esimerkiksi vastuun lisäämisellä, tarjoamalla mahdollisuuksia omien vahvuuksien hyödyntämiseen ja korostamalla työntekijän toiminnan merkitystä yrityksen kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 39.)

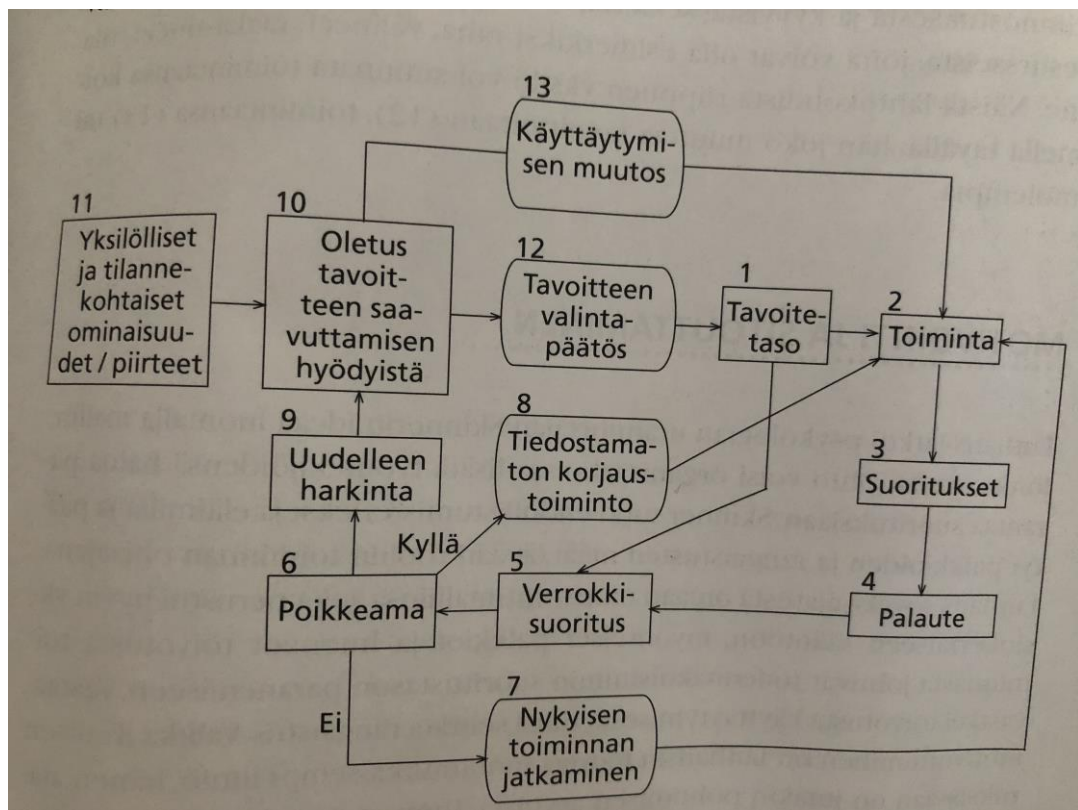
3.3 Työmotivaation haasteet

Työmotivaation suurin rajoite on puutteellinen usko omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin saavuttaa työn tavoitteet. Mikäli työntekijän uskossa omaan kykyihinsä on puutteita, esimerkiksi hän ei koe tavoitteen saavuttamisella olevan merkitystä, työntekijän työmotivaatio laskee ja tekemisen halu vähenee. (Parppei 2018, 50.)

Toisena työmotivaation haasteena voidaan pitää suorituskeskeisiä ihmisiä, joilla ulkoinen motivaatio korostuu. Usein tämän tyyppiset työntekijät haluavat olla parempia kuin muut ja tehdä työt omalla tavallaan, jopa muista välittämättä. Työskentelyä ei ohjaa tavoite, vaan halu olla parempi. Silloin on mahdollista, että työntekijä niinkään tee omaa parasta suoritustaan, vaan pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman vähäisellä panos-

tuksella ja nopeasti. Tietenkin työnantajan kannalta tämän tyyppinen työntekijä voi kuulostaa hyvältä, mutta vaikuttaa kuitenkin työyhteisöön negatiivisesti. Työilmapiiri saattaa kärsiä tällaisen henkilön toiminnan vuoksi, sillä se voi vaikuttaa negatiivisesti muiden työntekijöiden motivaatioon. (Parpei 2018, 51.)

Kuvio 2 pyrkii kuvamaan dynaamista prosessia työmotivaatiossa. Mallin tavoitteena on antaa työntekijälle suosituksia kehittää omaa työmotivaatiotaan joko muokkaamalla tavoitteita, toimintaa tai vastaavasti molempia näistä. Malli auttaa työntekijää hahmottamaan työmotivaation syntyamisprosessin kokonaisuutena. (Viitala 2004, 159 - 160.)



Kuvio 2. Kontrollimalli työmotivaatiosta (Klein 1989).

Kuviota 2 katsottaessa voidaan havaita ensimmäisenä tavoitteen luomisen tärkeys ja siihen pyrkiminen eri tavoin. Toiminnasta eteenpäin syntyvät yksilön suoritukset ja sitä kautta saadaan palautetta tehdystä työstä. Palautteen perusteella pyritään vertaamaan työntekijän suoritusta saatuun palautteeseen ja näin katsotaan, onko verrokki-suoritus

onnistunut. Verrokkisuorituksella tarkoitetaan suoritusta, joka on onnistunut jokaisella osa-alueella täydellisesti sekä tämän lisäksi asiakas on tyytyväinen saamansa palveluun. Verrokkisuorituksella pyritään tekemään haluttu työ juuri asiakkaan toivomalla tavalla. (Viitala 2004, 160.)

Työntekijän onnistuessaan jatkuu nykyinen toimintatapa eteenpäin. Jos suorituksesta löytyy puutteita, tulee pohtia, onko tällaista tilannetta koettu aiemmin. Edelleen täytyy pohtia, osataanko tämän perusteella tehdä tarvittavat korjaukset toimintaan vai täytyykö aloittaa analysointi uudelleen. Tässä vaiheessa korostuu työntekijän omien tavoitteiden tärkeys yksilölle itselleen. Työntekijän tavoitteiden tärkeys riippuu hänen omista persoonallisista ominaisuuksistaan, kuten muun muassa kiinnostuksesta ja kyvyistä. Tärkeää on huomioida myöskin ajan käyttö ja muut työnsuoritukseen vaadittavat asiat, esimerkiksi työvälineet. Tämän jälkeen työntekijällä on mahdollisuus muuttaa tavoitteet ja toimintatavat, jotta jatkossa tulokseen pääseminen olisi mielekkäämpää ja parempaa kuin ennen muutoksia. (Viitala 2004,160.)

3.4 Työmotivaatio esimiehen näkökulmasta

Esimies voi käyttää työssään seitsemää peruspilaria:

- Aseta selvät tavoitteen ja ”pelisäännöt”.
- Edellytä parasta muilta.
- Toimi itse esimerkkinä.
- Kiinnitä huomiota muihin ihmisiin.
- Jaa tunnustusta henkilökohtaisesti.
- Käytä organisaatioon liittyviä tarinoita ja vertaiskuvia.
- Juhlista voittoja muiden kanssa. (Aarnikoivu 2008, 160)

Tavoitteiden tulee luoda työntekijälle motivaatiota ja samalla korostaa panostamisen tärkeyttä. Pelisäännöt luodaan jokaisella osastolla erikseen mutta esimiehen on tärkeää korostaa työntekijöilleen yrityksen pelisääntöjä. Pelisäännöissä korostuvat organisaation yhteiset tavat toimia, ja samalla ne toimivat myös periaatteina. (Aarnikoivu 2008, 160.)

Esimiehen on hyvä odottaa jokaiselta työntekijältään parasta ja luoda sitä kautta työntekijöilleen positiivista ilmapiiriä. Esimies voi käytöksellään osoittaa uskoa ja luottoa alaisiaan kohtaan. Kun itse toimii esimerkkinä alaisilleen, on tärkeää muistaa omat opetuksensa ja noudattaa niitä. Kun teot ja sanat kohtaavat syntyy luottamus ja kunnioitus esimiestä kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 160.)

Kiinnittäessään huomiota alaisiinsa lisää esimies sen avulla motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen. On tärkeää kiinnittää huomiota, kun alainen tekee hyvän työsuorituksen tai heikomman työsuorituksen. Tämä kuitenkin tapahtuu vain, kun esimies on läsnä. Palautteen antamisessa esimies antaa tukea alaiselleen työtehtävien loppuun hoitamisessa ja palkitsee työntekijä hyvällä palautteella, mikäli työ on suoritettu hyvin. (Aarnikoivu 2008, 161.)

Esimiehen on hyvä käyttää tarinoita ja vertauskuvia organisaatiosta, jotta niiden avulla saadaan lisättyä motivaatiota ja työntekijöiden on helpompi samaistua tarinoihin. On hyvä huomioida voittojen juhlistuksessa, että se tapahtuu julkisesti kaikkien kuullen. Julkisesti kehuminen lisää motivaatiota ja positiivisuutta. (Aarnikoivu 2008, 161.)

4 Kartoitus perehdytyksen onnistumisesta yrityksessä X

4.1 Kartoitus kokonaisuutena

Tässä työssä on tavoitteena saada tietoa perehdytyksen onnistumisesta yrityksessä X, jossa on noin 60 työntekijää. Näin ollen tietoa päätettiin kerätä kyselylomakkeen avulla.

Työn tekijä on ollut esimiesroolinsa vuoksi mukana useissa perehdyttämisprosesseissa, ja sen vuoksi käsitys siitä, mistä asioista työntekijöiltä olisi hyvä kysyä, oli jo lähtötilanteessa varsin hyvä. Tätä ymmärrystä vahvistettiin perehtymällä tietoperustaan ja perehdyttämisen sekä motivaation syntymisen malleihin.

4.2 Kartoituksen tavoite

Kartoituksen tavoitteena on selvittää perehdytyksen onnistuminen yrityksessä X ja löytää siihen kehittämisideoita. Lisäksi toisena tavoitteena on selvittää, kuinka perehdytys vaikuttaa sekä perehdytettävän että perehdyttäjän kokemaan työmotivaatioon.

Kartoituksen tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Kuinka tärkeänä perehdytystä pidetään yrityksessä X?
- Kuinka perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän työmotivaatioon?
- Kuinka perehdytys vaikuttaa työpaikalla kauemmin olleen työntekijän motivaatioon?
- Koetaanko liian hyvän perehdytyksen olevan uhka yrityksen vanhoille työntekijöille?
- Kuinka onnistunut on yrityksen perehdytys tällä hetkellä?
- Mitä perehdytyksessä tulisi parantaa yrityksessä X?

Kartoitus toteutettiin niin, että vastaajina ovat sekä juuri työpaikalle tulleet perehdytettävät että kauemmin olleet henkilöt. Näin saadaan kokonaisvaltainen käsitys perehdyttämiskulttuurista ja toimintamalleista sekä ideoita perehdyttämisen kehittämiseen.

4.3 Kartoituksen menetelmä ja aineiston keruu

Kartoituksessa käytetään menetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tämän menetelmän avulla saadaan tietoa, miten osa-alueet liittyvät toisiinsa. Suuren otantamäärän avulla tutkimus on helposti tulkittavissa ja luotettava. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei kuitenkaan saada välttämättä kovin syvällistä ymmärrystä siitä, onko perehdytys onnistunut yrityksessä X, vaan tämä työ toimii jatkokeskustelun ja kehittämisen pohjana.

Työssä halutaan myös ottaa mukaan vanhempia työntekijöitä sen vuoksi, että näin saadaan näkemystä perehdytyksen onnistumisesta myös pidemmällä aikavälillä. Kyselylomakkeen taustatiedoissa kerätään tieto työntekijän työvuosista yrityksessä.

Kyselylomakkeessa hyödynnetään suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Strukturoiduilla kysymyksillä saadaan selkeitä vastauksia kysymyksiin. Strukturoiduissa kysy-

myksissä tulee ottaa huomioon, ettei lomakkeessa ole vastausvaihtoehtoina toisiinsa sidoksissa olevia vaihtoehtoja. Tällaisen kyselylomakkeen etuina ovat vastaamisen nopeus ja se, että tulokset ovat helposti analysoitavia. (Heikkilä 2014, 49.)

Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä. Laadin kysymyslomakkeen tietoperustan ja omien havaintojensa pohjalta. Tämä jälkeen pari henkilöä testasi lomakkeen. Kyselylomakkeesta tehtiin selkeä ja kysymykset etenivät loogisesti. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään suhteellisen lyhyt ja ytimekäs, jolloin saadaan luotettavaa tietoa. Tämän avulla myös vähennettiin tyhjiä vastauksien määrää. Kyselylomakkeessa oli pieniä kontrollikysymyksiä, joiden avulla saatiin varmistettua vastauksien luotettavuutta.

Kyselylomake toimitettiin vastaajille paperimuodossa yrityksen toisen työntekijän toimesta, jotta myöskään kyselyn tekijä ei paljastuisi vastaajille, eikä näin ollen vaikuttaisi vastaajien vastauksiin. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli kaikille vapaaehtoista. Lomakkeet palautuivat lomakkeen jakaneelle henkilölle takaisin. Näin taattiin vastaajien säilyminen anonyymeinä.

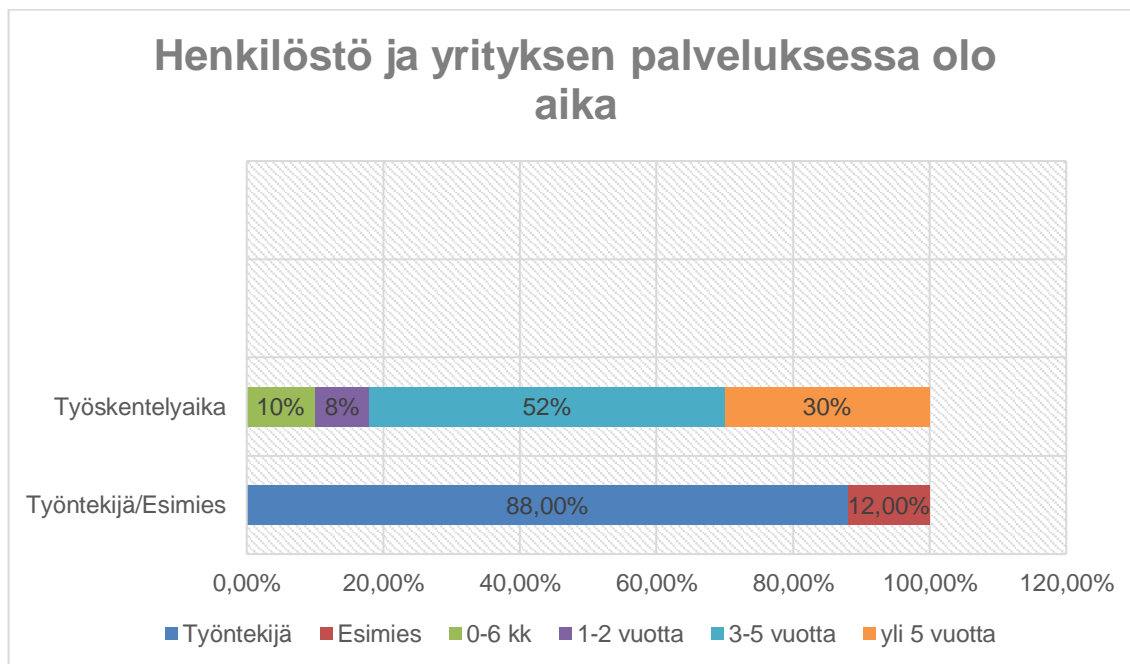
Kysely lähetettiin 60 työntekijälle ja takaisin palautui 50 lomaketta. Vastausprosentiksi muodostui 83,3, jota voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina ja sen vuoksi myöskin kyselyn otosta luotettavana.

Lomakkeiden palaututtua lomakkeiden tulokset syötettiin taulukkolaskentaohjelmaan ja tuloksista muodostettiin jakaumia ja taulukoita.

5 Kartoituksen tulokset

5.1 Vastaajat

Kyselylomake jaettiin työpaikalla 60 henkilölle joista 50 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 83,3.



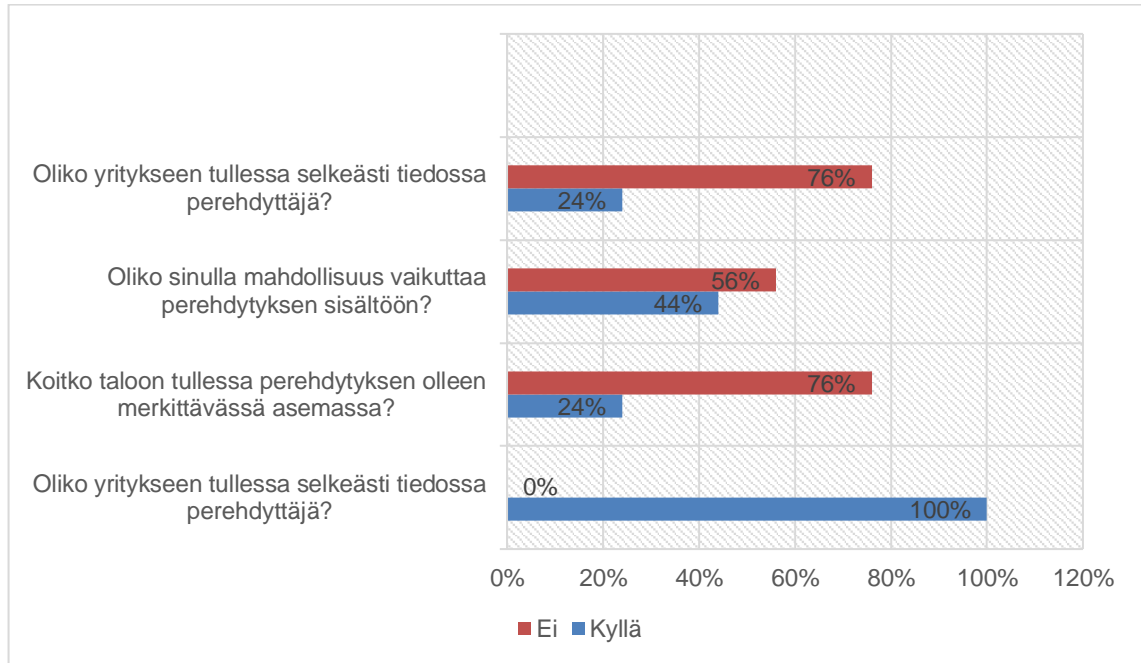
Kuvio 3. Henkilöstö ja yrityksen palveluksessa oloaika.

Kuviosta 3 nähdään että, että kyselylomakkeen vastanneista 88 prosenttia on työntekijöitä ja 12 prosenttia esimiehiä.

Noin 52 prosenttia vastaajista on ollut yrityksen palveluksessa 3 - 5 vuotta. Vastaavasti 10 prosenttia on ollut työntekijänä vain 0 - 6 kuukautta.

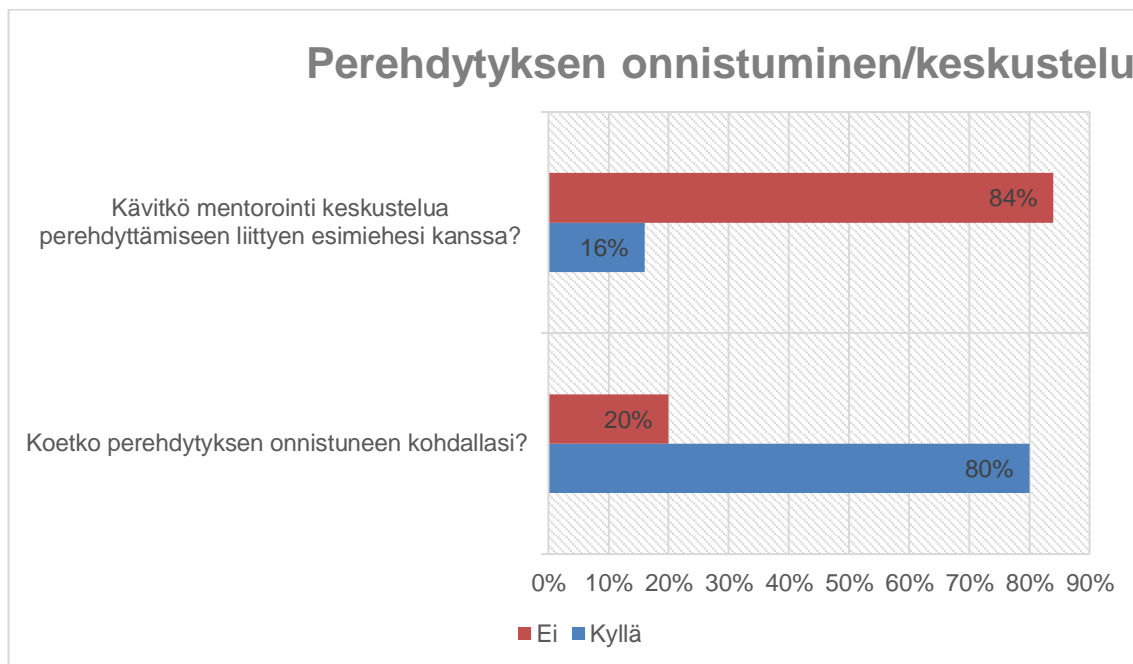
5.2 Perehdytyksen merkitys yrityksessä X

Kyselylomakkeessa oli kuusi kysymystä, jotka koskivat perehdytyksen merkitystä yrityksessä X. Näillä kysymyksillä haluttiin tarkastella, mitkä asiat yrityksen perehdytyksessä olivat onnistuneet, ja samalla löytää mahdollisia vastauksia perehdytyksen epäonnistumiseen. Vastauksien avulla pyrittiin kartoittamaan yritykselle X, mitä voisi parantaa jatkossa.



Kuvio 4. Perehdytyksen merkitys yrityksessä X.

Kuviosta 4 voi nähdä, kuinka tärkeänä perehdytysopasta perehdytyksessä pidetään, sillä kaikki vastaajista tunnistivat perehdytysoppaan yhtenä perehdytyksen työkaluna. Kuitenkin 80 prosenttia vastaajista ei tiennyt taloon tullessaan, kenen tehtävänä on hänen perehdyttämisensä. Perehdytyksen sisältöön vaikuttaminen on useimpien vastaajien mielestä mahdollista. Kuitenkaan tässä kartoituksessa ei käy ilmi tarkemmin eri perehdyttämisen osa-alueiden erot tässä asiassa.



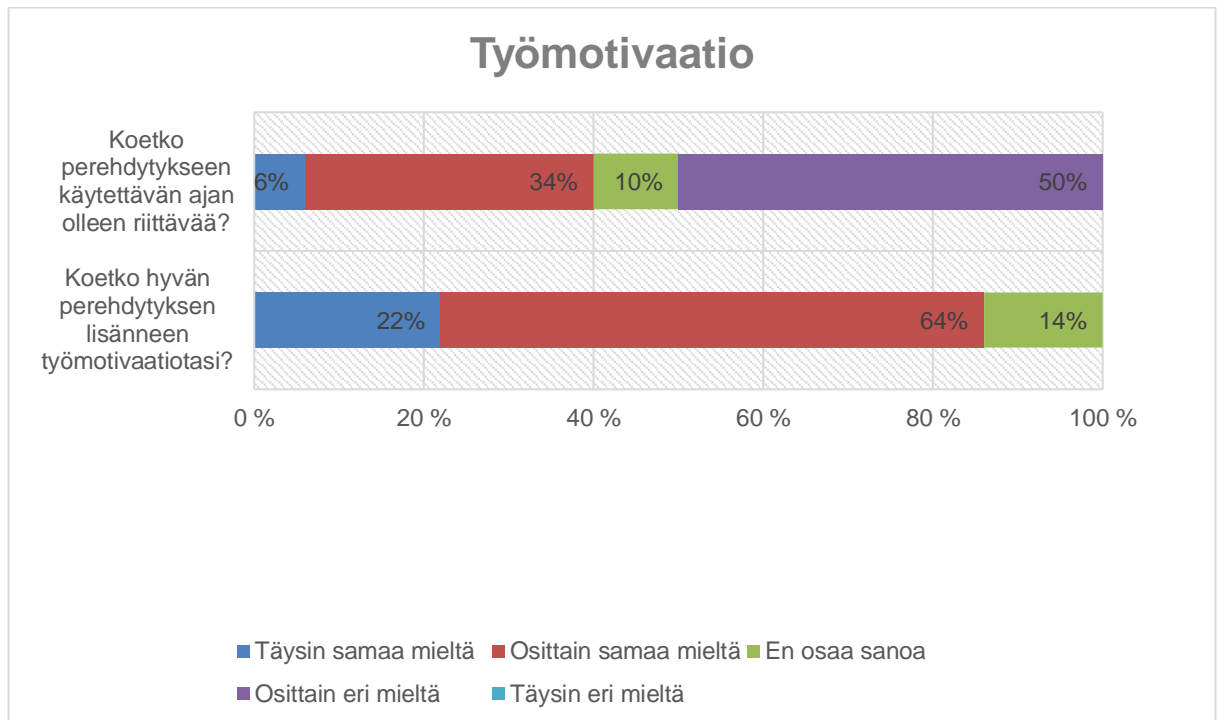
Kuvio 5. Perehdytyksen läpikäynti.

Kuviossa 5 kuvataan perehdytyksen eri osa-alueita yleisesti. Perehdytys on onnistunut useimpien vastaajien mielestä (noin 80 prosenttia). Perehdyttämiseen liittyvä mentorointikeskustelu toteutui noin 16 prosentilla vastaajista.

5.3 Työmotivaatio

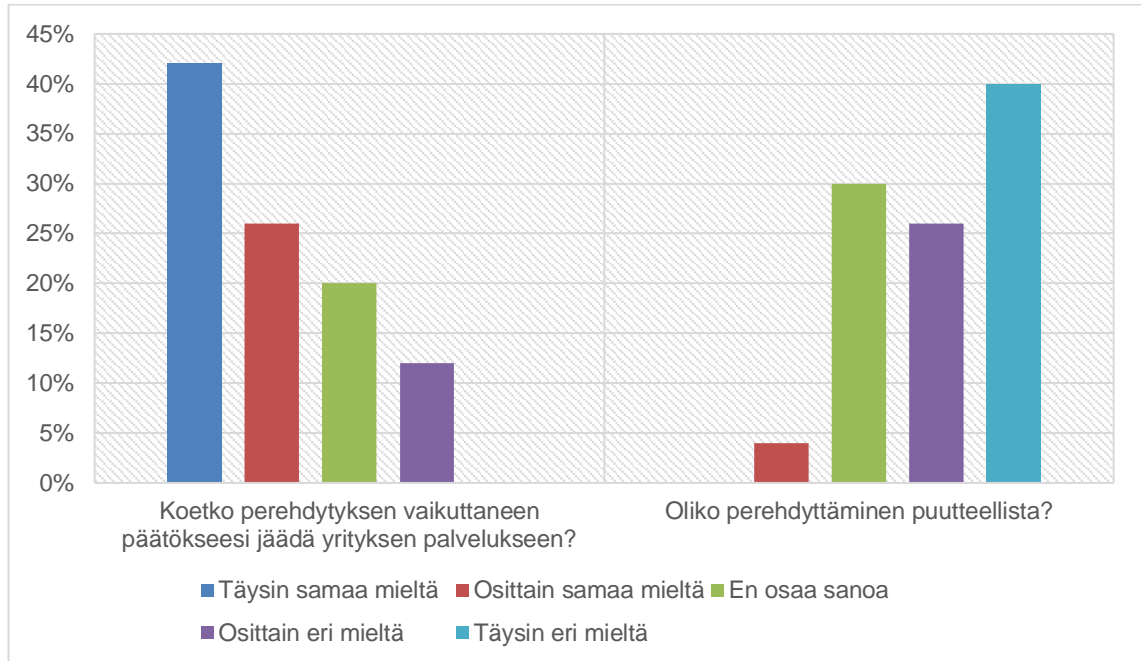
Työmotivaation osalta oli kyselylomakkeessa neljä kysymystä, joiden avulla haluttiin saada tietoa, kuinka sidoksissa perehdytyksen onnistuminen ja työmotivaatio ovat keskenään. Perehdytykseen käytettävää aikaa ja sitä kautta lisääntynyttä työmotivaatiota tarkasteltiin näiden kysymyksien avulla. Samalla haluttiin tarkastella, miten perehdytys vaikuttaa yrityksen palvelukseen jäämiseen.

Kysymyksen ” Oliko perehdyttäminen puutteellista?” avulla saatiin tarkemmin mielipiteitä esille. Niistä oli helpompi lähteä tarkastelemaan edellisessä luvussa käsiteltyjä syitä perehdytyksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.



Kuvio 6. Työmotivaatio.

Kuviosta 6 voi nähdä työmotivaation lisääntyneen selkeästi, kun perehdytysprosessi on toiminut, vastaajista noin 65 prosenttia on tätä mieltä. Perehdytykseen käytettävä aika on yrityksessä hieman heikolla tasolla, koska noin 50 prosenttia kokee siinä olevan puutetta.



Kuvio 7. Perehdytyksen vaikutus.

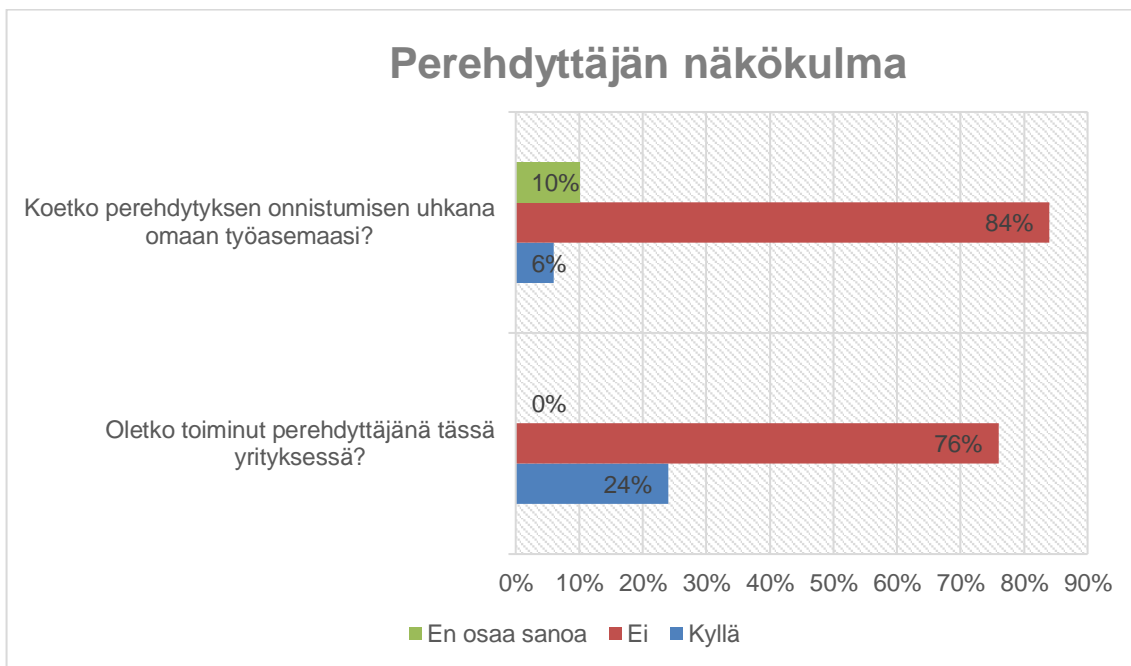
Kuviosta 7 voi nähdä, että perehdytyksen vaikutus yritykseen jäämiseen ja työmotivaatio liittyvät toisiinsa. Perehdytyksen vaikutus yritykseen jäämiseen on vastaajien kokemuksen mukaan noin 45 prosentin luokkaa. Perehdytyksen olevan hyvällä tasolla, ja puutteita ei koettu olevan kovinkaan paljoa. Vastaajista 40 prosenttia koki. Kuviosta voidaan kuitenkin huomata, että kysyttäessä perehdytyksen puutteellisuudesta, ”en osaa sanoa” ja ”osittain eri mieltä” vastausvaihtoehdot ovat lähes samoilla prosenttilukemilla.

5.4 Perehdyttäjän näkökulma

Perehdyttäjän näkökulmasta oli tärkeää saada selville, kuinka itse perehdytys vaikuttaa perehdyttäjän ajatuksiin. Samalla tarkasteltiin perehdytyksen vaikutusta perehdyttäjän omaan työhön, koetaanko mahdollisesti uuden henkilön perehdyttämistä uhkana. Uhkana tässä tapauksessa pidettiin esimerkiksi perehdyttäjän omien töiden uudelleen organisointia. Lisäksi haluttiin saada realistista tietoa, siitä kuinka onko kuinka suuri prosenttiosuus yrityksistä toiminut itse perehdyttäjänä. Tämän kysymyksen avulla jatkon kannalta päästiin pohtimaan, onko perehdytys jakautunut vain muutamalle henkilölle yrityksessä vai onko se pikemminkin kaikkien työtä ja sitä kautta vaikeampi perehdytettävän hahmottaa.

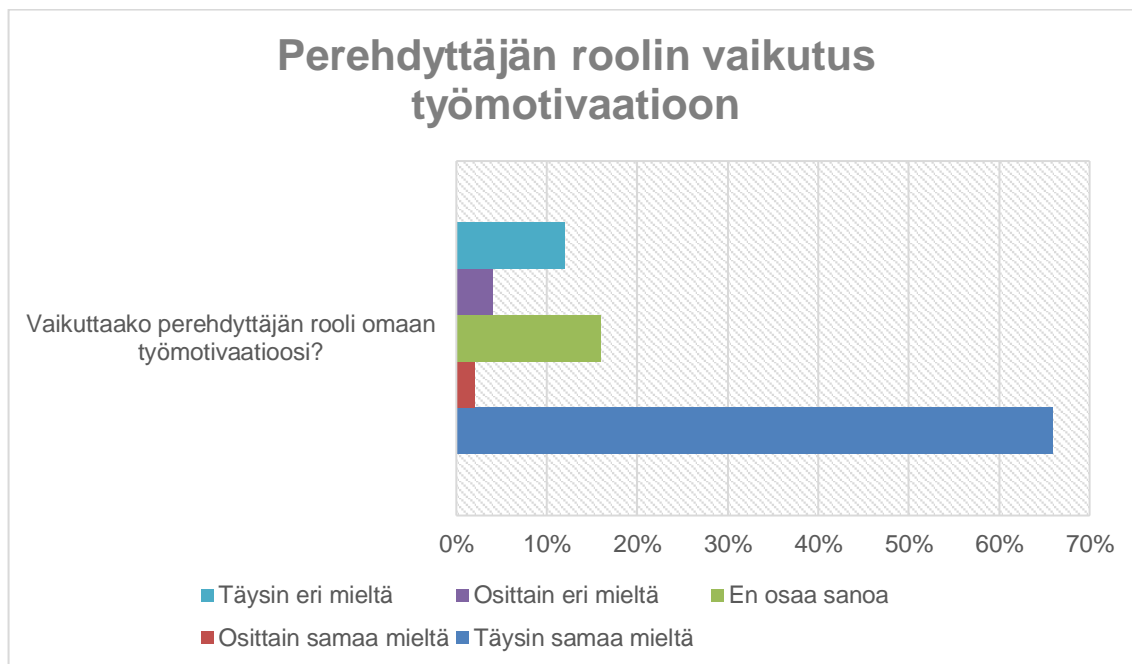
Lisäksi tutkittiin perehdytyksen vaikutusta omaan työmotivaation. Tällä pyrittiin selvittämään, onko yrityksessä työmotivaatio ulkoista vai sisäistä motivaatiota. Tämä kysymys ei kuitenkaan antanut selkeää vastausta, pikemminkin suuntaa antavia vastauksia johdettujen kysymyksen monesta eri ymmärrystavasta.

Lopussa kysyttiin vastaajilta suoraan mielipidettä perehdytyksen onnistumisesta sekä missä osa-alueilla on yrityksessä X parannettavaa. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, ”perehdyttäjän osa-alueella”, ”perehdytykseen panostamisessa” ja ”perehdytys toimii eikä parannettavaa ole”, näiden vastauksien avulla saatiin tietoa missä on vielä tekemistä yrityksellä X.



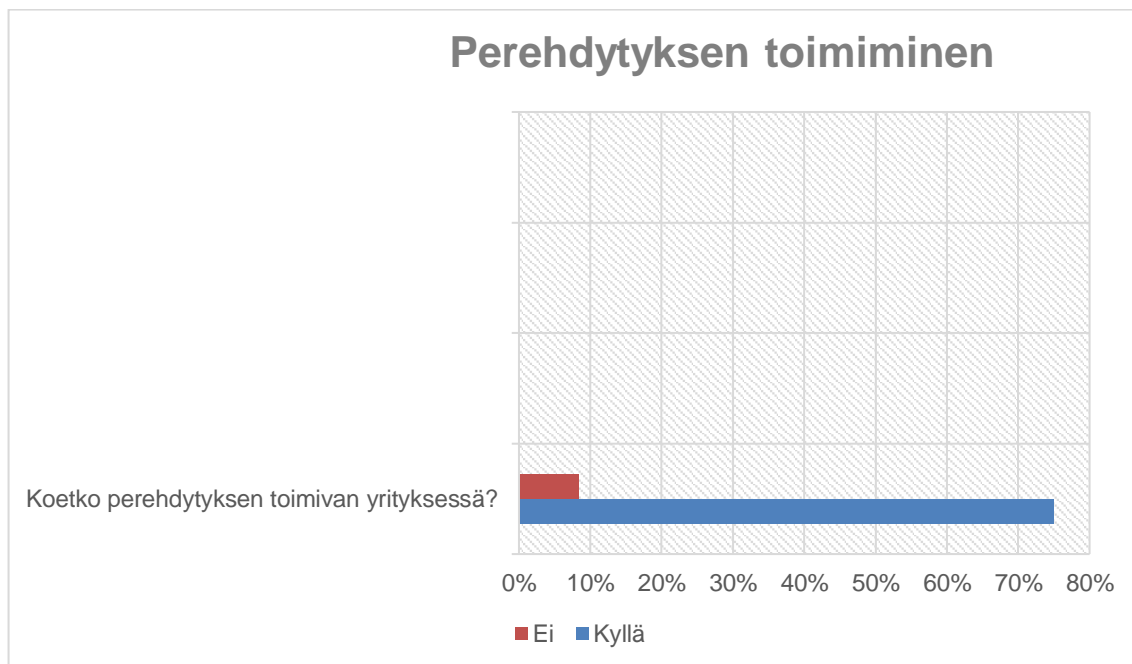
Kuvio 8. Perehdyttäjän näkökulma.

Kuvio 8 avulla saadaan tietoa perehdyttäjän näkökulmasta, mutta suurin osa kyselyyn vastanneista ei ole toiminut perehdyttäjänä (noin 76 prosenttia). Hyvänä asiana voidaan todeta, ettei perehdytyksen onnistumisen koeta vaikuttavan perehdyttäjän omiin työtehtäviin, niin että pelättäisiin uuden henkilön ottavan perehdyttäjän paikan itselleen.



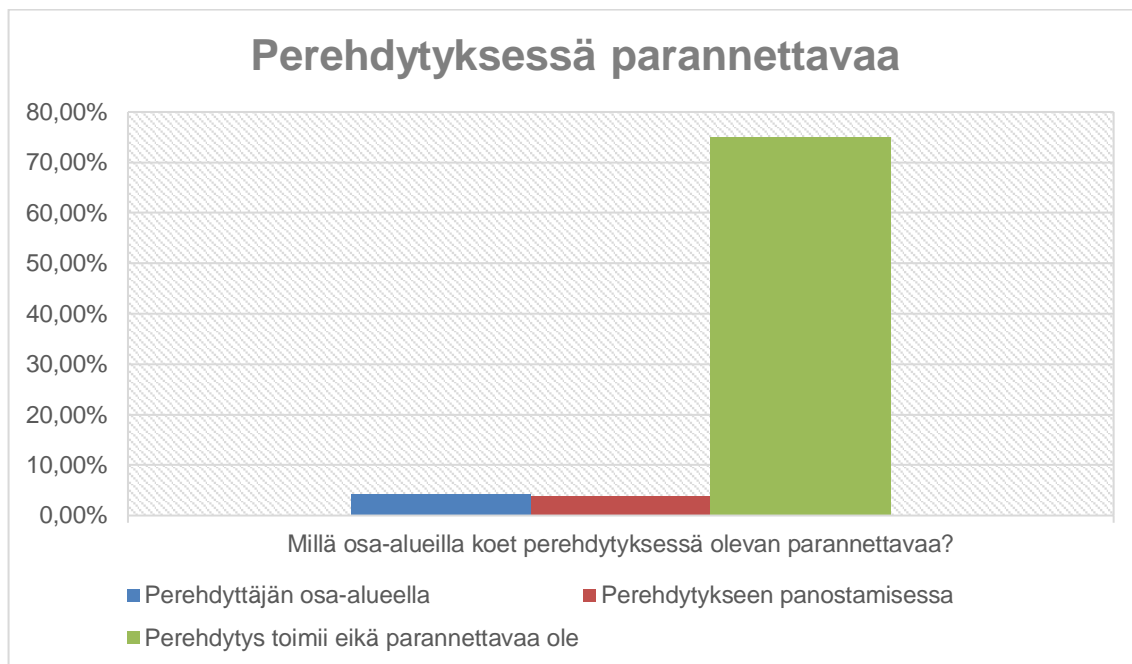
Kuvio 9. Perehdyttäjän roolin vaikutus työmotivaatioon.

Kuviosta 9 voidaan havaita perehdyttäjäröolin vaikutus työmotivaatioon, kun ollaan itse perehdyttäjän asemassa, noin 65 prosenttia kokee perehdyttämistyön vaikuttavan työmotivaatioon. Osa eli noin 12 prosenttia kokee olevansa yhtä motivoitunut omaan työhönsä, vaikka ei toimisi perehdyttäjänä. Tulosten analysoinnin yhteydessä tuli ilmi, että kyselylomakkeen kysymys oli muotoiltu niin, että sen voi ymmärtää eri tavoin. Siksi tämän kysymyksen tuloksia voi pitää korkeintaan suuntaa antavina.



Kuvio 10. Perehdytyksen onnistuminen.

Kuviossa 10 näkyy henkilöstön tyytyväisyys perehdytyksen onnistumiseen. Yrityksessä X noin 75 prosenttia vastanneista koki yrityksen perehdytyksen toimivan. Hieman alle 10 prosenttia kokee perehdytyksen epäonnistuneen yrityksessä. Tähän tulokseen saadaan tarkemmin vastauksia seuraavan taulukon avulla.



Kuvio 11. Perehdytyksessä parannettavaa.

Kuviossa 9 on nähtävissä syitä, miksi perehdytyksen koetaan olevan epäonnistunut. Perehdytykseen panostaminen ja perehdyttäjän osa-alueella on tilanne hyvin tasainen. Koetaan molemmissa asioissa olevan parannettavaa. Tästä tuloksesta yrityksen on hyvä lähteä jatkamaan ongelman selvittämistä vielä syvemmin.

5.5 Tuloksien analysointi

Kartoituksen tavoitteena oli selvittää perehdytyksen onnistuminen yrityksessä X ja löytää siihen kehittämisideoita. Lisäksi toisena tavoitteena oli selvittää, kuinka perehdytys vaikuttaa sekä perehdytettävän että perehdyttäjän kokemaan työmotivaatioon.

Kartoituksen tutkimuskysymyksiä olivat seuraavat:

- Kuinka tärkeänä perehdytystä pidetään yrityksessä X?
- Kuinka perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän työmotivaatioon?
- Kuinka perehdytys vaikuttaa työpaikalla kauemmin olleen työntekijän motivaatioon?
- Koetaanko liian hyvän perehdytyksen olevan uhka yrityksen vanhoille työntekijöille?
- Kuinka onnistunut on yrityksen perehdytys tällä hetkellä?

- Mitä perehdytyksessä tulisi parantaa yrityksessä X

Kartoituksessa kiinnitettiin erityisesti huomioita näihin kysymyksiin ja pyrittiin löytämään vastauksia niihin. Otantajoukosta jätti vastaamatta kyselylomakkeeseen kymmenen henkilöä. Koska vastaamisprosentti on kuitenkin yli 80, voidaan katsoa, että vastaukset kertovat hyvin perehdytyksen tilasta organisaatiossa.

24 prosenttia vastaajista koki, että heidän tullessaan taloon perehdytyksen järjestäminen ei ollut hyvällä tasolla. Tästä voidaan päätellä yrityksellä olevan perehdytyksessä vielä parannettavaa, jotta uudet työntekijät ymmärtäisivät perehdytyksen merkityksen heti työsuhteen alussa.

Perehdytyksellä on tämän kartoituksen perusteella vaikutusta henkilön kokemaan työmotivaatioon, sillä 65 prosenttia vastasi, että perehdytys on vaikuttanut myönteisesti siihen. Perehdytys auttaa motivaation kehittämisessä ja samalla uutta henkilöä oppimaan yrityksen asioita sekä omia työtehtäviään.

Perehdytyksen vaikutus perehdyttäjän työmotivaatioon jakoi mielipiteitä laidasta laitaan. Noin 12 prosenttia perehdyttäjistä koki työmotivaationsa pysyvän samalla tasolla kuin ei-perehdyttäjän roolissa. Vastaavasti noin 70 prosenttia vastaajista koki perehdyttäjän roolin vaikuttavan työmotivaatioon. Tässä kysymyksessä kuitenkin jäi epäselväksi, mihin suuntaan perehdyttäjän rooli omaa työmotivaatiota vie.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli perehdytyksestä tuleva uhka, joka mahdollisesti perehdytyksen onnistuessa voisi vaikuttaa perehdyttäjän omaan työtehtäviensä uudelleen organisoitiin. Perehdyttäjän kokiessa onnistumisen tunnetta hyvästä perehdytyksestä, saattaa ajatuksissa miettiä omia työtehtäviään ja kuinka itse niissä onnistuu. Tämä ajatusmalli voi johtaa pahimmillaan huonoon perehdytykseen, jotta oma asema työpaikalla pysyisi ennallaan. Tämän kysymyksen kohdalla noin 84 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että ei koe uhkana omien työtehtäviensä uudelleen organisoitua ja noin 10 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa omaa kantaansa. Vastauksista voidaan tulkita, että suurin osa perehdyttää uuden työntekijän asiallisesti eikä mieti omaa asemaansa sen jälkeen, kun uusi työntekijä on perehdytetty. Kartoituksen perusteella voidaan havaita työpaikalla vallitsevan hyvä työilmapiiri, jonka ansiosta kaikki uudet työntekijät otetaan vastaan ja autetaan alkuun uudessa työpaikassa hyvin.

Kartoituksen perusteella voidaan todeta tutkimuksen onnistuneen. Kartoituksen perusteella saatiin vastauksia perehdytyksen tärkeydestä uusille työntekijöille. Koko henkilökunnan perehdytys koettiin tärkeäksi asiaksi. Varsinkin yhtenä tärkeänä ja hyvin tunnetuna asiana korostui perehdytysopas, joka yrityksellä on käytössä. Tämä auttaa pääsemään työntekijää työpaikan käytäntöihin ja toimintatapoihin sisälle. Oman työn sisäistäminen on huomattavasti helpompaa, kun yrityksen yleiset asiat on listattu perehdytysoppaaseen. Perehdytyksen koettiin lisäävän työmotivaatiota, joka omalta osaltaan toimii hyvänä motivaattorina uusille työntekijöille. Tulevaisuuden kannalta tämä on yritykselle hyvä asia.

Selvityksen aineistosta kävi ilmi perehdytykseen käytettävän ajan vähäisyys. Ajan niukkuus oli negatiivinen asia, joka tuli ilmi, kun kysyttiin perehdytyksen onnistumista. Toinen esiin noussut kehittämiskohde on se, että valtaosa perehdytetyistä ei ollut saanut tietoa siitä, kuka on hänen perehdyttäjänsä. Tähän on syytä kiinnittää jatkossa erityistä huomiota ja kertoa perehdyttäjän nimi alussa useamman kerran. Kuitenkin perehdytyksen koetaan yleisesti onnistuneen, joten asiasta ei ole muodostunut yrityksessä kovin suurta ongelmaa.

Yrityksessä perehdytyksen aikana tapahtuva esimiehen ja perehdytettävän mentorointi ei ole toteutunut hyvällä tasolla. Suurin osa vastaajista koki mentoroinnin olevan puutteellista eikä ole koskaan käynyt esimiehen kanssa mentorointikeskustelua. Mentoroinnissa olisi tärkeää jakaa kokemuksia perehdytyksestä puolin ja toisin, jotta tulevaisuudessa perehdyttäminen olisi sujuvampaa.

Kyselylomakkeesta kävi ilmi, että lähes koko yrityksen X henkilöstö on tyytyväinen perehdytykseen. Ne, jotka eivät ole tyytyväisiä siihen, kokivat ongelman olevan perehdyttäjässä tai perehdytykseen panostamisessa. Tästä yrityksen on hyvä lähteä selvittämään tarkemmin perehdytykseen panostamista ja siihen liittyviä puutteita. Perehdytyksen panostamiseen vaikuttavat monet asiat, kuten perehdyttäjien käytössä oleva aika ja heidän motivaationsa.

6 Lopuksi

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen perehdytyksen onnistuneisuus ja tuottaa perehdyttämiseen kehittämideoita. Tämä opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Lisäksi työssä hyödynnettiin perehdyttämiseen ja työmotivaatioon liittyvää tietoperustaa.

Tutkimusta tehdessä saatiin tärkeää tietoa perehdyttämisen tärkeydestä uusille työntekijöille. Vastauksista kävi ilmi, että perehdytyksessä tärkeä väline on perehdytysopas. Perehdytysoppaan avulla mennään kohti uutta perehdytysmallia eikä pyritä sisäistämään kaikkea tietoa heti. Se auttaa työntekijää pääsemään sisälle työpaikan käytäntöihin ja löytämään oman paikkansa. Perehdytysoppaassa kuvataan, kenen vastuulla eri osa-alueet, kuten työterveys ja työsuojelu ovat, jotta esimiestä ei kuormiteta hänelle kuuluttomilla asioilla. Samalla työntekijällä on mahdollisuus paneutua rauhassa yrityksen strategiaan, visioon ja toimintatapoihin. Näin ollen työntekijällä jää aikaa keskittyä enemmän omaan uuteen työhönsä ja perehtyä siihen huolellisesti.

Työmotivaatio jakautui tutkimusta tehtäessä kahteen eri osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kyselylomakkeessa oli kaksi erillistä kysymystä, jotka liittyivät tähän. Haluttiin tietää sekä perehdyttävän että perehdyttäjän näkemys työmotivaatiosta ja se, onko se sidoksissa yrityksen palvelukseen jäämiseen. Vastauksista korostui sisäisen motivaation tärkeys henkilöstölle. Hyvällä perehdytyksellä on suuri vaikutus työmotivaatioon. Tästä voidaan ajatella, että työpaikkaan hyvin sopeutunut työntekijä kokee työpaikan mielekkääksi eikä koe haluavansa vaihtaa työpaikkaa. Perehdyttäjän roolissa korostui samalla tavalla sisäinen motivaatio, sillä perehdytyksen onnistumisen ei koettu olevan uhka omalle asemalleen työpaikalla. Tätä aihetta ei kuitenkaan tarkemmin tutkittu, joten tähän ei löydy selkeää vastausta tämän kartoituksen avulla.

Mikäli haluttaisiin tehdä uusi tutkimus ja perehtyä tarkemmin yrityksen X perehdyttämisen kehittämistarpeisiin, voitaisiin sellainen toteuttaa avoimella kyselylomakkeella. Kyseisellä lomakkeella saataisiin tarkempia vastauksia ongelmakohtista, ja niiden avulla niin yritys kuin työntekijä pystyisivät mahdollisesti panostamaan tiettyihin osa-alueisiin jatkossa enemmän.

Kokonaisuudessaan tutkimus vastasi hyvin tutkimusongelmaan ja työn aiheeseen. Kysymyksiä olisi voinut olla hieman enemmän ja erityisesti yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Myös avoimia kysymyksiä olisi voinut olla ainakin yksi mukana. Kyselylomakkeen avulla saatiin kuitenkin vastauksia tärkeimpiin kysymyksiin ja sitä kautta informaatiota perehdytyksen tärkeydestä niin uusille kuin vanhoille työntekijöille.

Yritys X voisi tämän kartoituksen perusteella perehtyä hieman syvemmin yrityksen perehdytykseen liittyvien syiden selvittämistä. Tämän kartoituksen mitä opinnäytetyössä tehtiin ei selvitetty syitä perehdyttämisen ongelmiin ja näihin tulisi pureutua yrityksessä X. Yritys X voisi tehdä uuden kyselyn, jossa kartoitettaisiin avoimin kysymyksiin sekä kenties ohjailevin kysymyksiin itse perehdytyksen ongelmia tarkemmin.

Uuden kyselyn laatiminen voisi tapahtua kehityspäällikön toimesta, johon johto yhdessä miettisi erilaisia kysymyksiä, joiden avulla saadaan vastauksia yrityksen tilanteeseen. Tällä kertaa kysely voisi olla sähköisessä muodossa, joka lähetetään sähköisesti jokaiselle yrityksen työntekijälle. Tällöin jokaiselle työntekijällä olisi mahdollisuus ottaa aikaa itselleen ja vastata kyselyyn rauhassa ja palauttaa se sähköisessä muodossa. Kyselyyn vastaamiseen voisi antaa hieman enemmän aikaa kuin yhden päivän, esimerkiksi 2 viikkoa tai 3 viikkoa voisi olla riittävä aika. Näin saadaan nopeasti kuukauden sisällä jo ensimmäisiä vastauksia, joita päästään jatkojalostamaan johdon toimesta. Tämän lisäksi asioihin päästään puuttumaan ennen kuin ongelmat ovat nousseet liian suuriksi.

Perehdyttäjän roolin saadessaan olisi hyvä pysähtyä miettimään perehdytyksen tärkeitä asioita itsekseen. On hyvä ottaa aikaa ja miettiä tarkkaan, miten ja missä järjestyksessä asioita opetetaan uudelle työntekijälle. Tässä olisi hyvä käyttää omia kokemuksia, kuinka itselle on opetettu asioita ja kenties mikäli on ollut puutteita pyrkiä niiden ehkäisyyn, kun itse toimii perehdyttäjänä. Perehdytystyön yksi tärkein pointti on saada uudelle työntekijälle kuva hänen uudesta työstään. Tämä voisi olla mahdollista vaikkapa kirjallisilla, helppoilla ohjeilla työn eri osa-alueista. Kuvien käyttö ja selkeät ohjeet lisäävät mielekkyyttä uuden työntekijän opiskeluun ja auttavat myös jatkossa tarkastamaan asioita, mikäli ei muista kaikkea, kun työtä suorittaa itsenäisesti. Tämä auttaa sekä uutta työntekijää kuin myös perehdyttäjää.

Tulisi huomioida myös pienten kokonaisuuksien läpikäymistä. Ei ole järkevää opettaa heti kaikkea kerrallaan vaan vaikkapa yhtenä päivänä käydään yksi asia läpi ja seuraavana päivänä taas seuraava asia. Yhdessä päivässä kaiken läpi käyminen vie paljon

aikaa ja yksilön on vaikea sisäistää kaikkea. Tästä voidaan kuitenkin pois lukea pikainen osa-alueiden läpikäynti koska kokonaiskuva työstä olisi hyvä saada mahdollisimman nopeasti. Tarkempi perehtyminen kohta kohdalta hoidetaan rauhallisesti ja selkeästi. Perehdyttäjän on hyvä olla luonteen piirteeltään rauhallinen ja kannustava. Tämä helpottaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää. Hyvä huomioida, ettei perehdyttämiseen tuo omia mielipiteitä liikaa esille toimintatavoista tai omista negatiivista kokemuksista. Nuo asiat voivat kuulostaa uuden henkilön korvaan pelottavilta ja hän voi saada yrityksestä erilaisen kuvan kuin haastatteluvaiheessa. Kaikkein tärkeintä on avoimin mielin opettaa uutta henkilöä, pyrkiä olemaan kärsivällinen ja kerrata asioita monesti sekä rohkaista rohkeasti kysymään, mikäli tulee kysyttävää.

6.2 Tuloksien luotettavuus

Tuloksien luotettavuutta voidaan kuvata kahdella eri tasolla: validiteetilla ja reliabiliteetilla.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen antavan vastauksia juuri sille kysymykselle, joka on tutkimuksessa valittu päätavoitteeksi. Validiteetisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida suuri otantamäärä. (Heikkilä 2014, 177.)

Reliabiliteetisessa tutkimuksessa korostuu tarkat vastaukset sekä kyselylomake uudelleen tehtäessä ovat vastaukset samanlaiset. Tässäkin tutkimustavassa on tärkeää huomioida otantamäärän suuruus, lisäksi otannan täytyisi olla suhteellisen samankaltainen kuin ensimmäistä kertaa toteutetussa tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 178.)

Reliabiliteetisesta näkökulmasta ajatellen tutkimus on onnistunut, koska on mahdollista toteuttaa tämän tutkimus uudelleen ja vastaukset olisivat hyvin samankaltaisia, sillä vastausprosentti oli korkea. Validiteettia hieman vähentää se, että yksi perehdyttäjille suunnattu kysymys oli mahdollista ymmärtää eri tavoin, eikä sen osalta saatu varmoja vastauksia.

Opinnäytetyötä tehdessä pureduin omaan työskentelyprosessiin, tuloksien luotettavuuden kannalta. Omalla työskentelyprosessilla on suuri merkitys työn onnistumisen kan-

nalta. Käytin opinnäytetyössä teoriaa sekä kuvioita hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Kyselyä tehdessä huomioin omien kokemusten kannalta minkälaisia kysymyksiä olisi hyvä esittää, jotta saadaan hyviä analysoitavia tuloksia. Näiden tuloksien avulla yrityksen X on myöskin helppo jatkaa omaa kehitystään perehdytyksen osalta, mikäli he kokevat asian samankaltaisesti kuin tässä kartoituksesta käy ilmi. Kyselyn tuloksia analysoidessa huomasin kuitenkin yhden kysymyksen antavan mahdollisuuden ymmärtää asia kahdella eri tavalla, joten tässä koen työni osalta pienen osan menneen huonosti. Kokonaisuudessaan eri kirjallisuuden pohjalta koottu teoria osuus sekä kartoituksen osuus antoivat itselleni uusia näkökulmia perehdytykseen liittyen, joita voin jopa omassa työssäni jatkossa ottaa huomioon. Moni asia valkeni eri tavalla ja antoi uutta motivaatiota perehdytystyössä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Lehtinen, Sara & Piirainen, Jutta 2016. Henkilökunnan perehdytyskansio Vuokatti Safaris Oy:lle. Opinnäytetyö. Matkailun koulutusohjelma, Kajaanin Ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113600/Piirainen_Jutta%20Leskinen_Sara.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 16.5.2019

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta, Helsinki.

Parpei, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent, Helsinki.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki. <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>. Luettu 16.5.2019

Pirnes, 1984 Työnopastusmalli, julkaisuun viitataan teoksessa Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Liitteet

Kyselylomake

Perehdyttämisen onnistuminen yrityksessä x

Valitse alla olevista vaihtoehdoista sopivin

- Työntekijä
- Esimies

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä

- 0-6 kk
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Onko yrityksellä käytössä perehdytysopasta

- Kyllä
- Ei

Koitko taloon tullessasi perehdytyksen olleen merkittävässä asemassa

- Kyllä
- Ei

Oliko sinulla mahdollisuus vaikuttaa perehdytyksen sisältöön

- Kyllä
- Ei

Koetko perehdytyksen onnistuneen kohdallasi

- Kyllä

- Ei

Koetko hyvän perehdytyksen lisänneen työmotivaatiosi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koetko perehdytykseen käytettävän ajan olleen riittävää

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koetko perehdyttämisen vaikuttaneen päätökseesi jäädä yrityksen palvelukseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin samaa mieltä

Oliko perehdyttäminen puutteellista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kävitkö mentorointi keskustelua perehdyttämiseen liittyen esimiehesi kanssa

- Kyllä
- Ei

Oliko yritykseen tullessasi selkeästi tiedossa perehdyttäjä

- Kyllä
- Ei

Koetko perehdytyksen toimivan yrityksessäsi?

- Kyllä
- Ei

Missä osa-alueilla koet perehdytyksessä olevan parannettavaa?

- Perehdyttäjän osa-alueella
- Perehdytykseen panostamisessa
- Perehdytys toimii eikä parannettavaa ole

Perehdyttäjä

Oletko toiminut perehdyttäjänä tässä yrityksessä

- Kyllä
- Ei

Vaikuttaako perehdyttäjän rooli omaan työmotivaatioosi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koetko perehdyttäjän näkökulmasta uhkana uusien henkilöiden perehdyttämisen onnistumisen vaikutuksen omaan työasemaasi

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa