

Perehdyttämisen rooli yrityksen kokonaistoi- minnan ymmärtämisessä

Case: Lahti Energia Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Miika Hartman

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hartman, Miika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 53 sivua, 6 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2022
Työn nimi Perehdyttämisen rooli yrityksen kokonaistoiminnan ymmärtämisessä Case: Lahti Energia Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Lahti Energia Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lahti Energia Oy. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen perehdyttämisprosessin laatua erityisesti uuden työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyölle asetettiin kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen perehdyttämisprosessi tukee uutta työntekijää ymmärtämään yrityksen kokonaistoimintaa ja saattamaan tämä osaksi työyhteisöä. Toisena tavoitteena oli tunnistaa ja esittää tutkimustuloksiin perustuvat kehittämissuhteet, joilla Lahti Energian perehdyttämisprosessin kattavuutta olisi mahdollista vahvistaa.</p> <p>Tietoperustassa keskityttiin kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen ja sen suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin henkilöstössä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jolla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia saadusta perehdytyksestä. Aineistoa täydennettiin perehdyttäjinä toimineiden esimiesten teemahaastatteluilla.</p> <p>Tulosten mukaan käsitys yrityksen kokonaistoiminnasta jää suurimmalle osalle uusista työntekijöistä etäiseksi. Tutkimustulokset osoittivat, että perehdyttämisprosessi edellyttää johdonmukaisuutta ja niin työntekijälle, kuin esimiehellekin selkeästi tiedossa olevan pääasiallisen perehdyttäjän. Mitä hajanaisempi perehdytysprosessi on, sitä epämääräisemmiksi perehdytettävät asiat ja aiheet varsinaisen työhön opastamisen ympärillä jäävät. Avainasemassa perehdyttämisprosessin kehittämissuhteiden ratkaisussa on, että jokaisen uuden työntekijän perehdytykseen sisällytetään yhtenäiset toimintatavat, jotka toisivat työnantajan lähemmäksi uutta työntekijää.</p>		
Asiasanat Perehdyttäminen, työyhteisö, työnantajamielikuva, työhön sitoutuminen, organisaatio kulttuuri		

Abstract

Author(s) Hartman, Miika	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published Spring 2022
	Number of Pages 53 pages, 6 appendices	
Title of Publication The importance of orientation for new employee's comprehension of the employer's operation Case: Lahti Energia Oy		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Lahti Energia Oy		
Abstract <p>The thesis was commissioned by Lahti Energia Oy. The study focused on quality of the client company's orientation process especially from the employee's standpoint. Two goals were set for the thesis. The aim of the research was to point out the experiences how client's orientation process supports new employee to understand the employer operation and to integrate him to the work community. The second goal of the thesis was to present the improvements based on the research results, which would strengthen the coverage of Lahti Energia's orientation process.</p> <p>The theoretical framework focuses on the direct and indirect effects of comprehensive orientation process on the personnel. The study was conducted by using quantitative and qualitative research methods. The primary applied method was electronic survey, with which the employees' experiences was gathered. Focused interviews with supervisors were conducted to diversify the data.</p> <p>According to the research results most of the employees experience the employer as a whole remain distant. Results showed the importance of the coherence in orientation process and need for having the person in charge to manage the process. The charge must be clear for the employee and the ones, who participate to orientation process. Indistinct orientation process would focus on directly employee's tasks, leaving the familiarization of the organization and its operations hazy. In the improvement proposals the key observation was the needing to involve unified type of actions to the orientation process across the company. The purpose of the actions is to bring the employer closer to the new employee.</p>		
Keywords Orientation, work community, employer brand, employee engagement, organization culture		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	4
1.3	Ongelmanasettelu ja rajaus	4
1.4	Tietoperusta ja tutkimuksen menetelmät.....	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Opinnäytetyön tietoperusta	9
2.1	Työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen.....	9
2.2	Perehdyttämisellä sitoutunut työntekijä	10
2.3	Työnantajamielikuva henkilökunnan näkökulmasta.....	12
2.4	Organisaatiokulttuurin kehittäminen	13
3	Tutkimuksen toteutus.....	16
3.1	Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät	16
3.2	Kyselyn laatiminen.....	19
3.3	Teemahaastattelujen suunnittelu	20
3.4	Tiedonkeruuprosessin viestintä.....	21
3.5	Tulosten analysointi	22
4	Tutkimustulokset.....	24
4.1	Kyselyn kvantitatiivisen osuuden tulokset	24
4.2	Kyselyn kvalitatiivisen osuuden tulokset	30
4.3	Haastattelutulokset	34
5	Kehittämisehdotukset ja pohdinta	38
5.1	Kehittämisehdotukset	38
5.2	Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	42
5.3	Tutkimuksen arviointi	45
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	47
6	Yhteenveto	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Haastattelun runko

Liite 3. Ennakkotieto kyselyn kohderyhmälle (sähköposti)

Liite 4. Kutsu haastatteluun (sähköposti)

Liite 5. Kyselyn saate (sähköposti)

Liite 6. Muistutus kyselystä (sähköposti)

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Perehdyttämisen tulee tarjota työntekijälle valmiudet paitsi suoriutua tulevista työtehtävistään, myös päästä soveltamaan omaa osaamistaan niihin. Varsinaisten työtehtävien lisäksi perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii työskentelemään johdonmukaisesti osana organisaatiota. Perehdyttämisvaiheen on hyvä toteutua siinä määrin tapauskohtaisesti, että se huomioi esimerkiksi työtehtävän erityispiirteet ja aloittavan työntekijän taustan. Kuitenkin lähtökohta suunnitelmallisessa perehdyttämisessä on kaikissa tapauksissa täysin sama: perehdyttämisen tulee olla kokonaisuus, jonka avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. (Joki 2018, 111–112.)

Perehdyttämisen tulee päivittyä sekä kehittyä muuttuvan ympäristön ja organisaation toimintatapojen mukaan. Muutokset voivat liittyä niin perehdyttämisen sisältöön, kuin toteutukseenkin. Muuttuvissa työympäristöissä ja toimintatavoissa jo työturvallisuuden näkökulma edellyttää perehdyttämisen ajantasaisuuden seuraamista (Työsuojelu 2021). Viimeisimpänä perehdyttämisen nopeaan muutokseen ajaneena esimerkkinä toimii 2020-luvun aloittanut koronapandemia, ja pandemian seurauksena suurelta osin muutokseen pakotettu työelämä. Muutos oli sikäli äärimmäinen, että aikaa reagoimiselle ei varsinaisesti ollut, vaan uusien käytänteiden omaksumisen piti alkaa välittömästi. Tavallisesti muutokset tapahtuvat maltillisemmin, mutta työelämän monimuotoistumista on ehditty nähdä jo aikana ennen pandemiaa. Uusiutumisen tarve ei siis ole uutinen itsessään poikkeuksellisesta ajasta huolimatta. (Puhakka & Huhtala 2021.)

Opinnäytetyön suunnittelu perehdyttämisen ympärille lähti liikkeelle työn toimeksiantajaorganisaatiossa, Lahti Energia Oy:ssä perehdyttämisessä havaituista puutteista. Perehdyttämistä pidettiin siltä osin riittämättömänä, että se saattaa jättää työnantajan kokonaisuudessaan uuden työntekijän näkökulmasta etäiseksi. Haaste perehdyttämisessä tarjosi työelämälähtöisen aiheen opinnäytetyölle rajattavaksi. Toimeksiantajayrityksessä oli todellinen tahtotila syventyä aiheeseen ja selvittää työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisen kattavuudesta. Järvinen (2000, 40) esittelee kiinnostavan esimerkin yksilön työn merkityksestä osana suurempaa kokonaisuutta, jossa telakan esimiehet osallistuivat ulkoisen kouluttajan järjestämään koulutus- ja kehittämistilaisuuteen. Tilaisuudessa käsiteltiin telakalla rakennettavan laivan olevan hyvin konkreettinen lopputuote. Yksiköiden esimiehet ilmoittivat, etteivät omalla osastollaan työskennellessään välttämättä ikinä tule ajatelleeksi, mitä päivittäisessä rutiinissaan todellisuudessa työstää. Kouluttaja vastasi tähän, että tekeekö

kukaan täällä laivaa? Esimerkin peruskysymys kuvaa myös ongelmaa opinnäytetyön taustalla, eli miten saada eri osastot ja tiimit toimimaan siten, ettei organisaation rakenteista tule yhteistyön estettä (Järvinen 2000, 40). Työntekijöiden ja tiimien toimiminen yhteisten tavoitteiden eteen on monitasoinen kokonaisuus ja yhteistyön edellytyksiin voi vaikuttaa useista näkökulmista. Opinnäytetyön viitekehyksessä kiinnostavimmassa roolissa on selvittää onnistuneen perehdyttämisen roolia organisaation yhtenäistämässä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa Lahti Energialle suoraan hyödynnettävissä olevaa materiaalia sen perehdyttämisen prosessin kehittämistä varten. Painopiste tutkittavista kehittämissuunnitelmista on erityisesti uudelle työntekijälle muodostuvassa kokonaiskuvassa yrityksestä tämän perehdyttämisen vaiheessa. Perehdyttämisen prosessia voidaan yleisesti tarkastella useasta näkökulmasta, kuten perehdytettävän työntekijän, perehdyttävän esimiehen tai osakokonaisuuksista vastaavien työnopastajien kannalta (Työturvallisuuskeskus 2022). Työn keskiössä on tuottaa materiaalia perehdyttämisen laadun parantamiseksi erityisesti aloittavan työntekijän näkökulmasta, mutta samalla myös organisaation eduksi ja avuksi.

Opinnäytetyöllä on kaksi keskeistä tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää Lahti Energian perehdyttämisen nykytilaa ja siinä koettuja onnistumisia sekä puutteita. Painopisteenä nykytilasta on selvittää, miten perehdyttäminen tukee uutta työntekijää tuntemaan koko Lahti Energian toimintaa sekä saattamaan työntekijä osaksi yhteisöä. Työn toisena tavoitteena on tunnistaa ja esittää tutkimustuloksiin perustuvat kehittämissuunnitelmat, joilla Lahti Energian perehdyttämisen prosessia olisi mahdollista edistää. Kehittämissuunnitelmilla tarkoitetaan työkaluja, menetelmiä tai elementtejä, joilla perehdytysprosessin kattavuutta pystyttäisiin kehittämään havaittujen puutteiden avulla sekä vahvistamaan perehdytyksestä saatua työntekijäkokemusta. Tavoitteet ohjaavat opinnäytetyötä tutkimuksen kautta kohti konkreettisia kehittämissuunnitelmia.

1.3 Ongelmanasettelu ja rajaus

Tutkimuksen ongelmanasettelu lähtee liikkeelle yleisellä tasolla todetusta ongelmasta tai selvitystä tarvitsevasta kokonaisuudesta. Yleisellä tasolla kiinnostava, mutta tutkittavaksi liian laaja aihe ei välttämättä tuota todellisuudessa hyödynnettävää tietoa. Aiheen väljyys voi näkyä esimerkiksi tutkimusongelmissa, joista puuttuu selvä tavoite kertoa tai osoittaa luotettavasti jotakin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 82.) Tutkimusongelmien rajaaminen edellyttää ensin opinnäytetyön keskiössä olevan ”organisaation kokonaiskuvan” määrittelyä työn kontekstissa. Tässä tutkimuksessa yrityksen kokonaiskuvalla tai

kokonaistoiminnan ymmärtämisellä tarkoitetaan pääasiallisesti seuraavien tekijöiden tietämistä tai tuntemista:

- Lahti Energian eri liiketoimintayksiköt ja organisaatiot
- Liiketoimintayksiköiden ja organisaatioiden päätehtävät ja avainhenkilöt
- Mahdolliset avainhenkilöt eri yksiköistä ja organisaatioista omien työtehtävien kannalta
- Lahti Energian strategia ja tavoitteet

Usein perehdyttämisellä puhutaan uuden työntekijän ohjaamisesta työtehtäviinsä ja osaksi yhteisöä. Perehdyttämisen kaltaisia toimia tarvitaan myös esimerkiksi sisäisen siirron myötä työnkuvaansa vaihtaneen työntekijän tai pitkältä poissaolojaksolta työhönsä palanneen työntekijän kohdalla (Joki 2018, 111–112). Tämä huomioiden tutkimuksessa keskitytään ainoastaan organisaatioon uusina tulleihin työntekijöihin. Sen lisäksi Lahti Energian johtoryhmän jäsenet rajataan pois tutkimuksen empiriaosuuden kohderyhmästä. Tutkimusongelmien lähtökohtana oli toimeksiantajan esittämät puutteet uuden työntekijän perehdyttämisessä. Päättökysymyksen tulisi siis selvittää, kuinka hyvin perehdyttämisen vaihe tällä hetkellä tukee uudelle työntekijälle muodostuvaa ymmärrystä koko Lahti Energian toiminnasta. Lisäksi tulosten hyödynnettävyyttä haluttiin alusta alkaen korostaa huomioimalla havaintojen olevan perustaa tulevalle perehdyttämisprosessin kehittämistyölle. Kehittämis ehdotusten pohdinta päädyttiin ottamaan päättökysymykseen mukaan siten, että kysymys ei ole ainoastaan selvittää perehdyttämisen nykytilaa, vaan miten sitä voi edistää kokonaistoiminnan ymmärtämisessä. Työn päättökysymys, sekä alakysymykset kuuluvat siis seuraavasti:

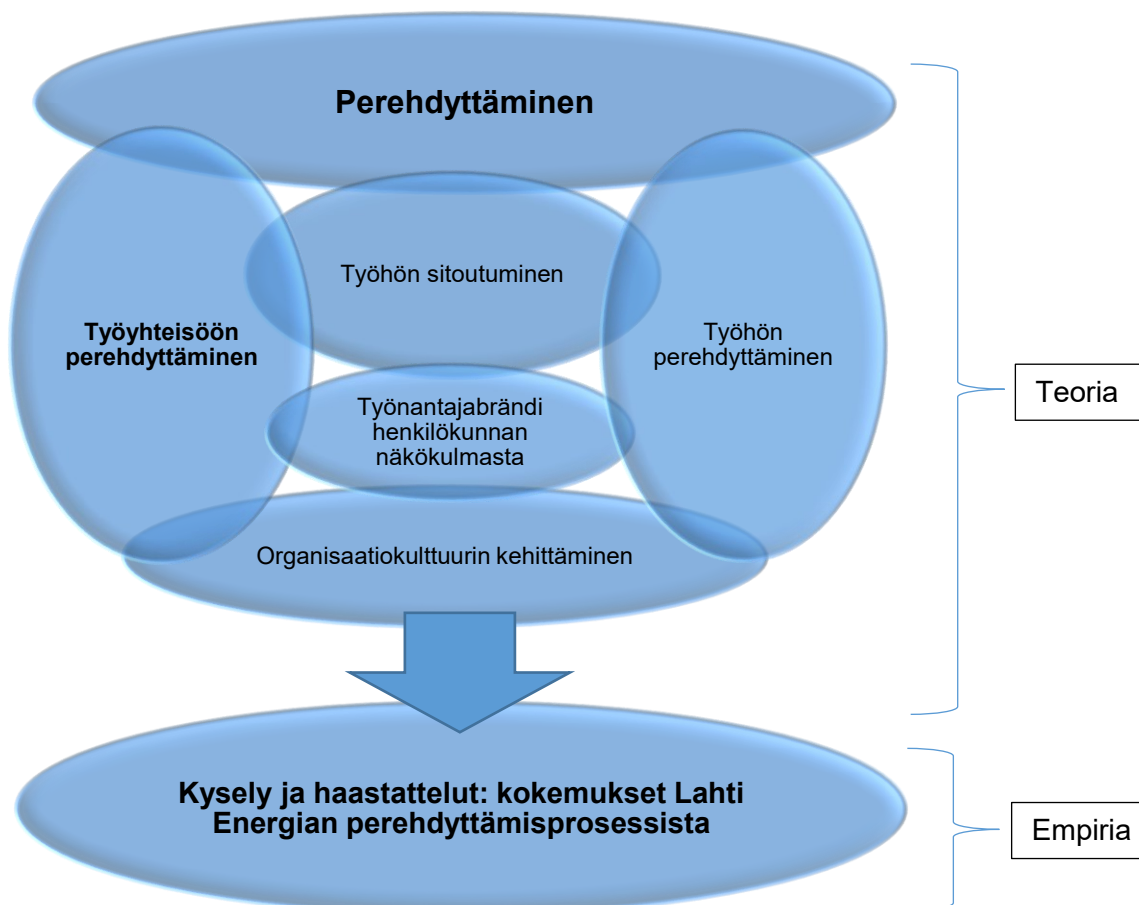
- Miten perehdyttämisellä voi edistää Lahti Energian kokonaistoiminnan ymmärtämistä?
 - Miten tämänhetkinen perehdyttämisprosessi tukee työntekijää tuntemaan yrityksen kokonaistoimintaa?
 - Millaisia koko yrityksen toiminnan tuntemiseen liittyviä aiheita tai asioita perehdytyksessä olisi ollut hyvä käsitellä, jotka tällä hetkellä koettiin riittämättömiksi?
 - Mitä muuta tarpeellista perehdyttämisestä puuttuu?

Työtä ohjaavat alakysymykset johdattelevat tutkimusvaihetta. Vastaukset niihin löytyvät ensisijaisesti Lahti Energian työntekijöiltä, jotka ovat itse olleet perehdytettävänä viime vuosien aikana. Kohderyhmään sopivaksi aikaikkunaksi on rajattu viimeisen kolmen vuoden sisällä, eli vuoden 2019 tammikuun ja vuoden 2022 tammikuun välillä Lahti Energialla aloittaneet työntekijät. Aikaikkuna mahdollistaa kokemuksen selvittämisen perehdyttämisestä niin ennen koronapandemian alkamista, kuin sen jälkeen alkaneelta etätyöskentelyajaltakin.

Toimeksiantajaorganisaatiossa valmistaudutaan purkamaan etätyösuosituksia niin sanottuun hybridimalliin, jolloin etätyöskentelyn tarjoamia mahdollisuuksia voitaisiin ideaalitilanteessa hyödyntää myös tulevaisuudessa. Tiedonkeruussa on siis syytä huomioida työntekijän perehdyttämisen ajankohta. Perehdytettävänä olleiden työntekijöiden kokemuksista saatua aineistoa haluttiin vielä laajentaa nostamalla samassa aikaikkunassa perehdyttäjänä toimineiden esimiesten näkökulma saatuihin havaintoihin. Tiedonkeruun painopiste on siis perehdytettävänä olleiden henkilöiden kokemuksissa ja esimiesten avulla pyritään täydentämään ja laajentamaa havaintoja myöhempiä kehittämistoimenpiteitä ajatellen.

1.4 Tietoperusta ja tutkimuksen menetelmät

Työn tutkimuskysymyksiin vastaaminen perustuu suurelta osin toimeksiantajaorganisaation sisältä kerättävään tietoon. Kuitenkin tietoperustaksi on rakennettu viitekehys, joka luo pohjaa tutkimukselle. Hirsjärvi ym. (2013, 157) suosii, ettei tietoperustaa kannata levittää tarpeettoman monella peruskäsitteellä. Tässä työssä keskeistä on esittää näkökulma, jolla perehdyttämisen onnistumista lähestytään. Koko tietoperustan ”yläotsikoksi” nouseekin perehdyttäminen, jonka merkitystä sekä vaikutuksia työntekijään ja työyhteisöön käsitellään tutkimusongelmien kannalta kiinnostavista ilmiöistä ja näkökulmista kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta. Vaikka perehdyttämällä sanotaan usein olevan selvä tavoite yrityksestä riippumatta, sen laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista eri tilanteissa. On esimerkiksi eri kysymys, onnistuuko perehdyttäminen ohjaamaan työntekijän itsenäiseen työnsä hallitsemiseen, vai hyödynnetäänkö perehdyttämistä tietoisesti erilaisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Opinnäytetyössä perehdyttämisen sisällöstä keskitytään tarkemmin sen kokonaisvaltaisiin tavoitteisiin ja vaikutuksiin. (Akdere & Schmidt 2008; Juuti & Vuorela 2002, 48.) Kuvio 1 havainnollistaa työn tietoperustaa.

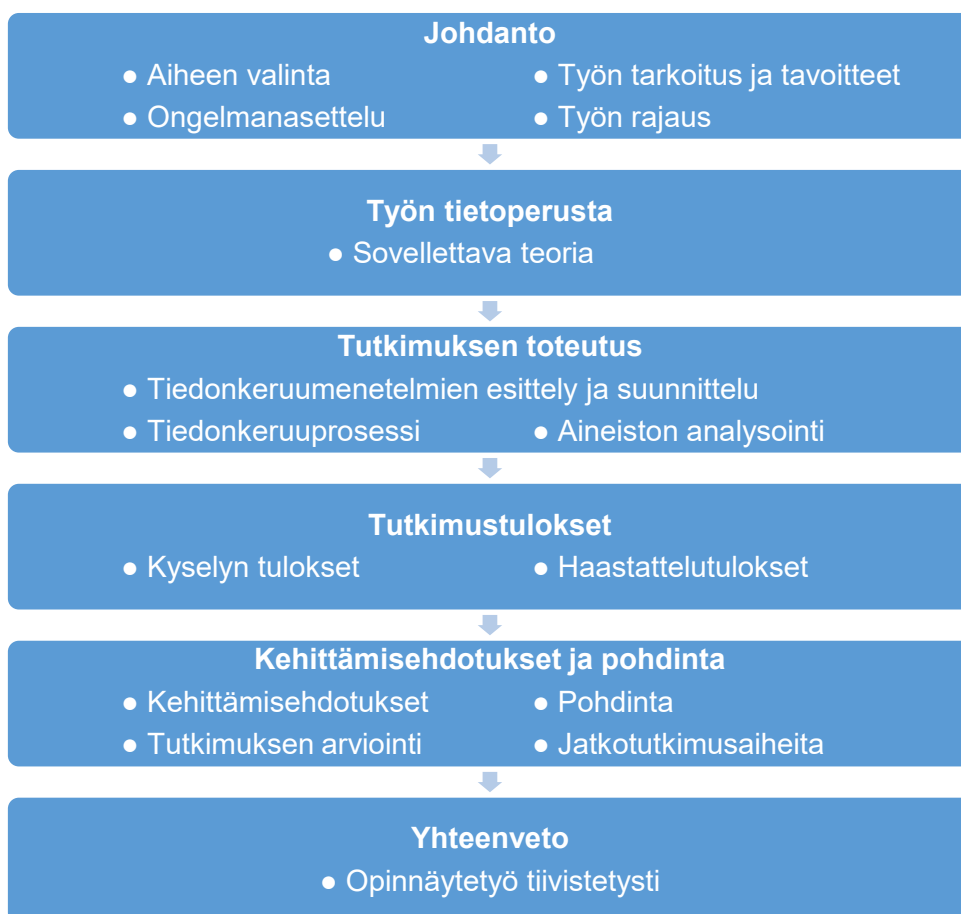


Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperusta

Tiedonkeruu toteutetaan sähköisellä kyselyllä, jota täydennetään kolmella teemahaastattelulla. Kysely on työn tärkein tiedonkeruu menetelmä, jonka kohderyhmänä toimii Lahti Energialla vuoden 2019 tammikuun ja 2022 tammikuun välillä aloittaneet työntekijät. Haastattelut toimivat kyselystä saatuja havaintoja täydentävänä tiedonkeruuna, ja haastateltavat ovat samassa aikaikkunassa perehdyttäjän roolissa toimineita esimiehiä. Tutkimuksessa hyödynnetään siis sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusotetta.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne alkaa aiheen valinnan ja tutkimuksen rajauksen esittelystä. Työn kannalta keskeisten käsitteiden rajaamista ja tietoperustaa käydään lisää läpi toisessa luvussa. Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyön toteutus, eli kyselyn sekä haastattelun laatiminen, kummankin prosessin toteuttaminen sekä tulosten analysointi. Neljännessä luvussa tutkimustulokset analysoidaan, viidennessä luvussa esitellään kehittämissuhteet sekä pohdinta. Viimeinen Yhteenveto-luku on tiivistetty läpileikkaus työstä ja siitä nousevista jatkotutkimusaiheista. Opinnäytetyön rakennetta havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 Opinnäytetyön tietoperusta

2.1 Työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen

Perehdyttämisprosessi voidaan lähestyä eri tavalla esimerkiksi eri roolien tai perehdytyksen osa-alueiden mukaan. Perehdyttämisprosessin suunnittelua varten yhtenä keinona voidaan hyödyntää perehdytyksen pilkkomista sen tavoitteiden mukaan. Åberg (2000, 204) esittää perehdyttämisen jaettavaksi yksinkertaisimmillaan sen mukaan, halutaanko käsitellä konkreettista työtehtäviin perehdyttämistä vai työyhteisöön perehdyttämistä. Jako perustuu perehdyttämisen sisältöön ja kenelle se on tarkoitettu. Koska opinnäytetyön keskiössä on uuden työntekijän perehdyttäminen yrityksen kokonaistoimintaan, työtehtäviin opastamista käsitellään tietoperustassa pintapuolisemmin.

Työhön perehdyttäminen

Puhuttaessa työhön perehdyttämisestä tai työhön opastuksesta tarkoitetaan jokaiselle kuuluvaa ohjausta riippumatta siitä, tuleeko henkilö organisaation sisäpuolelta, pitkältä poissaolojaksolta vai taloon ja tehtävään täysin uutena (Åberg 2000, 206). Myös työntekijän pysyessä samana, mutta työn sisällön muuttuessa esimerkiksi vaihtuvien laitteiden myötä, voidaan tarvittavaa opastusta pitää perehdyttämisen kaltaisina toimina. Suomessa esimerkiksi juuri laitteiden tai koneiden käytön opastamiseen yleisesti velvoittaakin viimeistään työturvallisuuslaki, jossa työnantaja edellytetään huolehtimaan erityisesti työpaikan vaaratekijöiden tuntemisesta ja kokonaisvaltaisen työturvallisuuden omaksumisesta (työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Velvoitteiden lisäksi ilmeinen tavoite työn nopealle oppimiselle on myös itsenäisesti työstä suoriutuminen. Yksittäinen työntekijä on yritykselle resurssi, joka halutaan tuoda perehdyttämisen avulla mahdollisimman pian tehokkaaksi ja itsenäiseen työskentelyyn kykeneväksi osaksi tiimiä. Työhön opastajan on laskettava työntekijälle haastavampia tehtäviä siinä määrin vaiheittain, että oppiminen on mahdollista uuden ympäristön ja uusien tapojen omaksumisen keskellä. Riittämättömällä tai piittaamattomalla opastuksella voi siis aiheuttaa todellista vahinkoakin, mutta vaikutukset näkyvät lähes väistämättä vähintään ylimääräisenä työnä. Alussa väärin opeteltua toimintamallia on aina huomattavasti haastavampaa niin sanotusti poisoppia, kuin harjoitella alusta asti oikein. (Juuti & Vuorela 2002, 51–52; Rupčić 2017, 127.)

Työyhteisöön perehdyttäminen

Työyhteisöön perehdyttämisessä tavoitteena on tehdä uudelle työntekijälle tutuiksi uusi työympäristö, uudet ihmiset sekä uudet toimintatavat (Åberg 2000, 203, 204). Organisaatiossa

työtehtäviään vaihtava tai poissaolojaksolta palaava työntekijä tuntee pääasiassa jo valmiiksi yrityksen yleisiä toimintatapoja ja vastuuhenkilöitä. Uuden työntekijän kohdalla työyhteisöön perehdyttäminen on kuitenkin yhtä merkittävä osa työssä tehokkaaseen suoriutumiseen yltämisessä kuin työtehtäviinkin opastaminen. Uudelta työntekijältä voidaan odottaa vahvaakin tehtäväkohtaista osaamista entuudestaan, mutta hyvää tuottavuutta ja tehtävistä suoriutumista varten työntekijän on pystyttävä hahmottamaan itsenäisesti mitä hän voi tai hänen täytyy tehdä, sekä mitä hänen ei tule tehdä. Työntekijältä toivotun toiminnan mahdollistamiseksi hänen on siis tunnettava esimerkiksi organisaation säännöt ja tavoitteet, jotta hän voi hahmottaa häneen kohdistuvat odotukset työyhteisössä. (Rowland ym. 2017, 219.)

Keskeistä työyhteisöön perehdyttämisessä on vuorovaikutus uuden työntekijän ja eri perehdyttävien osapuolten sekä muiden työryhmän jäsenten välillä. Henkilökohtainen neuvonta työsuhteen alussa rohkaisee työntekijää avoimeen ja vuorovaikutukselliseen työskentelyyn. (Rowland ym. 2017, 219; Åberg 2000, 205.) Virallisten työpaikan sääntöjen ja ohjeistusten lisäksi luonnollinen osa työpaikan käytäntöihin oppimista on myös niin kutsutut epäviralliset normit, joiden parhaiksi perehdyttäjäiksi on katsottu muut työryhmän jäsenet. Epävirallista normistoa ovat usein kokeilun, oppisen ja vuorovaikutuksen kautta kehittyneet toimintatavat, jotka tarttuvat työryhmässä vaivattomasti uudelle työntekijälle. Työryhmän kanssa työskennellessä organisaation viralliset ohjeistukset, kuten työturvallisuusasiat tai henkilöstöpalvelut, yhdistyvät usein luontevasti työntekijälle opastettaviin käytäntöihin ja toimintatapoihin. (Åberg 2000, 204, 206.)

Varsinaisten toimintatapojen ja normien lisäksi uudelle työntekijälle on myös arvokasta viestiä tämän olevan tervetullut uuteen työpaikkaan ja organisaation olevan valmis työskentelemään hänen kanssaan. Työyhteisöön kiinnittävässä perehdyttämisessä uudelle työntekijälle kehittyy paradigman kaltaisia tottumuksia, jotka auttavat häntä tekemään yrityksen kannalta suotuisia ratkaisuja omassa työssään. (Rowland ym. 2017, 225.) Robinson ym. mukaan (2004) työntekijän täytyy tuntea myös konteksti työnsä ympärillä ja pystyä työskentelemään kollegoidensa kanssa ennen todellista työyhteisöön integroitumista (Markos & Sridevi 2010, 90).

2.2 Perehdyttämisellä sitoutunut työntekijä

Useissa työhön sitoutumiseen liittyvissä tutkimuksissa käsitteen määrittely aloitetaan Kahnin (1990, 694) kuvauksella, jossa työhön sitoutuminen on työntekijöiden itsensä omiin työtehtäviinsä valjastamista. Työntekijä kykenee työllistämään itseään oma-aloitteisesti omien tehtäviensä piirissä ja hän voi ilmaista itseään fyysisesti, kognitiivisesti sekä emotionaalisesti työssään. Hyvä työhön sitoutuminen on eduksi työntekijälle ja työnantajalle sekä

suorasti, että epäsuorasti, ja suora hyöty näkyy erityisesti työntekijän suorittamisessa. Työsään hän on halukkaampi näkemään vaivaa innovatiivisempien ja tehokkaampien ratkaisujen löytämiseen, joiden ainoa motiivi ei ole päästä helpommalla omista työtehtävistä, vaan samaan aikaan tarjota organisaatiolle järkevämpiä toimintatapoja työn suorittamiseen. (Markos & Sridevi 2010, 90, 91.) Työntekijä, jolta puuttuu omaehtoinen sitoutuminen työhönsä tai oma motivaatio perustuu ainoastaan työsuorituksen taloudelliseen vastineeseen, on varautunut antaessaan panostaan työhönsä. Työssä se näkyy esimerkiksi työskentelyn passivoitumisena ja identiteettinsä näyttämisenä pidättäytymisenä, kuten omien ajatustensa esilletuomisesta työroolissaan (Kahn 1990, 701).

Yksilön työhön sitoutumista on tutkittu hyvinkin syvällisesti esimerkiksi tämän psykologisista intresseistä. Opinnäytetyön viitekehyksessä keskiössä on erityisesti työntekijän omaehtoisuuden vaikutus tämän innostuneempaan työotteeseen. Työnantajan näkökulmasta hyvällä työhön sitoutumisella on innostuneen työntekijän lisäksi opinnäytetyön aihepiiriin kannalta kiinnostavia hyötyjä. Yritys, jossa työhön sitoutuminen on heikkoa, kärsii myös korkeammasta henkilöstön vaihtuvuudesta. Runsaan henkilöstön vaihtuvuuden hinta on yritykselle kova, mutta Morrell ym. (2004) jakavat vaikutukset työnantajan näkökulmasta vielä aineettomiin ja aineellisiin. Aineelliseksi kuluiksi luokitellaan rahassa laskettavissa oleva hinta, joka muodostuu rekrytoinnista, koulutuksista, mahdollisista vuokratyöntekijöistä ja tänä aikana tuotteen tai palvelun laatuun aiheutuva tappio. Lisäksi aineelliseksi kuluksi luokitellaan myös kaikkiin edellä mainittuihin, sekä perehdyttämiseen vanhoilta työntekijöiltä kulunut aika. Suoranaisesta rahassa mittaamattomuudestaan huolimatta aineettomia tappioita voidaan kuitenkin pitää aineellisia kuluja jopa vahingollisempina. Korkean henkilöstön vaihtuvuuden aineettomiksi ongelmiksi voidaan luokitella organisaatiokulttuurin epäsuotuisa kehittyminen, sosiaalisen pääoman haihtuminen sekä työntekijöiden alhainen työmotivaatio. (Tanova & Holtom 2008, 1553.) Erityisesti aineettomista haasteista moni on suoraa seurausta heikosta työhön sitoutumisesta, joka edelleen vahvistaa jatkumoa alhaisesta työntekijöiden motivaatiosta ja henkilöstön korkeasta vaihtuvuudesta. Opinnäytetyön tietoperustassa kiinnostavaa on, miten perehdyttäminen edistää työntekijän sitoutumista työhönsä.

Perehdyttäminen on merkittävässä roolissa siinä, miten ja millaisena työntekijä kokee uuden työpaikkansa. Yhdysvaltalaisen SHRM (Society for Human Resource Management) säätiön mukaan työpaikkaa vaihtavista työntekijöistä jopa 20 % lopettaa sen hetkessä työssään ensimmäisen 45 päivän sisällä (Lawrence 2020). Tulokset eivät välttämättä vastaisi suoraan vastaavia lukuja Suomessa, mutta yhteys on kuitenkin kiistaton. Työsuhteen päättymisen sen alkutaipaleilla tarkoittaa organisaation kannalta käytännössä uuden rekrytointiprosessin käynnistämistä, sekä mahdollisesti uuden työntekijän vaatimia hankintoja ja

valmisteluja. Tällainen ensimmäisten kuukausien aikana päättyvä työsuhde on epätodennäköisemmin luonnollista vaihtuvuutta, kuten eläköitymistä tai työntekijän siviilielämässä tapahtuvan muutoksen seurausta, joten syitä sille on etsitty perehdyttämiseen liittyvistä ja vaikutettavissa olevista tekijöistä. Epäonnistuneeseen työhön sitoutumiseen on huomattu olevan merkittävä vaikutus työntekijän saamalla ensivaikutelmalla työpaikastaan. Huonoon ensivaikutelmaan voi johtaa esimerkiksi oman roolinsa tunnistamisen puute organisaatiossa, organisaatiokulttuurin ja omien arvojen heikko kohtaaminen sekä ristiriitaisuus yleensä omien odotusten ja todellisuuden välillä. Jokaisella uudella työntekijällä on työpaikasta riippumatta oletus perehdyttämisen saamisesta jossain muodossa, ennen kuin tältä voitaisiin vaatia tehokasta ja täyspainoisesti tuloksellista työskentelyä. Tässä suhteessa perehdyttäminen toimii työhön ohjaamisen lisäksi niin sanotusti työkaluna ensivaikutelman johtamisessa, jonka avulla työntekijä ei menettäisi motivaatiotaan sekä pohjaa sitoutua uuteen paikkaansa sille kriittisimpänä aikana. (Lawrence 2020; Rowland ym. 2017, 219–220.)

2.3 Työnantajamielikuva henkilökunnan näkökulmasta

Työnantajabrändi on yrityksen identifioima rooli ja viesti, jota se haluaa välittää itsestään nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Toteutuvaan työnantajamaineeseen nykyisten työntekijöiden kannalta vaikuttaa merkittävästi myös heidän kokemuksensa yrityksestä työnantajana. (SHRM 2022.) Yrityksen brändi ja työnantajabrändi tai -maine eivät tarkoita samaa asiaa. Yrityksen brändi assosioidaan yksinkertaisimmillaan sen tuotteisiin tai tuotemerkkiin, eli sitä rakennetaan erityisesti asiakassegmenttiä varten. Esimerkkinä kosmetiikka- ja kauneusalayrityksen L'Oréalin on työnantajana pääasiallisesti haastavampi houkutella työntekijöikseen miehiä, kun yrityksen asiakaskohderyhmä koostuu valtaosin naishenkilöistä. Haasteeksi muodostuu siis kompromissin löytäminen, jossa yrityksen brändillä pyritään olla karkottamatta potentiaalista työntekijöitä, mutta jossa yrityksen brändi ja työnantajabrändi olisivat mahdollisimman linjassa. Ristiriitainen tai pelkästään sekava viestintä voi vaarantaa koko yrityksen maineen. Eheää mainetta rakennetaan jo pelkästään johdonmukaisella logon tai muiden graafisten elementtien käyttämisellä eri yhteyksissä. Työnantajabrändin rakentamisesta on jopa kiistelty, voiko se olla markkinoinnin ohella myös henkilöstöhallinnollinen tehtävä. Yleisin argumentti tälle on, että yhtiön tulisi edustaa selvästi yhtä brändiä. Argumentti yhtenäisyydestä on kiistaton, mutta liian joustamaton lähestyminen ei vetoa samalla esimerkiksi asiakkaisiin ja potentiaalsiin työntekijöihin, erityyppisistä sijoittajista puhumattakaan. Brändin johtaminen on ehdottomasti tiimipeliä ja vahvan brändin tulisikin olla yhtenäinen kehys, jossa yhdeksi henkilöstöhallinnolliseksi osuudeksi voi nostaa työnantajakokemuksen johtamisen nykyisille työntekijöille. (Mosley 2014, 40, 43–44.)

Työntekijä muodostaa itselleen vahvan mielikuvan työnantajastaan työsuhteen alussa, jolloin siihen vaikuttaa tämän itsensä saama vastaanotto ja kokemus uuteen työntekijään liittyvien prosessien onnistumisesta. Paitsi aloittavan, myös potentiaalisten työntekijöiden kannalta on hyvä tiedostaa, että rekrytointiprosessi voi olla yksilölle mieleenpainuva. Valitsematta jäämisen pettymys projisoidaan usein työnantajaan, jonka vuoksi olisi arvokasta pyrkiä jättämään mahdollisimman myönteinen mielikuva. Lisäksi aloittavan työntekijän lähipiiri on tavallisesti kiinnostunut kuulemaan, millainen vaikutelman työpaikasta on ensimmäisten päivien aikana syntynyt. (Åberg 2000, 205.)

Uuden työntekijän saaman vastaanoton jälkeen hänelle kerrotut asiat ja työhön liittyvä opastus merkitsevät ensimmäisestä päivästä alkaen jatkuvasti enemmän kehittyvään mielikuvaan työnantajasta. Viitalan mukaan (2014) työssä tarvittavaa osaamista on lähestytty myös käsitteellä työelämäkvalifikaatiot, joilla tarkoitetaan työntekijän työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Työelämäkvalifikaatioihin luetaan lisäksi tiettyjä persoonallisia ominaisuuksia, mutta vastuu työtehtävissä ja työyhteisössä tarvittavien valmiuksien tarjoamisesta ulottuu myös työnantajalle. Työhön tarvittavan tiedon ja osaamisen puute heikentää suoraan työntekijän motivaatiota, ja usein myönteisen työnantajabrändin viesteinä pidetäänkin erilaisia henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksia työssä. Esimerkiksi kouluttautumisen ja urakehityksen mahdollisuutta, sekä kattavaa perehdyttämistä. Jorgensen (2005, 22) esittää, että parhaimpiin työntekijöihin ei vetoa ainoastaan ”palkka päivän työstä” ja tämä pätee niin nykyisiin, kuin potentiaaliisiinkin työntekijöihin. Eli paitsi että edellä mainitut henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät asiat ovat arvokkaita työnantajabrändin markkinoimisessa, niin niiden epäonnistuminen käytännössä voi työntää jo talossa olevia kehittymishaluisia työntekijöitä kilpailijalle. Työntekijöiden havainnot yrityksen sisältä leviää suusta suuhun myös talon ulkopuolelle ja erityisen hankalaksi työnantajamielikuva voi vääristyä silloin, kun puhuttu tieto ja virallinen viestintä näyttäytyvät ristiriidassa (Viitala 2014).

2.4 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Åbergin (2000, 124) mukaan työyhteisön nykyinen kulttuurillinen tila on vuosien kehityksen tulos. Organisaatiokulttuurin kehitykseen on vaikuttanut ja vaikuttaa niin teot, kuin tekemättä jättämisetkin. Organisaatiokulttuurin tasoja ja ilmenemismuotoja voidaan lähestyä usealla tavalla, kuten Gahmbergin kulttuurisen perusvireen tai Scheinin kolmitasoisien syvyysrakenteen mukaan (Åberg 2000, 125; JAMK 2022). Kulttuurisella perusvireellä tarkoitetaan ikään kuin työntekijöiden suhtautumista ja perusasennoitumista jokapäiväiseen työskentelyyn organisaatiossa. Perusvireitä kuvataan esimerkiksi sen mukaan, onko työskentelyn lähtökohdat työssä käymisen ”pakollisuudessa”, tahdossa kyseisessä organisaatiossa

työskentelyyn, kokemuksessa pystyvyyden ja osaamisen ainutlaatuisuudesta tai uskomi-
sessa oikeiden asioiden tekemiseen. (Åberg 2000, 125.)

Opinnäytetyön näkökulmasta vielä luontevampi tapa organisaatiokulttuurin tutkimiseen on Scheinin syvyysuuntainen rakenne, jossa kulttuurin hahmottaminen ja mahdollisuus siihen vaikuttamiseen esitetään kolmella tasolla. Ensimmäinen taso muodostuu toiminnallisista ja näkyvistä asioista, jonka organisaation jäsenet ja helposti myös siellä vierailevat henkilöt pystyvät kuvailemaan. Tämä osa kulttuurista näkyy esimerkiksi työpaikasta saatavana ensivaikutelmana, miten yhteisön jäsenet kohtelevat toisiaan, miltä ulkoiset puitteet näyttävät ja millaisen vastaanoton ensi kertaa työpaikalle tullessa saa. Toiseen tasoon vaikuttavat organisaation arvot ja normit. Tätä tasoa on tutkittu myös omana kokonaisuutenaan eettisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Se on siis pidemmällä aikavälillä muodostunut eettinen ilmapiiri, jota organisaatio ohjaa osaltaan esimerkiksi johtamisellaan sekä asettamallaan arvoilla ja missiolla. (JAMK 2022; Ruiz-palomino & Martínez-cañas 2014.) Kolmas kulttuurin taso muodostuu perusoletuksista, jotka ovat ajan saatossa muodostuneet itsestään selvyyksiksi yhteisössä. Perusoletukset ovat yleensä käsityksiä, uskomuksia tai toimintaperiaatteita, joita voi olla hankala kuvailla, mutta jotka voi tunnistaa esimerkiksi eri yhteisöjen välisinä eroina. Perusoletusten olemusta kulttuurin syvimpänä tasona alleviivaa mahdottomuus paikantaa sen tarkkaa syntymisajanjaksoa, sillä asioiden itsestäänselvyysdeksi muotoutumisen katsotaan tapahtuneen pitkän ajan sisällä ja juuret sille ovat kaukana. (JAMK 2022.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen tai kehittäminen vaatii taustalleen muutamia selkeitä tavoitteita, millaiseksi sitä halutaan ohjata. Toisaalta tärkeää on myös pystyä tunnistamaan sen nykytila, jotta halutun muutokseen eteen voidaan toimia sen edellyttämiä tavalla. (Lee 2020, 24, 25.) Kulttuurin kehittäminen ei kuitenkaan ole käytännössä koskaan kiinni yksittäisestä muutoksesta. Se vaatii toimia paitsi operatiivisella tasolla, mutta myös yhtiön arvojen ja normiston on kohdattava ja tuettava tavoiteltavaa kulttuuria. Tavoiteltavan arvomaailman ja eettisen kulttuurin tulee heijastua esimerkiksi organisaation ylimmän johdon käyttäytymisessä sekä siinä, miten suoriutumista arvioidaan organisaatiossa. Lisäksi näiden tulee ulottua ja näkyä yhteisissä säännöissä ja linjauksissa. (Lee 2020, 25; Ruiz-palomino & Martínez-cañas 2014.) Leen mukaan (2020, 26) suuressa organisaatiossa saattaa lisäksi olla useita alakulttuureja, jotka muodostuvat esimerkiksi yksilöiden erilaisista luonteista, taustoista, tavoitteista ja motivaatioista. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen on suhtauduttava siis pitkäjänteisesti ja perustavanlaatuisen siirtymän vuoksi työyhteisön jäsenten tulee pystyä hyväksymään tavoiteltavat muutokset. Kulttuurillinen kehitys tapahtuu voimakkaimmin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja työntekijän omien arvojen kanssa kohtaava

organisaatiokulttuuri vahvistaa henkilön motivaatiota työskennellä kyseisessä yrityksessä (Lawrence 2020; Lee 2020, 25).

Lawrencen (2020) ja Rowland ym. (2017, 225) mukaan työympäristön ja työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen voi vaikuttaa merkittävästi ensivaikutelmaa johtamalla sekä suunnitelmallisella perehdytyksellä. Työntekijän ensimmäisillä päivillä on voimakas vaikutus, koska tämä esimerkiksi kulttuurin ja kohtaamansa normit vieraiksi itselleen. Hajanaisen perehdytyksen saaneena työntekijä voi myös tuntea haasteelliseksi päästä yhteisöön sisälle, vaikka yrityksen kulttuurillista tilaa voisi muilla mittareilla pitää suhteellisen terveenäkin. (Lawrence 2020.) Rowland ym. (2017, 225, 226) esittää, että kattava perehdytysprosessi, joka auttaa työntekijää tuntemaan ja ymmärtämään työnsä kontekstia ja yhteisössä arvostettavia toimintamalleja edistää sellaisen ilmapiirin kehittymistä, jossa tietoa jaetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkällä aikavälillä yhteistyön ja yhteisen oppimisen ilmapiirillä edistetään aloittavan työntekijän oppimisen lisäksi myös koko yhteisön suorituskykyä. Yhteisön innovatiivisuudelle ja suoriutumiselle suotuisan ympäristön määrittää merkittävästi se, minkä tyyppiselle asennoitumistavalle se on taipuvainen. Yhteisössä yleisesti omaksutulla oppimissuuntautuneisuudella ja esimerkiksi yrittäjälähtöisellä ajattelutavalla katsotaan olevan positiivisia vaikutuksia sen suorituskyvylle. (Dobni 2008.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruuprosessi lähti liikkeelle tavoiteltavan tiedon tunnistamisella ja kohderyhmän rajaamisella. Keskeiseksi kerättäväksi aineistoksi tunnistettiin työntekijöiden kokemukset heidän saamastaan perehdytyksestä rajatussa aikaikkunassa. Sopivaksi kohderyhmäksi katsottiin vuoden 2019 tammikuun ja 2022 tammikuun välillä Lahti Energialla aloittaneet työntekijät. Tutkimuksen pääasialliseksi menetelmäksi valittiin sähköinen kyselylomake ensisijaisen kohderyhmän sekä tavoiteltavan tiedon perusteella.

Kyselylomakkeella kerättyä kvantitatiivista aineistoa täydennettiin kolmella teemahaastattelulla, joissa haastateltavina olivat toimeksiantajalla perehdyttäjänä toimineet esimiehet. Haastatteluilla kerättyä ainoista peilataan erityisesti kyselyn tuloksiin, eli onko perehdyttävien ja perehdyttäjien välillä selviä näkemuseroja. Tiedonkeruu on rajattu tarkasti kohderyhmän ja selvitettävien asioiden myötä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistämisellä pyritään luotettavampiin tutkimustuloksiin ottamalla huomioon perehdyttävien ja perehdyttäjien näkemykset.

Sähköinen kyselylomake tiedonkeruumenetelmänä

Kyselylomake soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä on laaja. Niin postitse, kuin sähköisestäkin lähetetty kysely antaa vastaajalle vapauksia sellaisiin menetelmiin tai toteutuksiin verrattuna, joissa tutkija on itse paikalla. Vastaaja pystyy esimerkiksi valitsemaan itselleen sopivimman ajan, käyttää vastaustensa miettimiseen haluamansa verran aikaa sekä vastata käytännössä missä tahansa. Itsenäisesti täytettävän kyselylomakkeen katsotaan lisäksi olevan vastaajalle helpompi tapa vastata henkilökohtaiseksi koettuihin kysymyksiin, kuin vastata esimerkiksi suoraan haastattelijalle. Erityisesti sähköinen kyselylomake kulkeutuu älyteknologian avulla oletettavasti vastaajan mukana, eikä jää ainoastaan sinne, mihin tutkija on kyselyn postittanut. Yksi tutkimusmenetelmän suunnittelussa huomioitava tekijä on sen aiheuttamat kustannukset, sekä käytävissä oleva budjetti. Kustannusten näkökulmasta sähköistä kyselylomaketta voidaan pitää jopa kaikista kustannustehokkaimpana ratkaisuna, sillä se ei vaadi tutkijalta esimerkiksi matkustamista vastaajien tavoittamiseksi tai paperiseen kyselyyn tarvittavia materiaaleja ja lomakkeiden postitusta. (Hirsjärvi ym. 2013, 195; KvantiMOTV 2011; Valli 2018.)

Sähköisen kyselyn laatijana on oltava tarkkana, että kysely motivoi vastaanottajaansa vastaamaan siihen. Vastausprosenttiin vaikuttaa esimerkiksi valittu kohderyhmä ja tutkittava aihe, lomakkeen pituus, sekä kyselyn tarkoitus. Näiden epäonnistuessa ongelmaksi on vaarana nousta niin kutsuttu kato, eli vastaamattomuus. Määritetyn vastausajan lähestyessä

loppuaan, tutkija voi lähettää vielä parhaaksi katsomansa muistutuksen vastaamisesta. Paperisessa kyselylomakkeen kohdalla myös muistutus on usein postitettu kirje, johon voidaan varmuuden vuoksi lisätä uusi vastauslomake. Sähköisesti lähetetyssä kyselyssä myös muistutus lähetetään tavallisesti sähköpostitse. Tutkimuksissa turvataan hyvin usein vastaajien anonymiteetti, jolloin myös muistutus on lähetettävä koko kohderyhmälle tietämättä todellisuudessa jo vastanneita henkilöitä. (Hirsjärvi ym. 2013, 196; Valli 2018.)

Kyselyn varsinaisen sisällön ymmärrettävyydessä on oltava huolellinen, etteivät tulokset vääristy eri tavoin tulkittujen kysymysten vuoksi. Vastaajalla ei ole usein mahdollisuutta tarkentaa kysymyksiä vastatessaan lähetettyyn kyselylomakkeeseen. Vastaamisen selkeys on huomioitava sekä kysymysten kielessä, että kyselyssä käytetyissä vastausvaihtoehdoissa ja -asteikoissa. Vaikeaselkoisesti esitetty kysymys voi ohjata vastaajan vastaamaan väärään asiaan tutkijan tarkoittamasta tai ohittamaan kysymyksen. Käytännössä kysymysten esittämistapaa tai vastausasteikkoa valitessa tavoitteena on vastaamisen helpottaminen, mutta sillä pedataan myös tutkijan työtä tulosten analysointivaiheessa. Erityisen ominaistakeisia vastauskaaloja ei kannata käyttää, jos tiedeyhteisön jo omaksumat ja vastaajalle todennäköisesti tutut tavat mahdollistavat halutun tiedon selvittämisen. (KvantiMOTV 2010. Valli 2018.)

Toivonen (1999, 181–185) kritisoi kyselyä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä sen yleisen ylitarjonnan vuoksi. Ihmiset kyllästyvät vastailemaan kyselyihin, erityisesti jos he eivät koe aihetta tai vastausten käyttötarkoitusta itselle tärkeiksi. Hän epäilee myös tarkoituksenmukaisten tulosten saamista, jos vastaajia pyritään aktivoimaan arvonnalla avulla. Sähköiset kyselyt tekevät korostetun helpoksi lomakkeen palauttamisen varsin huolimattomilla vastauksilla, ikään kuin klikkailtuna läpi. Kyselylomakkeen pituus ja visuaalinen selkeys saattavat jo ratkaista kyselyyn vastaamisen.

Sekä kyselyyn, että haastattelukutsuun kuuluu olennaisesti myös tiiviin esittelyn sisältävä saatekirje. Sähköisessä kyselyssä ”saatekirje” tai oikeammin saate voidaan sijoittaa verkkolomakkeen alkuun tai sähköpostiin, jossa kyselylinkki on lähetetty. Saatteen on tarkoitus motivoida vastaanottajaa vastaamaan kyselyyn, mutta se sisältää myös lainsäädännön kannalta huomioitavia kohtia. Tutkija on esimerkiksi velvollinen selittämään tiedonkeruun syyt tutkimuksen kohteelle, sekä niiden käyttötarkoituksen. Saatteeseen pätee itse kyselyn kanssa sama tavoite tiivistä ja selkeästä ulkoasusta, jotta se vetoaisi vastaanottajaan. Vastaajan herättelyn kannalta hyviä asioita saatteessa esiteltäviksi ovat esimerkiksi vastausten tarpeellisuus, tutkimuksen toteuttava ja teettävä taho sekä ovatko vastaukset anonyymejä. Myös käytännön ohjeet, kuten palautus tapa ja viimeinen palautuspäivä ovat saatteessa

kerrottavia tietoja. Luotettavalla ja mielenkiintoa herättävällä saatteella on katsottu olevan suora vaikutus kyselyn vastausprosenttiin. (Tietoarkisto 2022a.)

Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Eri tiedonkeruu menetelmistä haastattelua pidetään siinä määrin ainutlaatuisena, että siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastattelu toimii usein päämenetelmänä. Suora vuorovaikutus tuo menetelmään joustavuutta, jota pidetään usein haastattelun suurimpana etuna. Verrattuna esimerkiksi itsenäisesti täytettävään kyselylomakkeeseen, haastattelussa tutkittavalta saatavaa tietoa on mahdollista syventää perusteluilla tai selventävillä kysymyksillä. Edellä mainittujen lisäksi haastatteluun päädytäänkin usein sen vuoksi, että haastateltavaa henkilöä halutaan korostaa tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle siis annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Saadun aineiston sisältöä on mahdollista rikastaa tällä merkittävästi esimerkiksi silloin, jos tavoiteltu tieto halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Usein tärkeämpää ei siis ole haastatella määrällisesti montaa henkilöä, vaan valikoida haastateltavat tavoiteltavan tiedon kannalta johdonmukaisesti ja luotetavasti. (Hirsjärvi ym. 2013, 204–206.)

Edellä esitellyn joustavuuden vuoksi haastattelun käyttö tulee olla myös harkittua ja suunnitelmallista. Valinta on pystyttävä perustelemaan erityisesti siten, että menetelmä palvelee tutkimuksen kannalta merkittävän tiedon keräämistä. (Hirsjärvi ym. 2013, 204–205.) Teemahaastattelu on tutkimushaastattelutyypin, jonka keskeisimmät ominaisuudet liittyvät kysymysten muotoiluun ja haastattelun etenemiseen. Tyypillisesti nimensä mukaan teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten esittämiselle ei ole tarkkaa järjestystä. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa, eikä kaikista asioista puhuta välttämättä samassa laajuudessa eri haastateltavien kesken. Haastateltavilla voi esimerkiksi olla keskenään toista enemmän kokemusta ja kerrottavaa eri asioista. Haastattelijan etu on, että tässä hänellä on mahdollisuus säädellä tiedonkeruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Kuitenkin keskustelunomaisesta tilanteesta huolimatta haastateltavan on vältettävä ohjailevaa kysymysten esittämistä tutkimuksen luotettavuuden säilymiseksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 208; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV 2022a mukaan.) Luonnollisesti kääntöpuolena myös haastateltavan mahdollisuus valita mitä kertoo ja mitä jättää kertomatta korostuu. Esimerkiksi teemahaastatteluissa on syytä huomioida, että yksilö ei vastaa esitettyihin kysymyksiin pyrkimättä edes jonkintasoiseen käsitykseen, mitä kysymyksillä tavoitellaan. (Alasuutari 2011.)

Tiedonkeruumenetelmän pohjatyöllä tutkija varmistaa tutkimuksen luotettavuutta ja menetelmän soveltuvuutta tutkimusongelmiin nähden. Teemahaastattelua pidetään soveltuvana menetelmänä esimerkiksi silloin, kun tietoa halutaan vähemmän tunnetusta asiasta tai

ilmiöstä. Teemahaastattelun pohjatyöhön kuuluu aihepiiriin perehtyminen, jotta haastattelija osaa keskustelunomaisesta haastattelumuodosta huolimatta pitää keskustelun tarkoituksissa rajoissa ja nimensä mukaan teemassa. Samasta syystä myös haastateltavien valikoiminen korostuu, jotta tutkittavan aiheen käsittely onnistuisi. Kun haastateltavat on osattu valita oikein, heiltä löytyy sopivasti tietoa, osaamista tai kokemusta aihepiiristä. Tarkoituksena on kohdentaa haastateltavat sen mukaan, keiltä arvellaan saavan parhaiten aineistoa aiheesta. Itse haastattelukysymysten laatimisessa tavoitteena ei ole kysymyspatteristo, vaan paremminkin muistiinpanot käsiteltävistä teemoista. Ne voidaan listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin, joiden tueksi käytetään yksittäisiä apukysymyksiä tai avainsanoja. Haastattelutilanteessa tilaa halutaan antaa puheelle tiukan rakenteen noudattamisen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 208; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV 2022b mukaan.)

3.2 Kyselyn laatiminen

Kyselytyökaluksi valittiin Microsoft Forms lähinnä käytännön syistä. Formsia oli käytetty yhtiössä aikaisemmin kyselyissä, jolloin sen tiedettiin toimivan ja aukeavan oikein kohderyhmän järjestelmissä ja niiden tileillä. Kyselylomakkeet lähetettiin kohderyhmän työ sähköposteihin niin ikään Lahti Energian sähköpostiosoitteesta. Lisäksi lomake itsessään oli vastaajille tuttu entuudestaan ja Formsin avulla vastaukset sai otettua ulos tulosten analysointiin sopivilla kuvioilla. Lahti Energian sähköpostiosoitteen käyttämistä lomakkeiden lähettämiseen uskottiin tukevan myös vastaamishalukkuutta verrattuna ulkopuolisen sähköpostin takaa tuleviin kyselyihin. Arvonnan tai muun porkkanan hyödyntäminen päätettiin jättää pois, jotta tulokset eivät kärsisi epäluotettavuudesta huolimattomasti täytettyjen ja lähetettyjen lomakkeiden takia.

Tässä tutkimuksessa kyselyille tyypillinen vastaajan profilointi haluttiin pitää mahdollisimman vähäisenä ja kysyä juuri sellaisia taustoittavia kysymyksiä, joista katsottiin olevan mahdollista saada lisäarvoa tuloksien analysointiin. Esimerkiksi vastaajalta yleisesti kysytyillä ikää, sukupuolta tai koulutusta selvittävillä kysymyksillä ei olisi saavutettu tutkimuksen tavoitteiden kannalta kiinnostavaa tietoa. Toinen huomioitava tekijä tutkimuksen taustoittavissa kysymyksissä oli vastaajien anonymiteetin säilyminen. Vaikka kyselyssä ei tutkittu yksilölle erityisen henkilökohtaista aihetta, kuten päihteiden käyttöä tai muuta vastaavaa, luvattun anonymiteetin piti varmistua myös suppeahko kohderyhmä huomioiden. Esimerkkinä suunnitteluvaiheessa taustoittavaksi kysymykseksi pohdittiin vastaajan aseman kysymistä organisaatiossa (työntekijä, toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö), mutta se olisi mahdollistanut vastausten kohdentamisen turhan tarkasti kyselyn vastaanottajien joukosta. Helposti

vastattavilla, mutta sopivan vähäisesti profiloivilla kysymyksillä voidaan vahvistaa vastaajan aitoa vastaushalukkuutta (KvantiMOTV 2010).

Kyselyn yhdeksän ensimmäistä kysymystä ennen Likert-asteikkoa taustoittavat vastaajan saaman perehdyttämisen luonnetta ja sisältöä (liite 1). Tässä tutkimuksessa ”taustoittavat” kysymykset liittyvät perehdyttämisen luonteeseen mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin. Näissä selvitetään, onko vastaaja aloittanut työnsä ennen koronapandemian aloittamaa etätyöskentelyä, kuka on toiminut hänen pääasiallisena perehdyttäjänään sekä monta henkilöä perehdyttämiseen osallistui. Vastaajan perehdyttämisen ajankohdan selvittäminen mahdollistaisi tulosten analysointivaiheessa esimerkiksi vertaamisen, onko niin sanotulla korona-ajalla toistuvaa yhteyttä myöhemmissä kysymyksissä ilmenevään vastauksiin. Pääasiallisen perehdyttäjän ja perehdyttäjien määrän tiedolla on mahdollista tutkia vastaavaa syy-seuraus-suhdetta havainnoissa, mutta ne tuottavat kiinnostavaa dataa saadusta perehdyttämisestä myös itsessään. Kysymysten vastausvaihtoehdoissa oli tärkeää huomioida toistensa poissulkevuuden kriteeri. Tämä tarkoittaa sitä, ettei esimerkiksi kysymyksessä perehdyttämiseen osallistuneiden henkilöiden määrästä numeeriset vaihtoehdot mene toistensa päälle, kuten A: 1–2; B: 2–3 ja niin edelleen. Paremmiin reliabeli tapa esittää vastausvaihtoehdot on A: 1–2; B: 3–4 ja niin edelleen. (Tietoarkisto 2022b).

Likert-asteikolla pureudutaan varsinaisiin vastaajan kokemuksiin perehdyttämisen laadusta. Likert-asteikon käyttö kokemusten selvittämisessä mahdollisti paitsi vastaajalle vaihtomattoman tavan kysymyksiin vastaamiselle, myös tutkijalle luontevan menetelmän positiiviseksi ja negatiiviseksi koettujen alueiden tunnistamiseen. Väittämät asteikossa laadittiin erityisesti sen mukaan, millaisia tarpeita ja toiveita toimeksiantajalla oli tutkimukselle, eli selvittää kokonaisuuden tuntemiseen liittyviä perehdyttämiskokemuksia. Väittämissä 1 ja 6 sovellettiin kontrollikysymystä vastauksien luotettavuuden arvioimiseksi. Kontrollikysymyksellä kysytään siis käytännössä samaa asiaa uudemman kerran, josta olisi tarkoitus saada hyvin samanlaiset vastaustulokset, kuin sitä vastaavassa kysymyksessä. Luotettavuuden arviointi perustuu tarkistamiseen, onko vastaaja todella paneutunut kysymyksiin vastaamiseen sekä ymmärtänyt ne oikein. Saman asian kysyminen ei kuitenkaan saa olla liian ilmeistä, sillä vastaajan aliarvioiminen aiheuttaa tässä enemmän turhautumista. Kokonaisuutena kyselyn tulisi olla vastaajalle motivoiva ja miellyttävä kokemus, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon ja näin ollen riittävän yleistettäviä tutkimustuloksia. (Valli 2001.)

3.3 Teemahaastattelujen suunnittelu

Kyselyillä kerättävää aineistoa haluttiin laajentaa ottamalla huomioon myös perehdyttäjien toimineiden henkilöiden näkökulma niistä aiheista, jotka osoittautuvat erityisen onnistuneiksi tai puutteellisiksi kyselyn tuloksista. Kiinnostavaa on selvittää, näkevätkö esihenkilöt

ja työntekijät perehdyttämisprosessissa samoja kehittämisalueita, vai ovatko havainnot eri näkökulmista huomattavasti toisistaan. Eri näkökulmien huomioimisella pyritään edistämään realistisempien kehitysehdotusten muodostamista. Näin ollen haastateltavat henkilöt eivät voi olla täysin sattumanvarainen otos, vaan niiden on täytettävät tietyt kriteerit relevantin aineiston keräämiseksi. Keskeisenä kriteerinä toimi aikaikkuna, jolloin haastateltavat olivat toimineet perehdyttäjinä. Heidän haluttiin olevan henkilöitä, jotka ovat toimineet perehdyttäjänä samassa aikaikkunassa kyselyn kohderyhmän kanssa. Näin perehdyttämisen lähtökohdat ja olosuhteet olisivat molempien kohdalla samanlaiset ja näkökulmat olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Sen lisäksi yksipuolisen näkemyksen välttämiseksi henkilöiden tuli olla Lahti Energian eri liiketoimintayksiköistä. Näillä rajauksilla ja ehdoilla valitut henkilöt muodostivat haastatteluille harkinnanvaraisen näytteen.

Koska haastattelut laadittiin täydentämään kyselyn aineistoa sen kysymysten pohjalta, luontevimmaksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tämän katsottiin mahdollistavan ennalta suunniteltujen aiheiden käsittelyn sopivan vapaamuotoisella etenemisellä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV 2022c mukaan.) Haastattelutilaisuutta varten laadittiin haastattelun runko (liite 2), jonka tarkoituksena oli toimia muistilistana läpikäytävistä asioista. Näillä tavoiteltiin tietoa sisällöllisesti samoista asioista, kuin kyselyn kysymyksillä ja väitteillä. Itse haastatteluissa aiheet saattoivat esiintyä keskustelunomaisesti eri järjestyksissä. Haastattelut toteutettiin kyselyn kanssa samaan aikaan, koska niissä haluttiin välttää johdattelevaa tai valmiiksi asennoitunutta otetta ja etenemistä kyselyn tuloksiin tutustumisen jälkeen. Toteutus tapahtui Teamsin välityksellä erityisesti tallennusmahdollisuuden vuoksi. Tallenteita hyödynnettiin haastattelujen litteroinnissa. Myös haastatellut henkilöt pidetään tutkimuksessa anonyymeinä.

3.4 Tiedonkeruuprosessin viestintä

Viestinnällä kokonaisuudessaan haluttiin herättää luottamusta ja avoimuutta tutkimuksesta, sekä vahvistaa sen merkitystä perehdyttämisen myöhemmässä kehittämisessä. Opinnäytetyöstä tiedottamisen aloitti yleisesti informoiva *uutisjulkaisu* toimeksiantajan sisäisessä verkossa, jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen laatija, aihe, tarkoitus ja tutkimusmenetelmät. Siinä vaiheessa Lahti Energian roolia työn toimeksiantajana vahvistettiin henkilöstöjohtajan toimimalla uutisen julkaisijana. Tästä eteenpäin kaiken viestinnän toteutti tutkimuksen laatija ja se tapahtui sähköpostitse. Kaikki sähköpostiviestintä toteutettiin siten, etteivät vastaanottajat näe toisiaan. Uutisjulkaisusta noin viikon kuluttua kyselyn kohderyhmää ja haastatteluihin valittuja henkilöitä lähestyttiin ensimmäisen kerran. Kyselyn kohderyhmää lähestyttiin *ennakkotiedolla kyselystä* (liite 3) ja haastateltavia *haastattelukutsuilla* (liite 4). Niin ikään noin viikon kuluttua ennakkotiedosta ja haastattelukutsuista aloitettiin itse

tiedonkeruu, eli kyselyn kohderyhmälle lähetettiin *kysely ja saate* (liite 5) ja haastattelut toteutettiin sovittujen henkilöiden kanssa. Vastausaikaa kyselylle annettiin 10 päivää, josta seitsemännen päivän kohdalla kyselyn kohderyhmälle lähetettiin vielä *muistutus kyselystä* (liite 6). Ennen muistutusta vastauslomakkeita oli palautettu 21 kappaletta, ja muistutuksen jälkeen niitä palautettiin vielä yhdeksän.

Kaikessa suorassa viestinnässä pyrittiin avoimuuteen ja johdonmukaisuuteen noudattamalla suunnilleen samanlaista rakennetta sen hetkiseen tarkoitukseen sopivalla tavalla. Viestinnässä haluttiin pitää selvästi esillä seuraavat Tietoarkiston (2022a) suosimat asiat:

- Mitä tutkimus koskee ja miksi se on tarpeellinen?
- Kuka kyselyn teettää ja kuka toteuttaa?
- Mikä on tutkimustulosten käyttötarkoitus ja ovatko vastaukset anonyymejä?

Lisäksi eri asiat painottuivat eri vaiheissa toisia enemmän. Esimerkiksi ennakkotiedotteessa kyselyn kohderyhmälle haluttiin korostaa työn tarkoituksen informatiivisuutta ja kyselyn saatteessa tuli huomioida tarkemmin kyselyn vastaamisohjeet. Lisäksi kaikessa viestinnässä haluttiin muistuttaa, että tutkimuksesta ja sen prosessista voi kysyä lisätietoa missä tahansa vaiheessa suoraan opinnäytetyön toteuttajalta. Kysymyksiä ei kuitenkaan missään vaiheessa tullut. Ennakkotietoon ja kyselyn saatteeseen haluttiin myös lisätä loppuun tiivis esittely opinnäytetyöstä siltä varalta, että sisäisessä verkossa julkaistu uutisjulkaisu ei olisi tavoittanut kaikkia kohderyhmästä.

3.5 Tulosten analysointi

Tuloksista halutaan selvittää, mikä kyselyyn vastanneiden henkilöiden kokemusten mukaan perehdyttämisessä oli toimivaa, sekä missä olivat sen merkittävimmät puutteet tutkimukselle asetetusta näkökulmasta. Kyselyn kvantitatiivinen osuus oli tutkimuksen pääasiallinen tiedonkeruu menetelmä. Monivalintakysymykset laadittiin kyselytyökalun toiminnoilla, jotka mahdollistivat vastausten jakaumien esittämisen valmiissa graafeissa. Näitä kuvioita hyödynnetään tulosten havainnollistamiseen tulosten analysoinnin yhteydessä. Kvantitatiiviselle tutkimusotteelle ominaisesti kaavioista nostetaan tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavia arvoja (Aikio 1988, Tietoarkisto 2022c mukaan). Tällaisia ovat selkeimmät perehdyttämisessä koetut vahvuudet sekä puutteet aineiston perusteella.

Avoimia kysymyksiä analysoidaan laadulliselle tutkimukselle ominaisesti ja työn tavoitteille tarkoituksenmukaisella tavalla tunnistamalla vastauksissa toistuvia havaintojoukkoja. Alasuutarin (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yksikin poikkeus kumoaa säännön, mutta myös tutkijan määrittämä kysymyksenasettelu ja tavoitellut jatkotoimenpiteet ohjaavat olennaisesti havaintoihin. Tässä opinnäytetyössä avoimia kysymyksiä oli kolme

kappaletta sekä mahdollisuus jättää vapaa palaute kyselystä. Vastaukset avoimissa kysymyksissä vaihtelivat yksittäisistä sanoista muutamien virkkeiden pituisiin teksteihin. Avomien kysymysten vastauksia ei litteroida annetuista vastauksiteksteistä erikseen. Yleistettävien synteisien esittämistä varten vastauksista tulee pelkistää ja yhdistää niissä toistuvat pääteemat (Hirsjärvi ym. 2013, 230; Alasuutari 2011). Pääteemat esitellään tutkimustuloksien analysoinnissa jokaisesta avoimesta kysymyksestä omassa kuviossaan. Jotta toistuvista teemoista mahdollisesti poikkeavat vastaukset tulisivat huomioitua, ne esitellään taulukon ulkopuolella erikseen. Toisistaan poikkeavat vastaukset sulkevat pois täydellisen yleistyksen mahdollisuuden, mutta samojen teemojen toistuminen vastauksissa mahdollistaa perehdyttämisen keskeisimpien kehittämisalueiden osoittamisen. Sitaateissa vastaajien koodeina käytetään kyselytyökalun valmiiksi antamia *Anonymous 1–30*.

Teemahaastatteluissa ennen litterointia on oltava selvää, millaista analysointia aineistolle aiotaan toteuttaa ja millaiseen tutkimusongelmaan sillä pyritään vastaamaan (Hirsjärvi ym. 2013, 206). Esimerkiksi kielenkäyttöön tai kieleen keskittyvässä analyysissä korostuisi litteroinnin yksityiskohtaisuus. Tiettyihin asioihin tarkasti fokusoidussa haastatteluissa voidaan toisaalta poimia haastatteluissa vain tutkimuksen kannalta keskeiset osat, kuitenkin perustellusta syystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 KvaliMOTV 2022b mukaan.) Tässä tutkimuksessa haastatteluilla halutaan nostaa esiin perehdyttäjinä toimineiden esihenkilöiden näkökulma perehdyttämisen prosessista. Eryteisesti niillä selvitetään, kokevatko he samoja asioita ja teemoja onnistuneiksi tai haastaviksi perehdyttämisen prosessissa, kuin perehdytettävänä olleet työntekijät. Haastattelut litteroidaan kirjoittamalla ne paperille keskityen haastateltavan kertomiin kokemuksiin ja näkökulmiin. Litterointi toteutetaan Teams-haastatteluista otettujen tallenteiden avulla.

Haastattelujen analysoinnilla ei pyritä tekemään laajoja johtopäätöksiä perehdyttäjien perehdyttämiskokemuksista organisaatiossa yleensä. Tarkoituksena on selvittää, tukevatko perehdyttäjien näkemykset kyselyissä nousseita havaintoja. Haastattelujen analysointia ohjaa siis kyselyn vastauksista tehdyt havainnot, eli suurin painoarvo on kyselyn tuloksista nousseissa selkeimmissä vahvuuksissa ja puutteissa. Kiinnostavaa oli selvittää, näkivätkö esihenkilöt ja työntekijät perehdyttämisen prosessissa samanlaisia kehittämisalueita, vai onko näkemyksissä huomattavia eroja eri näkökulmista. Kyselyn kvantitatiivisen osuuden tärkeimpiä havaintoja verrataan haastatteluilla saatuihin perehdyttäjien ajatuksiin ja näkökulmiin. Myös kyselyn avoimista kysymyksistä saaduista pääteemoista peilataan yhteiset ja eriävät näkökulmat perehdyttäjien kokemuksiin nähden. Perehdyttäjinä toimineiden esimiesten lähtökohdissa ei ollut muuta mainittavaa eroa, kuin että yhden esimiehen perehdyttämiskokemukset olivat ainoastaan asiantuntijatehtäviin. Haastateltavia siteerattaessa käytetään koodeja *H1*, *H2* sekä *H3*, joista *H3* oli asiantuntijatehtäviin perehdyttänyt esimies.

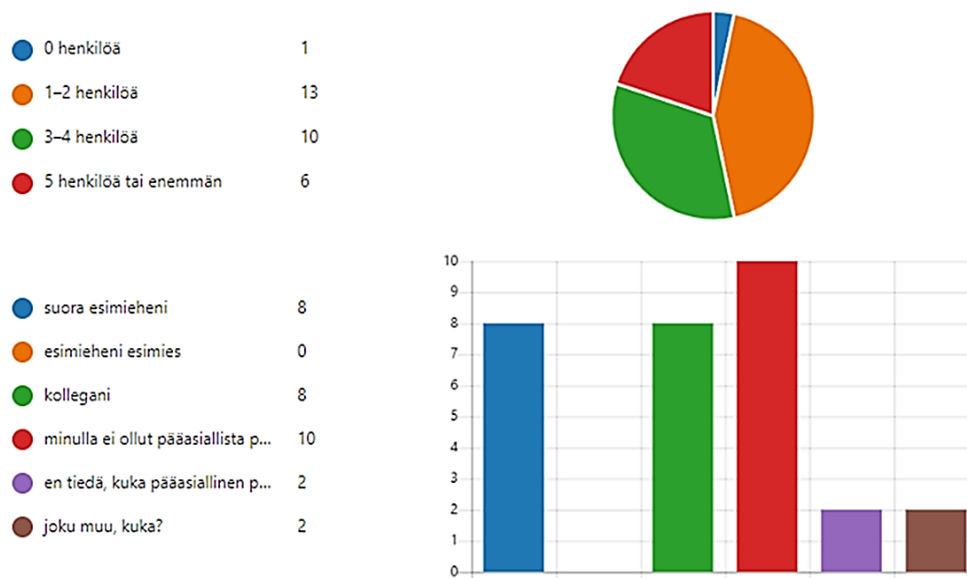
4 Tutkimustulokset

4.1 Kyselyn kvantitatiivisen osuuden tulokset

Kyselyn vastausprosentti oli onnistunut. Kyselylinkki lähetettiin 41 vastaanottajalle ja vastausajan päättyessä lomakkeita oli palautettu 30 muodostaen vastausprosentiksi 73 %.

Vastaajan saaman perehdyttämisen luonne

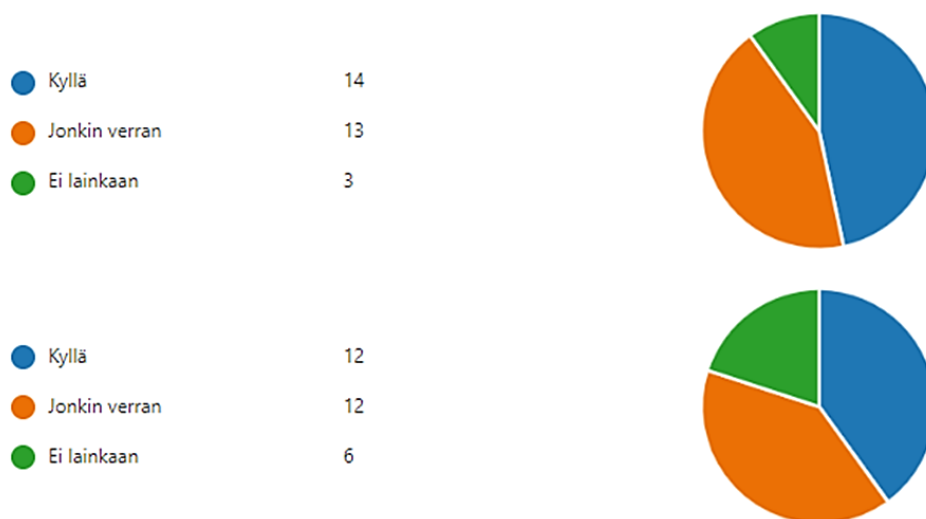
Kyselyissä on tyypillistä profiloida vastaajaa henkilöön liittyvillä kysymyksillä. Opinnäyte-työssä ”vastaajaprofiilia” taustoittaa riittävästi henkilön saaman perehdyttämisen luonne. Vastaajista 63 % (19/30) oli aloittanut työnsä etätösuositusten alkamisen (maaliskuu 2020) jälkeen ja loput ennen sitä. Ensimmäinen silmiinpistävä tulos nousi kysymyksessä pääasiallisesta perehdyttäjistä. Jopa 40 % (12/30) vastaajista ilmoitti, etteivät joko tienneet pääasiallista perehdyttäjäänsä tai että sellaista ei ollut. Tulos indikoi haasteesta tunnistaa työsuhteen alun keskeisen avainhenkilön. Lisäksi kysymyksessä perehdyttämiseen osallistuneiden henkilöiden määrästä yksi henkilö vastasi ”0 henkilöä”, joka ei missään tilanteessa tarjoaisi riittävää perustaa uudessa työpaikassa työskentelylle. Suurin osa vastaajista (43 %) ilmoitti perehdyttämiseen osallistuneiden henkilöiden määräksi 1–2 henkilöä. Kuviossa 3 ensimmäinen ympyräkaavio esittää montako henkilöä vastaajien perehdytykseen oli osallistunut. Pylväskaavio esittää jakauman vastaajien pääasiallisista perehdyttäjistä.



Kuvio 3. Perehdyttämisen luonne (ympyräkaavion n=30, pylväskaavion n=30)

Vastaajan saaman perehdyttämisen sisältö

Lahti Energian organisaatorakenteiden ja liiketoimintojen yleiseen esittelyyn liittyvät vastaukset olivat pääasiassa positiivisia. Vastaajista 90 %:lle (27/30) esiteltiin vähintään jonkin verran, minkälaisista organisaatioista ja liiketoimintayksiköistä Lahti Energia muodostuu. Samoin 80 % (24/30) vastaajista ilmoitti saaneensa ainakin jonkin verran yleisesittelyä näiden perustoiminnasta. Suuressa osassa perehdyttämiseen on siis sisällytynyt laajempaa kokonaisuuden esittelyä jossakin määrin, joka on tärkeää työnantajan organisaatorakenteen tuntemista varten. Kysymyksessä vastaukseen voi kuitenkin myös vaikuttaa, miten henkilö tulkitsee saamansa yleisesittelyn. On huomionarvoista, että vastaus ”jonkin verran” voi tarkoittaa eri vastaajien välillä hiukan eritasoista esittelyä. Joka tapauksessa minkäänlaisen yleisesittelyn puuttuminen kokonaan hidastaa varmuudella työyhteisöön tutustumista työsuhteen alussa, ja siihen viittaavia vastauksia on vähäisesti. Kuviossa 4 ensimmäinen ympyräkaavio esittää, oliko vastaajille esitelty, mitä liiketoimintayksiköitä ja organisaatioita Lahti Energiaan kuuluu. Jälkimmäinen kaavio esittää, oliko vastaajille esitelty näiden liiketoimintayksiköiden toimintaa yleisellä tasolla osana perehdyttämistä.



Kuvio 4. Jakauma liiketoimintojen esittelystä (n=30)

Anonymiteetin turvaamiseksi kyselyssä ei kysytty, missä liiketoimintayksikössä vastaaja työskenteli. Näin ollen kysymyksessä Lahti Energian fyysisten paikkojen esittelystä vastausvaihtoehdoista osoittautui haastavaksi tunnistaa, oliko vastaajaa kierrätetty oman toimipaikkansa lisäksi muista yksiköissä. Kysymyksen rakenteellisesta arvioinnista lisää luvussa 5.3 *tutkimuksen arviointi*. Monivalintavastauksista kuitenkin ilmenee, että eri paikkojen esittely on ollut vastaajien välillä jokseenkin epäsäännöllistä. Tämä ilmenee eri kohteissa olevien vastausmäärien suurista eroista. Toisaalta niistä on myös tulkittavissa, että painoarvo on selvästi omiin työtehtäviin suoraan liittyvissä kohteissa. Sanallisesti

ilmoitetuista paikoista nousee esiin esimerkiksi eri työmaita ja yksittäisiä pienlaitoksia Päijät-Hämeen alueelta. Kuviossa 5 esitellään vastausten jakauma fyysisesti esitellyistä toimipisteistä.

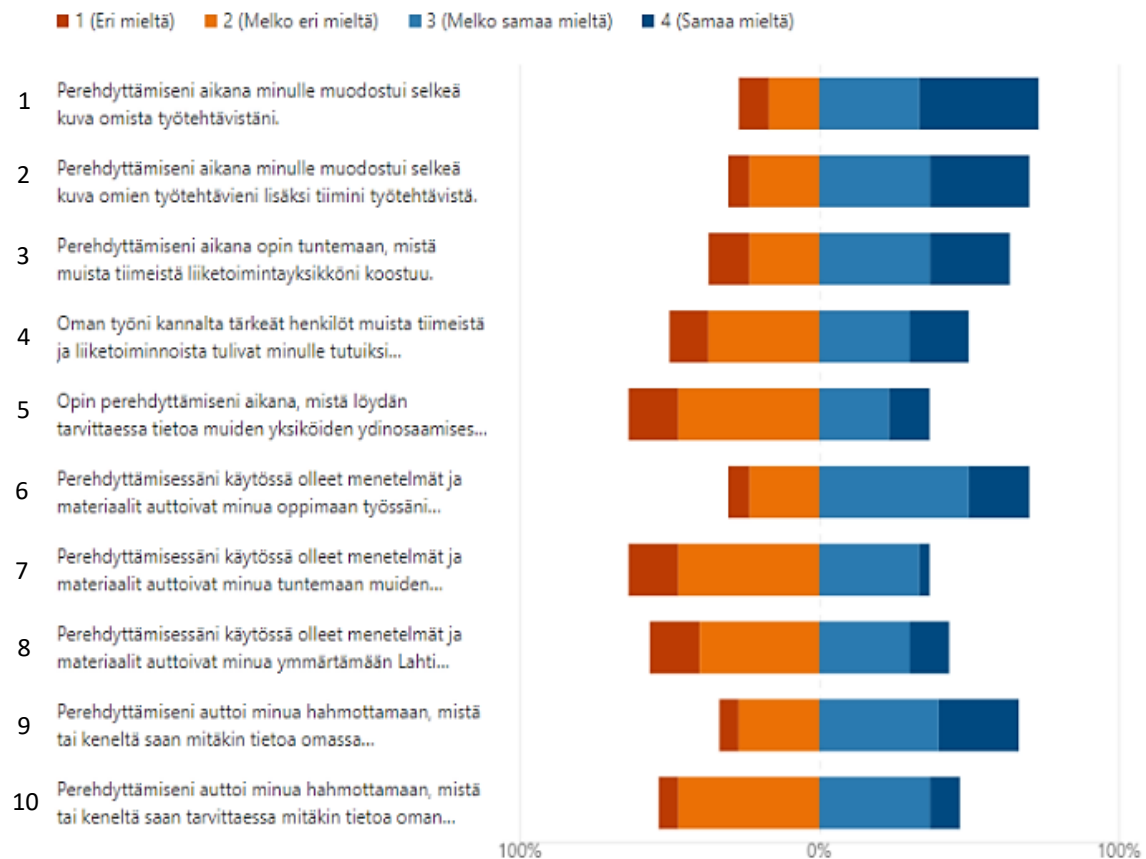


Kuvio 5 Vastausjakauma esittelykierroksista (n=30)

Viimeisessä saadun perehdyttämisen sisältöä kartoittavassa kysymyksessä selvitettiin, kuuluiko yhtiön strategian ja tavoitteiden esittely osaksi perehdyttämistä. Vastaukset jakautuivat miltei tasan. Vastaaajista 53 % (16/30) vastasi myöntävästi ja loput kieltävästi. Yhteisten tavoitteiden ja arvojen tunnistamisen kannalta on haastavaa, että vastaajista lähes puolelle ei ole tuotu aiheita esille lainkaan osana perehdyttämistä.

Perehdyttämiskokemukset

Likert-asteikolla selvitettiin tutkimukselle tärkeitä kokemuksia perehdyttämisen onnistumisista yrityksen kokonaistoimintaan liittyvissä eri osa-alueissa. Väittämät oli ryhmitelty lomakkeeseen ensisijaisesti vastaajan näkökulmasta loogiseen järjestykseen, joten analysoinnin kannalta ne eivät ole suoraan peräkkäiset keskenään. Väittämistä 1., 2., 3., 6. ja 9. kysyvät, miten perehdyttämisen koettiin tukevan oman organisaation tuntemisessa ja siinä työskentelyssä. Väittämät 4., 5., 7., 8. ja 10. selvittävät kokemuksia perehdyttämisen onnistumisesta Lahti Energian kokonaisuuden tuntemisessa. Kuviossa 6 esitetään vastaajien kokemusten jakauma eri väittämistä.



Kuvio 6. Jakauma perekdyttämiskokemuksista (n=30)

Kokemukset oman organisaation ja työn ymmärtämisestä perekdyttämisen aikana

Onnistuneimmaksi perekdyttäminen koettiin omien sekä oman tiimin työtehtävien hahmottamisessa. Näitä selvittävässä väittämässä vähintään 70 % vastaajista ilmoitti perekdyttämisen onnistuneen ainakin melko hyvin. Omien työtehtävien ymmärtäminen perekdyttämisen aikana koettiin kaikista väittämistä onnistuneimmaksi perekdyttämisprosessissa, joka on myös luontevaa olettaen, että työhön ohjaamista pidetään yleisesti perekdyttämisen keskeisenä tarkoituksena. Vastaajista 73 % (22/30) vastasi tähän ”melko samaa mieltä” tai ”samaa mieltä”. Niin ikään 70 % (21/30) vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä, että heille muodostui perekdyttämisesä aikana omien työtehtävien lisäksi selkeä kuva tiiminsä työtehtävistä.

Kuudes väittämä suunniteltiin toimimaan kontrollikysymyksenä, eli se kysyi sisällöltään lähes samaa asiaa ensimmäisen väittämän kanssa, mutta hiukan eri näkökulmasta. Kontrollikysymys vahvisti siinä määrin vastausten luotettavuutta, että vastaukset ensimmäisessä ja kuudennessa väittämässä olivat erittäin toistensa kaltaiset. Molemmissa väittämässä vastaajista 70 % (21/30) ilmoittivat olevan vähintään melko samaa mieltä, että perekdyttäminen tuki omassa työssä tarvitsemien asioiden oppimista. Myös oman organisaation

tuntemiseen liittyvät väittämät osoittivat, että suurin osa vastaajista oppi tuntemaan sen rakenteen perehdyttämisen aikana, sekä mistä tai keneltä omassa organisaatiossa löytää mitään tietoa.

Kääntöpuolena on kuitenkin huomion arvoista, että oman työnkuvan ymmärtämiseen ja oman organisaation tuntemiseen liittyvissä väittämässä vastauksista lähes kolmanneksessa perehdyttäminen oli koettu myös vähintään osittain riittämättömäksi. Väittämät 1 ja 6, joissa kysyttiin perehdyttämisen onnistumisesta omien työtehtävien ymmärtämisessä osoittavat, että noin kolmannes vastaajista piti haastavana hahmottaa tähän kohdistuvat odotukset työssään. Kolme henkilöä oli täysin eri mieltä, että heille olisi muodostunut selkeä kuva omista työtehtävistään perehdyttämisen aikana. Viisi henkilöä puolestaan vastasi ”melko eri mieltä”. Tulokset omiin työtehtäviin opastamisessa on määrällisesti hyvin lähellä aieman kysymyksen tulosten kanssa, jossa selvitettiin henkilön pääasiallisen perehdyttäjän tunnistamista. Vastaajista 12 ilmoitti, etteivät joko tienneet pääasiallista perehdyttäjäänsä tai sellaista ei ollut. Epäselvyyttä perehdyttäjien rooleissa ja pääasiallisen perehdyttäjän tunnistamisessa voidaan pitää hyvin todennäköisenä tekijänä omien työtehtävien riittämättömään opastamiseen.

Kokemukset kokonais kuvan tuntemisesta perehdyttämisen aikana

Tutkimustulosten analysoinnissa väittämät 4., 5., 7., 8. ja 10. painottuvat erityisesti omaa liiketoimintayksikköä laajempaan tuntemiseen. Näistä onnistuneimmaksi koettiin oman työn kannalta tärkeiden henkilöiden tunnistaminen muista tiimeistä ja liiketoimintayksiköistä. Koska työtehtävien kannalta tärkeiden henkilöiden tunnistamista muista tiimeistä ja muista liiketoimintayksiköistä ei eritelty kyselyssä erikseen omiksi väittämiksi, se käsitellään tässä omaa liiketoimintayksikköä laajemman kokonaisuuden tuntemisena. Keskeistä on tieto siitä, onko perehdytettävälle esitelty tämän työtehtävien kannalta olennaiset avainhenkilöt riippumatta, ovatko ne oman liiketoimintayksikön sisä- vai ulkopuolelta. Vastaajista 50 % (15/30) olivat vähintään melko samaa mieltä, että avainhenkilöt muista tiimeistä ja yksiköistä tulivat perehdyttämisen aikana tutuiksi. Toiseksi eniten myönteisiä kokemuksia näistä väittämistä tuli kymmenenteen, eli perehdyttäminen auttoi hahmottamaan, mistä tai keneltä työntekijä saa tarvittaessa mitään tietoa oman yksikkönsä ulkopuolelta. Vähintään ”melko samaa mieltä” vastauksia tuli 47 %:lta (14/30) vastaajista. Seitsemännessä väittämässä vastaajista 43 % (13/30) ilmoitti, että perehdyttämisprosessi auttoi ymmärtämään Lahti Energian strategiaa ja tavoitteita.

Tutkimuksen perusteella omaa liiketoimintayksikköä laajempaan tuntemiseen liittyen eniten kehitettävää olisi muista yksiköistä saatavassa yleistuntemuksessa. Kyselyn heikoimmat tulokset tulivat viidennestä ja seitsemännessä väittämästä, joissa selvitettiin tukiko

perehdytys työntekijää muiden yksiköiden vastualueiden ja avainhenkilöiden tuntemisessa tai niistä tiedon löytämisessä. Molemmissa väittämässä myönteisiä vastauksia, eli vähintään ”melko samaa mieltä” oli 36 % (11/30). Myös kielteiset vastaukset olivat identtiset, eli 17 % (5/30) vastaajista ei kokenut perehdytyksen tukeneen yleistuntemuksen muodostumisessa lainkaan ja 47 % (14/30) piti sitä melko puutteellisena. Vastausten reliabiliteettia vahvistaa jakauman kohtaavan melko hyvin myös aiemmin esiteltyjen vastausten kanssa perehdyttämisen sisällöstä. Vastaajista 40 % (12/30) ilmoitti, että heille esiteltiin eri liiketoimintayksiköiden toimintaa yleisellä tasolla osana perehdytystä ja 36 % (11/30) vastaajista vastasivat perehdyttämisen tukeneen näiden tuntemisessa.

Tutkimustulosten perusteella kokemukset olivat lähes välittömästi myönteisempiä, mitä suuremmin aiheet liittyivät omiin työtehtäviin. Kuitenkin vastauksista nousee huomattavan paljon riittämättömyyttä perehdyttämisen onnistumisesta myös sellaisissa omiin työtehtäviin liittyvissä väittämässä, joissa selvitetään esimerkiksi oman työn kannalta tärkeiden henkilöiden esittelyä oman tiimin ja organisaation ulkopuolelta. Havainnot perehdyttämiskokemuksissa olivat siltä osin selkeitä, että epäsuotuisten vastausten määrä kasvoi suoraan väittämässä, jotka liittyivät muiden tiimien tai yksiköiden yleistuntemukseen. Käytännössä uuden työntekijän saattaminen osaksi yhtenäistä yhteisöä ja yhtiön arvoja näyttäytyy tuloksissa huonossa painoarvossa.

Viimeisessä kysymyksessä ennen avoimia kysymyksiä selvitettiin, milloin vastaajan ymmärrys Lahti Energiasta kokonaisuutena saavutti tämän oman näkemyksen mukaan riittävän tason. Vastauksissa oli paljon hajontaa, mutta annetuista vastausvaihtoehdoista eniten vastauksia sai 4–6 kuukauden (33 %) ajan töissä oltuaan. Yllättävänä havaintona nousi seuraavaksi eniten vastauksia saanut vaihtoehto, eli työskenneltyä yrityksessä yli vuoden ajan. Kuviossa 7 vastaajien kokemukset, kuinka kauan riittävän kokonaiskuvan hahmottuminen työnantajasta kesti.



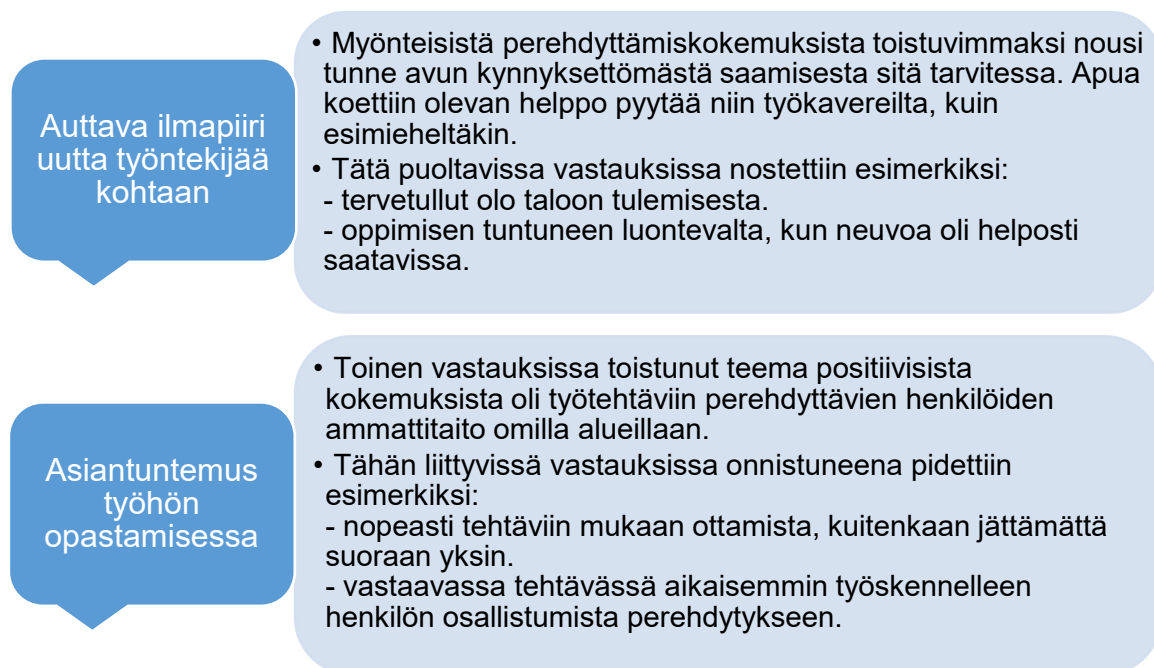
Kuvio 7. Kokemukset riittävän kokonaiskuvan hahmottumisesta ajallisesti (n=30)

4.2 Kyselyn kvalitatiivisen osuuden tulokset

Avoimista kysymyksistä kolme ensimmäistä olivat tutkimuksen kannalta keskeisimmät. Neljännessä, eli vapaassa palautteessa kyselystä vastaajalle annettiin mahdollisuus nostaa muita huomioita esimerkiksi kysymyksistä tai aiheesta. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä vastaajan saamassa perehdytyksessä oli tämän mielestä onnistunutta. Toisessa puolestaan mitä siitä olisi jälkeen päin ajateltuna tullut muuttaa ja kolmannessa mikä vastaajan kokemusten mukaan edistäisi Lahti Energian tuntemista osana perehdyttämistä. Avoimista kysymyksistä esitettävät tulokset eivät edusta suoraan kaikkia vastaajia kysymysten vapaaehtoisuuden vuoksi. Kuitenkin jokaiseen niistä vastasi vähintään 60 % vastaajista. Ensimmäiseen 20/30, toiseen 19/30 ja kolmanteen 18/30.

1. avoin kysymys: perehdyttämisessä koetut onnistumiset

Kyselyn avoimessa kysymyksessä perehdyttämisessä onnistuneiksi koetuista asioista eniten toistuneet pääteemat on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Perehdyttämisessä onnistuneiksi koetut teemat

Eniten toistuneiden teemojen lisäksi positiivisista perehdyttämiskokemuksista on huomionarvoista nostaa myös osassa vastauksissa viitattu perehdyttämisen suunnitelmallisuus tai järjestelmällisyys. Näissä vastauksissa perehdyttämiskokemuksessa onnistuneeksi nähtiin esimerkiksi johdonmukainen työn ohella perehdyttäminen, sekä perehdytettävien asioiden listaaminen ja tarkistaminen tehdystä suunnitelmasta. Samoin pienessä osassa

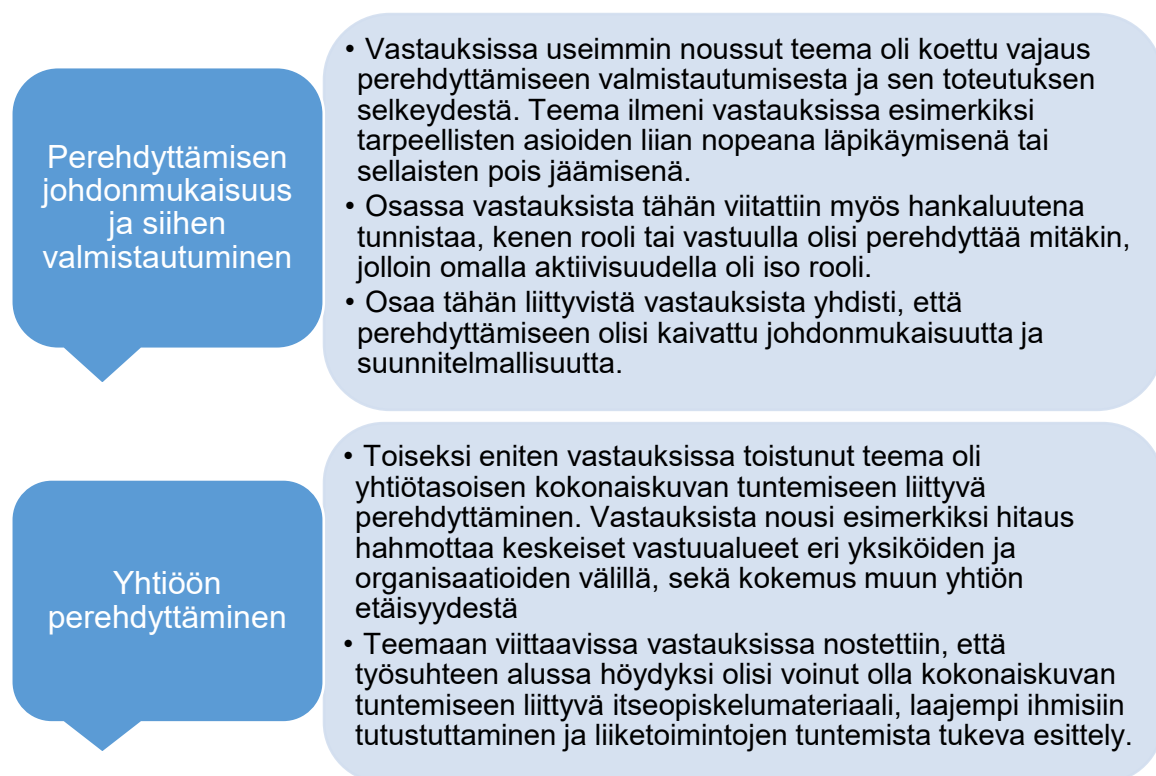
vastauksista mainittiin, että omaa perehdyttämistä rikasti esittely yhtiöstä tai eri työpisteillä ja paikoissa kierrättäminen.

Esihenkilö oli tavoitettavissa ja kalenteroimme tapaamisia, lisäksi hän varmisti asioita perehdyttämissuunnitelmasta. (Anonymous 9.)

Esihenkilö ja kollega veivät mukanaan kierroksille, jossa tutustuttiin työtovereihin ja työympäristöihin pintapuolisesti. Tehtiin selväksi, että aina voi kysyä ja pyytää apua – kaiken työhön liittyvän haltuun ottaminen vie – ja saa viedä oman aikansa. (Anonymous 6.)

2. avoin kysymys: perehdyttämisessä muutettavaksi tai lisättäväksi koetut asiat

Kuviossa 9 on esitetty pääteemat, jotka toistuivat vastauksissa useiten kehitettävänä aiheina vastaajien kokemusten perusteella.



Kuvio 9. Perehdytyksessä kehitettäviksi koetut teemat

Kuviossa 9 esiteltyjen pääteemojen lisäksi osassa vastauksista nostettiin myös tarpeelliseksi perehdyttämisen ja perehdytettävien asioiden ymmärtämisen varmistaminen. Aiheeseen viitattiin esimerkiksi useiden uusien asioiden, kuten järjestelmien ja sovellusten perehdyttämisellä. Opastamisen jälkeen pidettiin tarpeellisena sittemmin varmistaa, että käyttö oli todella myös opittu ja ymmärretty. Sama aihe ilmeni toisesta näkökulmasta siten, että

opastettavat asiat eivät olleet myöskään perehdyttävälle henkilölle täysin tiedossa. Perehdyttämisen onnistumiseksi pidettiin tärkeänä, että esimerkiksi uudelle työntekijälle siirrettävät keskeneräiset asiat ja muu opastaminen pystyttäisiin toteuttamaan selkeästi, vaikka mahdollisuutta päällekkäiselle työskentelylle lopettavan työntekijän kanssa ei olisi.

Minun kohdallani se (perehdyttäminen) oli sysätty kollegalleni, joka ei oikein itsekään tiennyt mitä pitää tehdä. (Anonymous 8.)

Avoimessa kysymyksessä eniten kehitettäväksi koettu aihe, perehdyttäjän valmistautuminen perehdytykseen, esiintyi aiemmin yksittäisissä vastauksissa myös positiivisena kokemuksena. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus tai sitä varten valmistautuminen on siis koettu sekä perehdyttämisen merkittävimmäksi haasteeksi, että yksittäisten vastaajien kohdalla onnistuneeksi tekijäksi saadussa perehdytyksessä. Johdonmukaisuus ja selkeys koetaan siis hyvin tärkeänä tekijänä, koska se pystytään esittämään epäonnistuessaan kehittämiskohteena, ja onnistuessaan positiivisena huomiona.

Pitäisi olla systemaattisempaa ja uudelle tulokkaalle kirjallinen perehdytyspaketti opiskeltavaksi. (Anonymous 7.)

3. avoin kysymys: ajatukset kokonaiskuvan tuntemisen edistämiseksi

Kysymyksessä kokonaistoiminnan tuntemisen edistämisestä vastauksissa nostettiin hyvin käytännönläheisiä ajatuksia. Vastauksissa huomattavan yhtenevien ajatusten toistumisen vuoksi aiheet esitetään jaettuna itsenäisesti sekä ohjatusti perehdytettäviin teemoihin. Vastauksissa toistuneet teemat ja ajatukset on esitetty kootusti kuviossa 10.



Kuvio 10. Kyselyn vastaajien ajatukset kokonaiskuvan tunnistamisen kehittämisestä

Kuviossa 10 esiteltyjen kehittämissuositusten ja ajatusten lisäksi huomattakoon, että yksittäisissä vastauksissa nousi myös tarve pääasiallisesta perehdyttäjistä sekä perehdytettävien asioiden ymmärtämisen varmistamisesta. Pääasiallisen perehdyttäjän epäselvyys monella vastaajalla näkyi jo kvantitatiivisen osuuden kolmannessa kysymyksessä ja myöhempiin tuloksiin nojaten on tulkittavissa, että selkeällä pääasiallisella perehdyttäjällä on suuri vaikutus kokonaisvaltaiseen perehdytykseen. Vastauksissa korostui omiin työtehtäviin opastamisen olleen onnistuneimpia kokemuksia saadussa perehdytyksessä. Perehdytys painottuu todennäköisesti erityisen vahvasti työhön opastamiseen silloin, kun pääasiallinen perehdyttävä ei ole täysin selkeä tai se on oman työnsä ohessa perehdyttävä kollega. Toisaalta tähän liittyen onnistuneeksi koettiin myös helppo avun saaminen perehdytyksen aikana ja osassa vastauksista työn ohessa perehdyttäminen. Haaste muodostuu todennäköisesti silloin, kun kukaan ei koe tehtäväkseen perehdyttää uutta työntekijää tämän työtehtäviä ympäröivistä aiheista. Samalla joidenkin perehdytettävien asioiden läpikäyminen ja niiden ymmärtämisen varmistaminen saattavat pudota niin sanotusti ei kenenkään tehtäväksi.

Aiempien tulosten osoittama kokemus riittämättömästä työyhteisöön ja kokonaistoimintaan perehdytyksestä näkyi vapaaehtoisen avoimen kysymyksen laajoissa vastauksissa. Poisluettamalla sitä, että vastaajista 40 % myös ohittivat kysymyksen, suhteellisen korkean

vastaamishalukkuuden voi olettaa johtuvan kysymyksessä itselle läheiseksi koetusta aiheesta. On myös mielenkiintoista huomata, miten paljon yhteneväisyyttä vastauksissa kokonaiskuvan tuntemista edistävistä ajatuksista oli. Vastauksissa ei näkynyt merkittäviä eroja, jotka olisivat olleet riippuvaisia esimerkiksi vastaajan työnkuvasta. Käytännössä tästä näkökulmasta perehdyttämisestä tunnustetaan siis hyvin työtehtävästä riippumattomia tarpeita, ja ajatukset ratkaisumalleista osoittautuivat saman tyyppisiksi.

Konserni kokonaisuudessaan jäi hyvin etäiseksi. Reilu puoli vuotta olin ollut talossa, ennen kuin tiesin edes jotain muista liiketoiminta-alueista. (Anonymous 2.)

4. avoin kysymys: vapaa palaute kyselystä

Kyselyn lopussa ollut vapaa palaute kyselystä ei varsinaisesti ollut tarkoitettu analysoitavan aineiston keräämistä varten, mutta palautteeseen annettiin hyviä kommentteja myös itse aiheeseen liittyen. Vastauksia vapaaehtoiseen palautteeseen jätti 12 henkilöä, joista suuri osa oli kysymyksiin ja kyselyn pituuteen liittyviä positiivisia kommentteja. Lisäksi vastauksissa alleviivattiin toistuvasti myös opinnäytetyön aiheen tarpeellisuutta. Yhtenä erityishuomiona eräässä vastauksessa kuitenkin myös kyseenalaistettiin kyselyn luotettavuutta tiedonkeruussa eri yksiköiden perehdyttämiskokemuksista. Huomiota perusteltiin sillä, että perehdytys toteutuu eri yksiköissä käytännössä eri tavoilla, eikä näitä tai eri työtehtävien eroja huomioitu kysymyksissä riittävästi. Toisaalta palaute on hyvä huomautus siitä, että kehittämissuunnitelmia laatiessa niissä on pyrittävä prosessia selkeyttävään runkoon, jotka soveltuisivat eri ympäristöihin. Toisaalta palaute myös itse asiassa korostaa sitä, kuinka omina silloina yksiköt nähdään ja joiden purkamiseen perehdyttämistä tulisi kehittää.

Hyvä ja ajankohtainen aihe! (Anonymous 10.)

Minusta olisi erittäin tärkeää, kun perehdytystä suunnitellaan, se suunnitellaan yksikön tarpeiden mukaan... Kun kyselyjä rakennetaan ja niistä halutaan saada oikeaa dataa, olisi tärkeää vieraila eri toimintayksiköissä tutustumassa sillä tehtäviin asioihin ja rakentaa kyselyt vasta sen jälkeen... (Anonymous 7.)

4.3 Haastattelutulokset

Kaikki kolme haastattelua kestivät 28–35 minuuttia. Haastattelujen aineistosta käsiteltävät asiat kohdentuvat kyselyn tuloksista saatujen merkittävimpien havaintojen mukaan. Kyselyn Likert-asteikon tuloksissa kaikkein onnistuneimpana alueena koettiin omien sekä tiimin työtehtävien ymmärtäminen perehdyttämisen aikana. Kokonaiskuvan hahmottumisesta, sekä samalla koko kyselyssä perehdyttämisen puutteellisimmaksi osa-alueeksi nousi, miten uusi työntekijä oppii tuntemaan muiden liiketoimintayksiköiden ja organisaatioiden

tehtävän Lahti Energialla, sekä osaisiko työntekijä löytää tarvittaessa tietoa näistä tai niiden avainhenkilöistä. Näihin aiheisiin haastatteluilla kerätyn tiedon analysointi ja vertaaminen siis keskittyy. Lopuksi kyselyn avoimista kysymyksistä nousseet pääteemat otetaan vielä vertailuun haastatteluista saatuihin näkökulmiin samoista aiheista.

Kyselyn vastauksista omien työtehtävien oppimisesta ja ymmärtämisestä perehdytyksen aikana myönteisiä oli 73 %, ja tiimin työtehtävien ymmärtämisestä myönteisiä oli 70 %. Työhön huolellisesti opastavasta perehdyttämisestä vallitsi myös haastateltujen henkilöiden kesken vahva konsensus. Aihe nousi jokaisessa haastattelussa esille, kun kysymykseen tuli Lahti Energialla perehdyttämisessä onnistuneina pidetyt asiat. Jokaisessa haastattelussa aihe nousi perehdyttäjien näkökulmasta vähintään sitä kautta, että Lahti Energialla on asiantunteva ja kokenut henkilöstö, joka pystyy tukemaan oikeiden asioiden oppimisessa. Avaimina työtehtävien ymmärtämiselle ja oppimiselle pidettiin kokeneiden työntekijöiden mukana eri työkohteissa kulkemista ensimmäisten päivien aikana, sekä tehtävien opastamista työn ohessa. Haastatteluissa nostettiin myös joitakin eri tehtäviin soveltuvia esimerkkejä työkaluista tai menetelmistä, joita esimiehet ovat hyödyntäneet omissa perehdytyksissään. Tehtävien ja kokonaisuuksien listaaminen, joita varten rekrytointi on toteutettu, nostettiin yhdeksi erityisesti asiantuntijatehtävään perehdyttämistä helpottavaksi käytännöksi. Tämän katsottiin helpottavan paitsi perehdyttäjän työtä, myös perehdytettävän henkilön hahmottamista, mitä tältä odotetaan. Suorittavaan työhön perehdyttämisessä nostettiin myös töiden kierrättämistä omassa tiimissä mahdollisuuksien mukaan, jolloin myös muun tiimin tehtävät tulevat aidosti tutuksi jokaiselle.

Mun mielestä se (perehdyttäminen) on aika seikkaperästä, eli pyritään aika pitkälti siihen, ettei mitään asioita jäisi huomaamatta. Eli kaikki turvallisuusasiat, varusteet... eli lähdeittäisiin aika hyvältä pohjalta. (H2.)

Mullahan on sillain tehtävänkuvauksia tehty valmiiksi paperille, kun uusi kaveri tulee... tehtävähän vielä tarkentuu sen kaverin mukaan ja sitten vuosien saatossa se vähän elää, et siihen tulee lisää ja kaveri niin kuin kasvaa talossa... Se on niin kuin mun työkalu ja se on myös hyvä antaa kaverille. On se jotenkin konkreettisempaa, kun tuut töihin, et tää on se mun perusduuni. (H3.)

Kyselyn tuloksista selvisi, että kielteisimmät perehdyttämiskokemukset jäivät muiden Lahti Energian yksiköiden ja organisaatioiden yleisestä tuntemisesta, kuten niiden ydintoiminnasta ja tarkoituksesta yhtiössä, sekä näiden avainhenkilöistä. Vastaajista 64 % näki, ettei perehdyttäminen tukenut yhtiöön tutustumisessa joko riittävästi tai lainkaan. Haastatteluissa varsinaista yksimielisyyttä aiheesta on hankalampi esittää, koska sitä ei nostettu suoraan perehdyttämisessä pidetyksi haasteeksi. Panostamista kokonaiskuvaan tai yhtiöön

perehdyttämiseen ei sivuutettu haastatteluissa tarpeettomana, mutta sen tunnustettiin olevan todennäköisin osa-alue, joka jäisi ”ainaisessa kiireessä” vähemmälle huomiolle. Kokonaiskuvan hahmottumisen esitettiin olevan myös aikaa vievä prosessi perehdytyksen ja työsuhteen alun aikana, joka kehittyy yrityksessä omien tehtävien parissa työskentelyn myötä.

Meillä on minun kokemukseni mukaan kaikilla kalenterit täynnä ja duunia painetaan, ni sitte siihen se sovittaminen, että se (perehdyttäminen) menis jonkun näköisessä kohtuullisessa aikaikkunassa läpi se paketti. Jotenki tuntuu turhauttavalta, että se alkaa menemää puolen vuoden mittaseksi, eikä siihen silti olla saatu sovittua aikoja... kun se ei oo kiinni yksinään perehdytettävästä eikä perehdyttäjistä eikä kenen apuaja sitten vaan tarvitsisikaan... Se on sellainen, mikä äkkiseltään tulee mieleen, että voisi olla siinä sellanen haaste. (H1.)

Käytännönläheiseksi orientoituneesta perehdyttämisestä esitettiin kyselyssä hyvin positiivisia kokemuksia, joten myönteinen näkemys oppimisesta työn ohessa on työntekijöillä ja esimiehillä yhteinen. Eriävät näkemykset kyselyn ja haastattelujen valossa nousivat siitä, kuinka tärkeäksi laajempi yhtiöön tutustuttaminen koettiin. Esimerkiksi kyselyn avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella se nähtiin perehdyttämisen aiheena, joka jäi useiden työntekijöiden kohdalla riittämättömäksi. Tähän viitattiin esimerkiksi muun yhtiön jääneen etäisen tai vieraan tuntuiseksi. Kyselyn tulokset indikoivat, että perehdytettävät kokevat perehdyttämisen tarpeen monipuolisemmaksi, kuin haastatteluissa käytyjen keskustelujen perusteella on tunnistettu. Työntekijät näkisivät yhtiöön ja yhteisöön perehdyttämiselle suuremman tarpeen, kuin miten se oli heidän kohdallaan pääasiallisesti toteutunut.

On lisäksi huomion arvoista, että haastatteluiden perusteella perehdyttäjänä toimineet esimiehet ovat huomioineet yhtiön ja yhteisöön perehdytyksen juuri perehdytettävään työtehtävään tarpeelliseksi katsomallaan tavalla. On hyvin todennäköistä, että koska esimerkiksi yhteisiä toimintatapoja yhtiötasoisesta perehdyttämisestä ei ole tai ne ovat suurpiirteisiä, niin perehdytyksessä korostuu perehdyttäjän omat ratkaisut. Esimerkiksi haastatteluissa jokainen esimies kertoi hyödyntäneensä organisaatiokaavioita omassa perehdyttämisessään, mutta taas asiantuntijatehtäviin perehdyttänyt esimies oli hyödyntänyt enemmän myös muita yhtiötä esitteleviä materiaaleja. Samaan aikaan, kun perehdyttämiskokonaisuuteen vaikuttaa merkittävästi perehdytettävä työtehtävä, perehdyttäjien erilaiset näkemykset tarvittavasta kokonaiskuvan esittelystä näkyy todennäköisesti myös uuden työntekijän kokemuksessa siitä, kuinka kauan tällä kesti oppia tuntemaan työnantajaansa omia työtehtäviään laajemmin.

*Perehdytyksessäkin eri tasoja on tietysti sitten kun ketä perehdytetään... Jälleen ker-
ran, jos mennään tonne asentajahommiin, niin se (perehdyttäminen) on sitten tehtävä*

siellä kentällä. Sit jos ollaan vaikka sitten toimihenkilötehtävissä, niin sitten on mun mielestä paljon tärkeämpää laajempia kokonaisuuksia nähdä ja kokea niitä ja mistä niitä löytyy... hyvin paljon riippuu siitä toimenkuvasta. (H1.)

Kyselyn avoimesta kysymyksestä perehdyttämisen onnistumisista muodostetut teemat (kuvio 8) kohtasivat myös haastattelujen vastauksissa. Auttava suhtautuminen uusia työntekijöitä kohtaan ja asiantuntemus työhön opastamisessa nousivat molemmat esiin perehdyttäjien positiivisina kokemuksina Lahti Energialla perehdyttämisessä. Asiantuntemus esiintyi juuri kokeneen henkilöstön kautta, joiden katsottiin tukevan hyvin työhön opastamista. Myönteisen ilmapiirin uusien työntekijöiden opastamiseen katsottiin edesauttavan perehdyttämistyötä esimerkiksi vastuunjakamisessa ja heidän tutustuttamisessa muuhun organisaation henkilöstöön. Nämä kokemukset esiintyivät todella samankaltaisina niin perehdyttäjien näkökulmasta, kuin kyselyyn annetuissa vastauksissakin.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuus esiintyi haastatteluissa eri näkökulmasta. Haastatteluissa ei noussut suoraan kyselyn vastausten kaltaisia asioita, mutta joissain havainnoissa löytyi yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi jo aiemmin mainittu kiire esiintyi sekä perehdyttäjien, että perehdytettävien vastauksissa. Perehdyttäjä koki toisinaan yksinkertaisesti haastavaksi löytää riittävästi aikaa asioiden läpi käymiselle niin omasta, kuin muidenkin tarvittavien henkilöiden kalentereista. Perehdytettävän näkökulmasta sama aihe esiintyi esimerkiksi asioiden liian nopeana läpikäymisenä. Lisäksi kahdessa haastattelussa todettiin myös kyselyn vastauksissa noussut huomio, eli läpikäytyjen asioiden ymmärtämisestä olisi hyvä antaa vielä erikseen mahdollisuus esittää kysymyksiä ja tarkennuksia. Ikään kuin varmistaa niiden tulleen käydyksi riittävällä tavalla perehdyttämisen aikana tai jos kysymyksiä on herännyt käymättä jääneistä asioista. Niin kyselyn, kuin haastattelujenkin vastauksissa pidettiin hyvänä, että kynnys esittää kysymyksiä on hyvin matala, mutta erillisestä mahdollisuudesta asioiden ymmärtämisen varmistamiselle katsottiin voivan olla hyötyä.

Ehkä se on sitte se perehdytyksen loppuun saattaminen, et ei ikinä tuu kysytyä niilt perehdytettäviltä, et onks heil sellain tunne tai kokemus, että he ovat nyt tulleet sisälle taloon vai onks heille jääny jotain epäselviä asioita. (H3.)

5 Kehittämissuhteet ja pohdinta

5.1 Kehittämissuhteet

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, miten perehdyttämällä voitaisiin edistää Lahti Energian kokonaistoiminnan ymmärtämistä. Tämän perustaksi selvitettiin keskeisimpiä perehdytyksessä koettuja haasteita sekä puutteita. Kehittämissuhteilla pyritään tuottamaan tutkimustuloksiin ja havaintoihin perustuvia ratkaisuehdotuksia, miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää tutkimuksen osa-alueilta. Kehittämissuhteisiin tulee suhtautua kokonaisuutena, sillä luonnollisesti yksittäisen asiaan tarttumisen merkitys jäänee laadullisesti paremman perehdyttämisen tavoittelussa vähäiseksi. Kehittämissuhteita lähestytään samalla jaottelulla, kuin ne esitettiin kyselyn tuloksissa vastaajien parannusehdotuksista, eli itsenäisesti perehdyttävänä ja ohjatusti perehdytettävänä menetelminä ja työkaluina. Tällöin niiden toisiaan täydentävä merkitys korostuu entisestään, sillä kaikkea perehdyttämiseen sisältyvää tulee laskea yhden ihmisen tai materiaalin varaan.

Kuitenkin ennen varsinaisiin ehdotuksiin pureutumista, on nostettava kaksi olennaista havaintoa tutkimustuloksista. Ensimmäiseksi tulokset osoittivat, että koronapandemian aiheuttaman etätyöskentelyajan vaikutukset perehdyttämiskokemuksiin olivat yllättävän olemattomat. Vastauksista ei näkynyt yhteyttä töiden aloittamisajankohtaan, jota olisi voinut odottaa esimerkiksi vastauksissa perehdyttämiseen osallistuneiden henkilöiden määrästä tai kokonaistoiminnan ymmärtämiseen kuluneesta ajasta. Ajankohdasta riippumattomat vastaukset osoittavat toisaalta, että perehdytyksessä koetaan samoja vahvuuksia ja kehittämissuhteita eri olosuhteissakin.

Toinen merkittävä havainto on perehdyttämisen alusta loppuun saakka tärkeänä pidettävä pääasiallinen perehdyttäjä. Kyselyn vastauksissa ensimmäinen silmiin pistävä tulos oli useiden vastaajien haaste pääasiallisen perehdyttäjän tunnistamisessa. Sama havainto vahvistui myös myöhemmin osassa avoimien kysymysten vastauksissa. Pääasiallisen perehdyttäjän puuttumisella tai epäselvyydellä voi olla hyvinkin merkittävä rooli sellaisten asioiden esittelyssä ja opastamisessa, jotka eivät tule esille suoraan konkreettisessa työssä ja joita ei sen myötä tule selvitettyä kysymällä. Hyvin yksinkertaistettuna perehdyttäjän roolissa voi olla hankala kokea omakseen ja ottaa hoitaakseen sellaisia perehdyttämisen osia, jotka eivät kuulu suoraan itselle tai ole sellaisiksi sovittu. Työn ohessa selviämättä sekä kysymättä jääneet asiat voivat tulla esiin sanotusti ei kenenkään harteille, joka saattaa näkyä esimerkiksi osassa kyselyn Likert-asteikon tuloksissa. Havaintoa tukee se, että asteikossa kysytyt perehdyttämiskokemukset olivat sitä kielteisempiä, mitä vähemmän ne koskettivat varsinaisia omia työtehtäviä. Tästä yhteen vetäen perehdyttämisen

tuleekin alkaa siitä, että esimies varmistaa myös suoraan työhön kuulumattomien asioiden tulevan huomioiduksi perehdyttämisessä, vaikka ne olisivat sitten itsenäisesti tutustuttavia asioita.

Kehittämissuunnitelmassa keskeistä on tarjota runkoa perehdyttämisprosessin täydentämiselle, jossa valmiiksi pilkottuina olisivat itsenäisesti ja ohjatusti perehdytettävät osa-alueet, sekä niiden keskeinen sisältö. Jo tässä vaiheessa on syytä todeta, että käytäntöön tuomista varten aiheiden käsittelylle olisi järkevää rakentaa myös selkeä aikajana uuden työntekijän ensimmäisille kuukausille. Kuitenkin tässä ajallinen järjestys otetaan huomioon vain tarvittavin osin ja keskiössä on erityisesti tutkimukseen perustuva sisältö. Kuviossa 11 esitellään pääasialliset materiaalit ja menetelmät, joita perehdyttämisprosessissa tulisi soveltaa.



Kuvio 11. Kehittämissuunnitelman ratkaisut

Itsenäisesti perehdyttävä

Kaikissa itsenäisesti perehdyttävissä kokonaisuuksissa tärkeää on vahvistaa uuden työntekijän tunnetta siitä, että oppiminen sekä organisaatioon integroituminen on tehty hänelle etukäteen helpoksi. Työntekijällä on hyvä olla mahdollisuus päästä tutustumaan työnantajansa työnhakuvaihetta syvemmin ja se tulisi ottaa huomioon osana perehdytysprosessia. Tarvittavat itsenäistä perehtymistä varten luodut materiaalit säilyisivät hyvin vähäisellä ylläpidolla ja päivittämisellä, ja toimisivat yhtenä perusosana perehdyttämisestä työtehtävästä riippumatta. Suurin työ olisi materiaalien laatimisessa ensimmäisellä kerralla. Itse

perehdyttämisprosessissa samojen asioiden uudelleen valmisteluun ei kuluisi aikaa uudelle työntekijälle varattavaa aikaa enempää. Epärelevanteiksi tai ei kenenkään vastuualueeksi koettujen asioiden kokonaan pois jäämisen riski pienenisi itsenäisen perehtymisen sisällyttämisellä perehdyttämisprosessin osaksi. Selkeyden vuoksi sekä työntekijän, että perehdyttäjän näkökulmasta täytyy kuitenkin huomioida, että perehdyttäjän tulee saattaa itsenäisesti läpikäytävien asioiden velvollisuus työntekijän tietoon, sekä mistä tämä pääsee niihin käsiksi.

Perehdyttämisen ensimmäisinä päivinä luettavalla yhtiöesittelyllä varmistettaisiin, että työntekijä pääsee tutustumaan uuteen työnantajaansa hiukan tarkemmin. Työnhakijoissa voi olla runsaasti eroa hakemaansa paikkaan etukäteen tutustumisessa, eikä eri työntekijöillä voi olettaa olevan saman tasoista perehtymistä uuteen työnantajaansa ennen työsuhteen alkua. Myös kyselyn tulokset osoittivat, että yhdelle selvän tuntuisista asioista ei välttämättä saanut toisen kokemusten mukaan riittävää esittelyä perehdyttämisen aikana.

Yhtiössä työskentelyyn liittyviin yleisiin asioihin, käytäntöihin ja esimerkiksi järjestelmiin tutustuttamiseen olisi hyödynnettävissä olemassa olevia tietosijainteja, kuten intranettiä ja sovelluksia. Näin uusi työntekijä pääsee tutustumaan samalla myös tiedon löytämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi linkkilistausta tai ohjeistusta, jonka avulla työntekijä löytää esimerkiksi muiden organisaatioiden organisaatiokaaviot ja henkilöiden yhteystiedot. Työskentelyyn liittyviin yleisiin asioihin tutustumisessa keskeistä olisi niin tiedon löytämiseen tutustuminen, kuin itse läpikäytävien asioiden sisältökin. Kuitenkin sisältö olisi selkeää, jonka ei oleteta olevan heti itsenäisen tutustumisen jälkeen täysin selvää. Samalla rakenteella listatut ensin itsenäisesti tutustuttavat asiat voivat olla hyvinkin monipuolisia ja siihen voi yhdistää erilaisia ohjeistuksia, joita jokapäiväisessä työssä ei tarvitse. Itsenäisen tutustumisen tueksi perehdyttäjä palaisi näihin aiheisiin vielä työntekijän kanssa yhdessä, jolloin toisaalta työntekijällä voisi olla valmiita kysymyksiä aiheista olemassa, mutta myös perehdyttäjä ei aloita opastustaan nollasta. Yhteiselle läpikäymiselle tulisi varata kaksin keskinen aika sen jälkeen, kun työntekijä on saanut tutustua listattuihin asioihin ja aiheisiin ensin itse. Suunnitelmallisuutta vahvistaisi perehdytettävien asioiden muistilista, johon kuuluisi esimerkiksi yhdessä käytävät asiat.

Lopuksi yhtenäisen Lahti Energian kokemuksen parantamiseksi uudelle työntekijälle tulisi tarjota tarttumapintaa myös yhtiön muiden osien keskeisistä vastuualueista, toiminnoista tai tuotteista. Työsuhteen alussa viestityllä tiedolla on korostunut merkitys siinä, millainen mielikuva työntekijälle jää. Kootulla esittelyvideolla yksiköiden tarkoituksesta ja roolista yhtiössä olisi mahdollista pyrkiä kaventaa kyselyn tuloksissa näkyvää etäisyyden ja vierauden kokemusta työyhteisön eri osiin ja avainhenkilöihin. Johtoryhmän tuntemisen kannalta videossa

esittelijöinä toimisi jokaisesta yksiköstä tämän liiketoiminta- tai yksikönjohtaja. Sisällöltään videoiden on tarkoitus kertoa uudelle työntekijälle yleisesittelyä tarkempaa tietoa, kuten jo mainituista vastuualueista ja tuotteista, mutta lisäksi esimerkiksi toimintojen fyysisestä sijainnista ja työtehtävistä.

Ohjatusti perehdytettävä

Ohjatusti perehdytettävät kehittämissuositukset näkyvät jo tämänhetkissä perehdyttämistottumuksissa osittain, eli täysin uusista käytännöistä ei ole kyse. Ehdotuksilla halutaan hyödyntää erityisesti positiiviseksi koettuja toimintatapoja laajemmin, jotta kokemukset perehdyttämisen kokonaisvaltaisuudesta eivät jäisi kyselyn tuloksien tavoin epätasaisiksi. Epätasaisuuteen tutkimuksen tuloksissa vaikuttaa todennäköisesti yhtenä tekijänä näkemuserot tärkeinä pidetyistä asioista eri työtehtäviin perehdyttäessä. Jokaisen uuden työntekijän perehdytykseen sisällytettyinä kehitysehdotusten tavoitteena olisi tuoda johdonmukaisuutta työntekijän kokemukseen perehdyttämisen prosessista sekä sen positiivisesta sitouttamisesta työyhteisöön. Myös perehdyttäjän näkökulmasta ideaalitalanne olisi, että yhtenäiset toimintatavat jokaiselle uudelle työntekijälle perehdytettävistä asioista, vähentäisi käytännössä samojen käytäntöjen suunnittelua uudelleen ja erikseen eri tehtäviä varten.

Vuorovaikutuksen merkitys ihmisten kanssa korostuu erityisesti työyhteisöön perehdyttämisessä. Uusiin ihmisiin tutustuttamista pidettiin positiivisena osana perehdyttämistä niin kyselyn, kuin haastatteluidenkin tuloksissa jo ennen tutkimusta. Kehittämissuosituksen ydin on liittää käytäntö osaksi Lahti Energian perehdyttämisen selkärankaan siten, ettei sen olisi yksittäisten vastaajien tavoin mahdollista jäädä pois kenenkään uuden työntekijän kohdalla. Jokaisen uuden työntekijän on aidosti tärkeää päästä tutustumaan tätä ympäröiviin ihmisiin, mutta myös ”kauempana” oleviin henkilöihin, joita tämä saattaa tulla tarvitsemaan työtehtävissään myöhemmin. Keskeistä käytännön vakioimisessa olisi, että kaikissa organisaatioissa uudelle työntekijälle tulisi saada myös yhteinen hetki oman yksikkönsä johtajan kanssa. Puolesta tunnista tuntiin kestävässä keskustelussa ero itsenäisen perehtymisen esittelyvideoon on vuorovaikutus, jolla tuotaisiin yhtiön johtoa erityisesti oman yksikön osalta lähemmäksi uutta työntekijää heti työsuhteen alussa. Videoon verrattuna organisaation esittely tarkentuu, jonka lisäksi työntekijä pääsee tutustumaan lyhyesti yksikkönsä johtoon.

Perehdyttämiskäytännöt paikkojen esittelystä perustuvat tällä hetkellä suurelta osin hyvin suoraan työtehtäviin liittyviin kohteisiin ja tiloihin. Eri paikkojen esittely nostettiin positiiviseksi kokemukseksi muutamissa kyselyn vastauksissa, mutta vielä enemmän se nostettiin esille kysymyksessä kehitettävistä tai lisättävistä asioista. Koska kierrättäminen eri paikoissa perustuu tällä hetkellä pääasiallisesti suoraan työtehtäviin liittyviin paikkoihin ja kohteisiin,

kehittämis ehdotuksessa kierrättämisen tarkoitus on näyttää uudelle työntekijälle lisäksi muuta Lahti Energian ympäristöä pintapuolisesti. Esittelykierroksen yleisluontoisuuden vuoksi toteutus kannattaa järjestää useammalle uudelle työntekijälle kerralla, koska sen ajoitus ensimmäisten kuukausien aikana ei ole ehdottoman tiukka. Kierroksen tarkempaa suunnittelua varten on myös hyvä huomioida, että kierroksen järjestäjä voi yhtä hyvin olla niin perehdyttäjä, kuin joku muukin paikat ja kohteet tunteva henkilö. Lisäksi eri kohteissa työskentelevien henkilöiden kanssa on syytä tehdä siinä määrin yhteistyötä, että kierroksesta saa paitsi turvallisen, myös sille sisällöltään järkevän.

Viimeisen kehitysehdotuksen tavoitteena on estää yhtiön johtoon kehittyvää etäisyyden kokemusta, kun työntekijä vasta muodostaa mielikuvaansa yhtiön kokonaiskuvasta. Tarkoitus on hyödyntää edelleen vuorovaikutuksen voimaa yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamiseksi. Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivänä Lahti Energian toimitusjohtaja sekä henkilöstöhallinnon edustaja ovat toivottaneet kesätyöntekijät tervetulleiksi esittelemällä itsensä sekä yhtiön esimerkiksi arvoiltaan, tavoitteiltaan sekä alueellisena toimijana. Käytännöllä kesätyöntekijöille on tiivistetty keskeisimmät asiat yhtiöön tutustuttamisesta, jotka käytäisiin pidempää työsuhdetta varten huolellisemmin lävitse useassa eri yhteydessä. Uusiin työntekijöihin soveltaessa vastaava tilaisuus olisi luonnollisesti järjestettävä myös kootusti useille uusille työntekijöille, ja tilaisuuden järjestämistiheys riippuisi rekrytointien määrästä. Kesätyöntekijöiden perehdyttämispäivä keräsi positiivisia kokemuksia erityisesti haastatte luissa perehdyttäjien näkökulmasta. Uusille työntekijöille järjestettävä perehdyttämistilaisuus vahvistaisi edelleen sellaisten aiheiden viestimistä heille, joiden viestimistä on käytännössä mahdotonta osoittaa ainoastaan yhden perehdyttäjän vastuulle.

5.2 Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kyselyn tuloksista korostui Lahti Energian perehdytyksen painottuvan suurelta osin käytännönläheisyyteen ja työhön opastamiseen. Samalla tulokset osoittivat kuitenkin, että suuri osa kohderyhmästä koki saamassaan perehdytyksessä paljon epäjohton mukaisuutta tai hajanaisuutta. Nämä näkyivät esimerkiksi perehdyttäjien epäselvyydessä työntekijöiden näkökulmasta sekä avoimissa vastauksissa nostetuissa kokemuksissa perehdyttämisen suunnittele mallisuuden puutteesta. Juuti & Vuorelan (2002, 51) mukaan oppimista haastaa merkittävästi, kun perehdytystä ei ole jaettu hallitaviin ja vaiheittain opastettaviin osiin. Yhteneväisyyttä tutkimustuloksissa on myös Rowlandin ym. (2017, 225) sekä Robinsonin ym. (2004, Markos & Sridevi 2010 mukaan) näkökulmien kanssa, joiden mukaan uuden työntekijän yhteisöön integroituminen ja tarvittavien toimintatapojen omaksuminen on hitaampaa ilman työtehtäviä ympäröivän kontekstin tuntemista. Kyselyn tuloksissa näkyi esimerkiksi

selvä yhteys siinä, kauan työntekijän kokemusten mukaan tällä kesti oppia tuntemaan työnantajansa riittävällä tavalla ja oliko hänellä selkeää pääasiallista perehdyttäjää.

Kulttuuri uusien työntekijöitä kohtaan oli erittäin myönteinen ja yhteistyökykyinen, joka edistää yhteisön oppimishaluista ja uusiutuvaa virettä (Dobni 2008). Tuloksista välittyi suotuisa ilmapiiri yhteisöstä, jolla on vahvistava merkitys työntekijän motivaatioon sekä tervetulleeseen kokemukseen (Lawrence 2020; Viitala 2014). Uutta työntekijää kohtaan vallitsevalla suotuisalla ilmapiirillä olisi potentiaali rikkomaan yksiköiden välillä havaittua ”siiloutumista”. Perehdytyksestä puuttuvat yhtenevät toimintamallit, jotka yhdistäisivät Lahti Energiaa enemmän yhtenäiseksi työnantajaksi uuden työntekijän näkökulmasta. Tulosten perusteella kehittämismahdollisuudet ovat hyvät, ja esimerkiksi kaikissa perehdytyksissä noudatettavalla rakenteella pystyttäisiin johtamaan perehdyttämiskokemuksen laatua merkittävästi.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten Lahti Energian perehdyttämällä voi edistää sen kokonaistoiminnan ymmärtämistä. Vastaus päätutkimuskysymykseen muodostuu työstä kokonaisuutena tutkimusta ohjaavien alakysymysten, sekä tutkimustulosten pohjalta esitettyjen kehittämissuositusten avulla. Päätutkimuskysymyksen kannalta oli tärkeää, että nykyisestä perehdyttämisestä saadaan ensin riittävä ymmärrys tutkimukselle asetetusta näkökulmasta. Laajan aineiston avulla kehittämissuosituksissa pystyttiin huomioimaan sekä positiiviset, että negatiiviset kokemukset Lahti Energian perehdytyksestä.

Miten tämänhetkinen perehdyttämisprosessi tukee työntekijää tuntemaan yrityksen kokonaistoimintaa?

Yleistettynä Lahti Energian perehdyttämisprosessia voi pitää hyvin käytännönläheiseksi orientoituneena. Käytännönläheiseksi orientoitumisella tarkoitetaan, että yhtiössä on vähäisesti yhteneviä toimintatapoja tai yleisluontoiseen perehdyttämiseen tarkoitettuja menetelmiä. Tällöin perehdyttäjän rooli ja tämän parhaaksi katsomat ratkaisut korostuvat, ja perehdyttämisprosessin vahvuudet näkyvätkin työtehtäviin ohjaavassa perehdytyksessä. Työtehtäviin ohjaavan perehdyttämisen lisäksi erityisen positiivisena kokemuksena pidettiin myönteistä ja auttavaa ilmapiiriä uusien työntekijöitä kohtaan.

Työntekijän muodostama kokonaiskuva yrityksestä on monisyinen kokonaisuus, johon vaikuttaa työsuhteen alussa kerrotut asiat ja annettu opastus. Tutkimustulosten valossa työntekijän ottaminen osaksi työyhteisöä on vaivatonta, mutta laajempi yhtiöön perehdyttäminen jää monessa tapauksessa kapeaksi. Kun työhön perehdyttämisen ympäriltä jää puuttumaan esimerkiksi laajempi opastus tai yhtiöön tutustuttaminen, se näkyy todennäköisesti ajallisessa kestossa, jossa työntekijä oppi tuntemaan työnantajansa kokonaisuudessaan

riittävällä tavalla. Kyselyssä 50 % vastaajista vastasivat, että riittävän ymmärryksen saavuttaminen Lahti Energiasta kokonaisuutena kesti yli kuusi kuukautta ja 23 % vastasi, että siihen kului yli vuosi. Kyselystä ja haastatteluista välittyvä suhtautuminen perehdyttämistä kohtaan yleisesti oli positiivinen ja edistävä, mutta valtaosa kokemuksista osoitti perehdyttämisen prosessin riittämättömäksi uuden työntekijän saattamisessa osaksi yritystä ja sen toimintaa.

Millaisia koko yrityksen toiminnan tuntemiseen liittyviä aiheita tai asioita perehdytyksessä olisi ollut hyvä käsitellä, jotka tällä hetkellä koettiin riittämättömiksi?

Kaiken kaikkiaan työntekijöillä kului suhteellisen pitkä aika oppia tuntemaan työnantajansa kokonaisuudessaan. Tutkimustulosten valossa sellaiset aiheet jäivät perehdyttämisessä välittömästi vieraammiksi, mitkä eivät liittyneet suoraan henkilölle opastettaviin työtehtäviin. Suoraan tuloksista tarkasteltuna perehdyttämisessä kaikkein vieraimmaksi uudelle työntekijälle jäi muiden yksiköiden vastualueet ja avainhenkilöt, sekä osaisiko tämä löytää tarvittaessa tietoa niistä. Yleisesti ottaen tutkimustuloksista näkyy, että työntekijä perehdytetään yhtenevien käytäntöjen puutteen myötä tiettyyn ”osaan” yhtiöstä, ei kokonaiseen Lahti Energiaan. Tämä tiettyyn osaan perehdyttäminen näkyy todennäköisesti juuri etäisyyden tai jopa vieraantumisen tunteena muusta yhtiöstä sekä johdosta. Kuitenkin, kuten haastatteluissakin todettiin, kokonaiskuvan muodostuminen vaatii aikaa, joten sen ”korjaamiselle” perehdyttämisessä ei ole yksittäistä lisäystä. Tässä korostuukin jo kehitysehdotuksissa esitetty huomio, eli tämän perehdyttämisen kehittämiseen tulee suhtautua kokonaisuutena. Perehdyttämisen prosessiin tulisi lisätä kokonaisuudessaan selkeämpi ja voimakkaampi vastaanotto yhteisöön sisälle. Merkittävässä roolissa on perehdyttämiseen vakioiksi sisällytettävät asiat ja käytännöt, jolla täydennetään riittämättömäksi koettuja alueita.

Mitä muuta tarpeellista perehdyttämisestä puuttuu?

Perehdyttämisen prosessi koettiin yleisesti liian epäjohdonmukaisena. Hajanaisuus ja huono valmistautuminen perehdyttämisessä vaikuttaa myös siihen, miten perehdytettävät asiat välittyvät uudelle työntekijälle. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta voi tuntua epärelevanttilta käydä yleisluontoisia esittelyjä läpi kuukauden päästä töiden aloittamisesta, kun taas ensimmäisinä päivinä se vahvistaisi tervetullutta kokemusta. Samoin esimerkiksi ensimmäisinä päivinä rutiinin omaisiin toimintatapoihin perehdyttäminen ei voi olla ainoastaan itsenäisesti tutustuttavien materiaalien varassa, vaan työntekijällä pitää olla mahdollisuus kuunnella ja kysyä niistä opastuksen yhteydessä. Perehdyttämisen prosessista ei välttämättä kannata valmistella liian joustamatonta muuttia, mutta jokaisella perehdytyksellä samojen peruspilareiden uudelleensuunnittelulla työllistetään perehdyttäjää ja todennäköisyys

keskenään epätasalaatuisille perehdytyksille kasvaa. Perehdytyksestä puuttuu tarvittava selkäranka.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuus muodostuu koko prosessin myötä. Arvioitaessa tutkimuksen pätevyyttä ja tulosten tarkkuutta puhutaan sen validiteetista. Validin tutkimuksen mittarit ja tutkimusmenetelmät onnistuvat mittaamaan juuri sitä ilmiötä, mitä sillä on tarkoitettukin mitata. Mittaustulosten toistettavuudella puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista. Luotettavalta tutkimukselta edellytetään tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia ja eri toteutuskerroilla erilaisia. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää, miten Lahti Energian perehdyttämisprosessi tukee uutta työntekijää muodostamaan itselleen laajan kokonaiskuvan yhtiön toiminnasta sekä saattamaan tämä osaksi sitä. Toinen tavoite oli tuottaa tutkimustuloksiin perustuvat kehittämissuhteet perehdyttämisprosessin laadun parantamiseksi. Tavoitteille olennaista oli luotettavan aineiston kerääminen, eli sellaisen, joka edustaa tutkittavaa aihetta mahdollisimman yleistettävällä tavalla sekä riittävän useasta näkökulmasta. Siksi opinnäytetyössä merkittävä painoarvo oli tutkimuksen valmistelussa sekä sen läpiviennissä. Kyselyä ja haastattelua varten kerättiin suhteellisen laajasti teoriaa pelkästään niiden luotettavaa soveltamista varten tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Itse kyselyn ja haastattelujen rinnalla lähes yhtä merkittävänä tekijänä tiedonkeruuprosessin onnistumisen kannalta katsottiin toimineen johdonmukainen viestiminen tutkimuksesta, jolla pyrittiin vahvistamaan kohderyhmän kiinnostusta ja luottamusta tutkimusta kohtaan (Vastuullinen tiede 2022). Kaiken kaikkiaan tutkimuksen onnistumiseen ja luotettavuuteen pyrittiin panostamaan juuri prosessin suunnitelmallisella läpiviennillä.

Työn alkuvaiheessa tehtiin koko prosessin kannalta tärkeää pohjatyötä, kun tutkittava aihe ja näkökulma rajattiin hallittavaksi, mutta relevantiksi kokonaisuudeksi (Günther & Hasanen 2022). Suunnitteluvaiheessa ratkaisu kvantitatiivisesta tutkimusotteesta työntekijöiden kokemusten selvittämisessä syntyi nopeasti, mutta esimerkiksi perehdyttäjinä toimineiden henkilöiden näkökulman mukaan ottaminen vaati tarkempaa pohdintaa. Oli tärkeää hahmottaa etukäteen, miten niiden aineistolle tuomaa lisäarvoa voidaan hyödyntää tuloksissa. Perehdyttäjinä toimineiden henkilöiden näkemyksillä katsottiin kuitenkin lisäävän työn luotettavuutta, koska tutkimuksen aihe perustui subjektiivisten kokemusten mittaamiseen ja ymmärtämiseen, jolloin myöskään kerättävä aineisto ei voinut olla yksipuolista (Alasuutari 2011). Erityisesti kehittämissuhteiden suunnittelua ajatellen pohjatyössä pidettiin tärkeänä, että myös perehdyttäjien näkemyksistä on olemassa jonkin tasoinen ymmärrys ja mahdollisuus työntekijöiden kokemuksiin peilaamiseen. Lisäksi tutkimuksen rajauksen ja

näkökulman tärkeys korostui kyselyn ja haastattelujen valmistelussa juuri kokemusten subjektiivisuuden vuoksi. Kysymykset laadittiin ja muotoiltiin siten, että niistä saataisiin kuvitteellisella uusitulla toteutuksella samanlaiset tulokset.

Luottamuksellisuus ja suunnitelmallinen eteneminen pidettiin ensimmäisenä kriteerinä koko tiedonkeruuprosessin ajan. Tutkimuksen aihe, näkökulma sekä tarkoitus tuli olla täysin selvää kyselyn kohderyhmälle sekä haastateltaville henkilöille, ja kaikessa viestinnässä muistutettiin mahdollisuudesta ottaa halutessa yhteyttä suoraan tutkimuksen toteuttajaan. Tiedonkeruussa ja viestinnässä korostettiin anonymiteetin turvaamista. (Tietoarkisto 2022a.) Sen epäonnistumisen mahdollisuudet otettiin huomioon tarkasti esimerkiksi kyselyn profiloivissa kysymyksissä, jossa kohderyhmän kokoon nähden liian yksilöivästä kysymyksistä luovuttiin ennemmin kokonaan. Tutkimuksen tiedonkeruuta täydennettiin suunnitelmallisella viestinnällä. Sillä haluttiin vahvistaa luottamusta ja vastaamishalukkuutta rakentamalla avoin ja motivoiva viite tutkimuksen ympärille. Avoimella tiedotuksella yhtiön sisäisestä verkosta alkaen uskotaan olleen positiivinen vaikutus hyvään vastausprosenttiin.

Tutkimustuloksia oli suhteellisen helppoa lähteä analysoimaan, koska tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmat ohjasivat hyvin työskentelyä. Lisäksi aineistoa oli riittävästi ja erityisesti kyselyn kysymykset ja niiden työkalut mahdollistivat kokemusten mittamisen ja esittämisen. Ainoa kysymys, jonka analysoimisen haasteet tulivat vastaan vasta tuloksien läpikäymisessä, oli kysymys perehdytyksen aikana työntekijälle kierrätetyistä paikoista ja kohteista. Analysoitaessa esittelykierrosten yleisyyttä ja laajuutta vastausvaihtoehdot osoittautuivat puutteellisiksi, koska niistä ei ilmennyt, oliko uutta työntekijää itse asiassa kierrätetty oman toimipisteensä ulkopuolella. Koska vastaaja pystyi valitsemaan vastausvaihtoehdoista monta kohtaa, olisi omaksi vaihtoehdoksi tarvittu esimerkiksi ”ei oman työpisteeni lisäksi muissa paikoissa.” On todettava, että tähän olisi mahdollisesti pystytty reagoimaan toteuttamalla kyselylomakkeelle koekierros ennen varsinaiselle kohderyhmälle lähettämistä. Yllättävät haasteet analysointivaiheessa jäivät kuitenkin vähäisiksi.

Avointen kysymysten vapaaehtoisuuden vuoksi niiden tuloksiin vaikutti, kuinka moni vastaajista antoi vastauksensa niihin ja kuinka monia perehdyttämiskokemuksiinsa vaikuttaneita tekijöitä vastaajat mainitsivat. Haastattelujen analysointiin vaikutti niin ikään kyselyn tulokset, jotka määrittivät aineistosta käsiteltävät painopisteet. Tuloksien analysointivaiheessa tulosten esittäminen oli siinä määrin odotettua helpompaa, että tuloksissa oli huomattavan paljon samankaltaisuuksia keskenään. Painopisteet perehdyttämisprosessissa koetuista vahvuuksista ja kehittämisalueista pystyttiin osoittamaan toistuvien aiheiden ja asioiden avulla, kuitenkin ottamalla yksittäisetkin poikkeavat näkemykset huomioon.

Vastaamisen vapaaehtoisuuden vuoksi mitään avointen kysymysten tuloksia ei voitu yleistää edustamaan koko kohderyhmää.

Analysoitujen tulosten ja kehittämisehdotusten viimeisin versio annettiin lopussa vielä toimeksiantajan edustajan tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tutkimuksen tavoitteisiin katsottiin päässeen, koska aineistoa saatiin kerättyä suunnitellusti sekä luotettavasti, ja se tarjosi tavoiteltua dataa. Myös kehittämisehdotusten ratkaisut vastasivat tavoitteisiin, eli ne perustuivat tutkimustuloksiin ja niistä tehtyihin havaintoihin. Ratkaisut pysyivät kuitenkin työlle asetetuissa rajoituksissa. Niillä ei pyritty ottamaan kantaa tutkimuksen aihepiirin ulkopuolisiin perehdytyksen osa-alueisiin.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Perehdyttämisen monipuolinen luonne vahvistui tutkimuksen myötä, kun tuloksista pystyi huomaamaan eri ihmisten erilaisia näkökulmia perehdytyksessä tarvittaviin elementteihin ja käytäntöihin. Aiheen ympärille alkoikin hahmottua työskentelyn aikana yhä uusi näkökulmia tutkimuskysymyksiksi. Päällimmäisenä olisi tietysti kiinnostavaa selvittää, millainen vaikutus opinnäytetyössä tutkituilla kehittämisalueilla ja -ehdotuksilla olisi perehdytyksen laatuun. Tutkimuksen uusiminen vaatisi kuitenkin aikaa, ennen kuin perehdytysprosessia olisi pystytty viemään merkittävästi eteenpäin opinnäytetyön aikaisesta muodostaan. Lisäksi uuden vertailukelpoisen kohderyhmän kerääntymiseen tulisi varata aikaa noin kolme vuotta, jotta aikaikkuna ja kohderyhmän koko vastaisivat opinnäytetyön asetelmaa. Toisaalta kehittämisen tukemiseen ja tulosten kartoittamiseen voisi hyödyntää myös pienemmälle kohderyhmälle laadittua pulssikyselynomaista versiota, jossa perehdyttämiskokemuksia kysyttäisiin samoista aiheista hiukan suppeammin.

Toisesta näkökulmasta perehdyttämisen vaikutuksia olisi myös kiinnostavaa syventää, millaiseksi työntekijä kokee työhönsä sitoutumisen ja sen imun perehdytyksensä jälkeen tai mahdollisesti vielä sen aikana. Pitkissä työsuhteissa eräinä työssä pysymisen tärkeinä tekijöinä pidetään juuri eritasoista työhön sitoutumista ja henkilökohtaista kokemusta työn imusta. Varsinkin työn imu on vielä suhteellisen tuore käsite, jonka vaikutuksia ja kokemuksia pystyttäisiin syventämään tutkimalla sitä rajatussa aihepiirissä. Työn imuun ja sitoutumiseen vaikuttavia asioita olisi kiinnostavaa verrata esimerkiksi samassa yrityksessä eri ajan työskennelleiden henkilöiden välillä. Perehdytyksen lopulla tai vuoden kuluttua töiden aloittamisen jälkeenkin työntekijä todennäköisesti arvostaa ja painottaa erilaisten tekijöiden tärkeyttä työssä pysymisessä verrattuna henkilöön, joka on työskennellyt siellä jo muutamman vuoden ajan. Tilaa tutkimuksen rajaukselle ja kohdentamisella antaisi lisäksi se, kuinka tarkasti tutkimuksessa keskityttäisiin eri ikäryhmien kokemuksiin tai tehtäväkohtaisiin eroihin aiheista.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa suoraan hyödynnettävissä olevaa materiaalia Lahti Energian perehdyttämisen prosessin kehittämistä varten. Työlle asetettiin kaksi tavoitetta, jotka määrittivät mitä tutkimukselta konkreettisesti halutaan. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten Lahti Energian perehdyttämisen prosessi tukee uuden työntekijän saamaa kokonaiskuvaa yhtiöstä ja saattamaan tämä osaksi sitä. Toisena tavoitteena oli tuottaa saatuihin havaintoihin perustuvat kehittämissuositukset perehdyttämisen prosessin laadun parantamiseksi. Empiirisessä tutkimuksessa yhdistettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta aineiston yksipuolisuuden välttämiseksi. Mukaan haluttiin siis ottaa sekä perehdytettävien työntekijöiden, että perehdyttäjinä toimineiden esimiesten kokemukset. Tutkimusmenetelminä käytettiin sähköistä kyselylomaketta ja teemahaastatteluja. Tutkimuksen painopiste pidettiin kuitenkin kyselyssä, jolla kerättiin varsinaiset kokemukset saadusta perehdytyksestä. Haastatteluilla kerätyn aineiston avulla pystyttiin tunnistamaan niin yhtäläisyyksiä, kuin erojakin perehdyttäjien ja perehdytettävien kokemuksista perehdyttämisen vahvuuksista ja haasteista.

Tutkimustulosten analysointivaihe toteutettiin perinpohjaisesti ja se oli hyvin antoisaa. Jokaisen kvantitatiivisista kysymyksistä saadun kaavion läpikäyminen ja kvalitatiivisten vastausten useasti lukeminen vei aikaa, mutta sen avulla tuloksista hahmottui eri tasoisia havaintoja. Vastaukset osoittivat perehdytyksessä suoraan etäisimmiksi jääneitä aiheita, jotka tarjoavat hyvin konkreettisia kehittämisalueita. Laajemmin vastaukset nostivat myös hyvin esille, millainen kulttuurillinen ilmapiiri uutta työntekijää kohtaan yhteisössä vallitsee. Tulokset mahdollistivat myös sen tunnistamisen, miten jaettu kokemus esimerkiksi perehdyttämisen epäjohtamukaisuus ja kapeus työntekijöiden kesken oli. On hankala arvioida, kuinka vahvasti tai heikosti työntekijät kokevat ensimmäisten päivien, viikkojen tai kuukausien aikana sitoutuneen työpaikkaansa, mutta tulokset osoittivat hyvin sellaisia elementtejä ja toimintatapoja, joita lisäämällä ja kehittämällä työntekijän ensivaikutelmaa pystyttäisiin johtamaan vielä vahvemmin ja määrätietoisemmin. Oli hienoa huomata, että tuloksista pystyi esittämään kohtuullisia yleistyksiä sekä tuloksiin nojaavia kehittämissuosituksia.

Opinnäytetyön toiseen tavoitteeseen päästiin lopussa esitetyillä kehittämissuosituksilla. Ne toivat tietoperustassa esiteltyjä perehdytyksen yhteisöllisiä ja vahvempaan sitoutumiseen liittyviä elementtejä yhteen tutkimustuloksista saatujen havaintojen kanssa. Perehdyttämisen laajaa kokonaisuutta lähdettiin tutkimaan asetetusta näkökulmasta, mutta perehdyttämisen prosessin moniulotteisuus näkyi siitä huolimatta hyvin kyselyn ja haastattelujen vastauksissa. Subjekttiivisten kokemusten tutkimista ei ole helppoa rajata tiukasti yhteen näkökulmaan, koska kokemus syntyy useiden tekijöiden summana. Ensimmäisinä päivinä uusi

työntekijä on erityisen ”herkkä” niin positiivisille, kuin negatiivisillekin ärsykkeille, jotka painuvat ensivaikutelmana tämän mieleen. Sen jälkeen kerrottujen asioiden ja annetun opastuksen merkitys korostuu, ja kaikki tämä muodostaa yhtenäistä kokemusta saadusta perehdyttämisestä. Samasta syystä on kuitenkin myös huomioitava, että toimintatapojen ja prosessin laajojen muutosten saattaminen käytäntöön ei ole yksinkertaista. Käytäntöjen muuttaminen ja tärkeänä pidetty vuorovaikutus muiden organisaation jäsenten kanssa vaatii yhteistyötä. Vaikka perehdyttämisen eri osa-alueita ei voi eritellä irrallisiksi toisistaan, niiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää. Kattava perehdyttämisprosessi on suunnitelmallinen ja monipuolinen, ja sillä voidaan johtaa uuden työntekijän saamaa ensivaikutelmaa määrätietoisesti.

Lähteet

Akdere, M. & Schmidt, S. W. 2008. Employee Perceptions of Quality Management: Effects of Employee Orientation Training. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa [The Effect of New Employee Orientation on Employee Perceptions of Quality Management \(ed.gov\)](#)

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa [Laadullinen tutkimus 2.0 - Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT \(exlibrisgroup.com\)](#)

Dobni, C. 2008. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. European Journal of Innovation Management. Vol.11 (4), 539–559. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa [Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis | Emerald Insight \(saimia.fi\)](#)

Günther, K & Hasanen, K. 2022. Tutkimuksen suunnittelu. Tietoarkisto. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. p. Helsinki: Tammi
JAMK. 2022. Katsaus organisaatiokulttuuriin: Organisaatiokulttuurin tasot. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa [Organisaatiokulttuurin tasot | Katsaus organisaatiokulttuuriin \(jamk.fi\)](#)

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. Vantaa: Hansaprint Oy. Viitattu: 10.1.2022. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Jorgensen, B. 2005. Attract, retain and innovate: a workforce policy architecture adapted to modern conditions. Foresight. Vol.7 (5), 21–31. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa [77212 21..31 \(saimia.fi\)](#)

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY'

Kahn, WA. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management journal. Vol.33 (4), 692–724. Viitattu 10.2.2022.

- Saatavissa [PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK.: EBSCOhost \(saimia.fi\)](#)
- KvantiMOTV. 2011. Postikyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa [Postikyselyaineiston kokoaminen - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](#)
- KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa [Kyselylomakkeen laatiminen - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](#)
- KvaliMOTV. 2022a. Teemahaastattelu. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa: [KvaliMOTV - 6.3.2 Teemahaastattelu \(tuni.fi\)](#)
- KvaliMOTV. 2022b. Litterointi. Viitattu 19.3.2022. Saatavissa [KvaliMOTV - 7.2.1 Litterointi \(tuni.fi\)](#)
- KvaliMOTV. 2022c. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa [KvaliMOTV - 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu \(tuni.fi\)](#)
- Lawrence, O. 2020. The Changing Nature of New Employee Orientation: "Staff Retention and Turnover Reduction" – An Empirical Study in The Gambia's Public and Private Sectors. American International University West Africa. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa: [SSRN-id3585208 \(2\).pdf](#)
- Lee, J. 2020. Accelerating Organisation Culture Change : Innovation Through Digital Tools. Bingley: Emerald Publishing Limited. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://ebook-central-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=6006527>
- Markos, S. & Sridevi, S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management. Vol.5 (12), 89–96. Viitattu 21.2.2022. Saatavissa [Microsoft Word - IJBM201012Neiye \(psu.edu\)](#)
- Mosley, R. 2014. Employer Brand Management : Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons. Viitattu 22.2.2022. Saatavissa [ProQuest Ebook Central - Detail page \(saimia.fi\)](#)
- Puhakka, S. & Huhtala, M. 2021. Tie työelämään. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [Suomalaisen työelämän monimuotoisuus – mistä nyt puhutaan? - Tie työelämään \(tietyoelamaan.fi\)](#)
- Rowland, W. Ruth, M. & Ekot, A. 2017. Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. The Business and Management Review. Vol.9 (2), 219–226. Viitattu 8.2.2022. Saatavissa [Microsoft Word - 2017itracillt35 \(cberuk.com\)](#)

Ruiz-palomino & Martínez-cañas. 2014. Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*. Vol.120 (1), 95–108. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa [Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit - ProQuest](#)

Rupčić, N. 2017. How to unlearn and change – that is the question. The learning organization. Vol.24 (2), 127–130. Viitattu 8.2.2022. Saatavissa <https://implementations-science.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s13012-017-0555-2.pdf>

SHRM. 2022. What is an employer brand, and how can we develop an employment branding strategy? SHRM. Viitattu 22.2.2022. Saatavissa [What is an employer brand, and how can we develop an employment branding strategy? \(shrm.org\)](#)

Tanova, C. & Holtom, B. 2008. Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *International Journal of Human Resource Management*. Vol.9 (9), 1553–1568. Viitattu 18.2.2022. Saatavissa [Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four Europe...: EBSCOhost \(saimia.fi\)](#)

Tietoarkisto. 2022a. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 1.3.2022. Saatavissa: [Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Tietoarkisto. 2022b. Kyselylomake esimerkit. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa [Kyselylomake esimerkit - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Tietoarkisto. 2022c. Mittaaminen. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa [Mittaaminen - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Toivonen, Timo. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus : filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY

Työturvallisuuskeskus. 2022. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Työsuojelu. 2021. Perehdyttäminen. Viitattu 25.1.2022. Saatavissa [Perehdyttäminen - Työsuojelu \(tyosuojelu.fi\)](#)

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Suomi: PS-kustannus. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa [Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle | Ellibs Library](#)

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Suomi: PS-kustannus. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa [Johdatus tilastolliseen tutkimukseen | Ellibs Library](#)

Vastuullinen tiede. 2022. Viestintä osana hyvää tieteellistä käytäntöä. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa <https://vastuullinentiede.fi/fi/julkaiseminen/viestinta-osana-hyvaa-tieteellista-kaytantoa>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Suomi: Edita Publishing. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa [Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä | Ellibs Library](#)

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy

Liite 1. Kyselylomake

Kysely Lahti Energian perehdyttämisestä

Kyselyssä selvitetään Lahti Energialla noin kolmen vuoden sisällä aloittaneiden työntekijöiden kokemuksia saamastaan perehdyttämisestä. Kyselyn painopisteenä on, miten perehdyttämisvaihe tukee uutta työntekijää ymmärtämään koko Lahti Energian toimintaa.

Vastaukset tallentuvat anonyymeinä.

Voit vastata kyselyyn vain kerran, mutta vastaus tallentuu vasta lähetettyäsi lomake.

Viimeinen vastauspäivä on 20.2.2022.

...

* Pakollinen

Perehdyttämiseni luonne ja sisältö

1. Olen aloittanut työni Lahti Energialla ennen koronapandemiasta johtuvien etätyösuositusten alkamista. *

- Kyllä (aloitin ennen maaliskuuta 2020)
- En (aloitin maaliskuussa 2020 tai sen jälkeen)

2. Minun pääasiallinen perehdyttäjäni oli *

- suora esimieheni
- esimieheni esimies
- kollegani
- minulla ei ollut pääasiallista perehdyttäjää
- en tiedä, kuka pääasiallinen perehdyttäjäni oli
- joku muu, kuka?

3. Jos pääasiallinen perehdyttäjäsi oli joku muu, kirjoita hänen roolinsa alle.

Kirjoita vastaus

4. Perehdyttämiseeni osallistui erilaisissa rooleissa *

- 0 henkilöä
- 1-2 henkilöä
- 3-4 henkilöä
- 5 henkilöä tai enemmän

5. Osana perehdyttämistäni minulle esiteltiin, millaisista liiketoimintayksiköistä ja organisaatioista Lahti Energia muodostuu. *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei lainkaan

6. Minulle esiteltiin eri liiketoimintayksiköiden toimintaa yleisellä tasolla osana perehdytystäni. *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei lainkaan

7. Perehdyttämävaiheessani minua kierrätettiin (voit valita useita vaihtoehtoja) *

- Kauppakadun tiloissa
- Kymijärven voimalaitosalueella
- Teivaanmäen voimalaitoksen tiloissa
- Muualla, missä?

8. Jos valitsit muualla, kirjoita paikoista alle.

Kirjoita vastaus

9. Minulle esiteltiin Lahti Energian strategia ja tavoitteet osana perehdyttämistäni. *

- Kyllä
- Ei

Seuraava

Sivu 1/3

Kysely Lahti Energian perehdyttämisestä



* Pakollinen

Kokemukseni omasta perehdyttämisjaksostani

10. Valitse asteikolta 1-4, kuinka hyvin väittämä pitää mielestäsi paikkansa. *

	1 (Eri mieltä)	2 (Melko eri mieltä)	3 (Melko samaa mieltä)	4 (Samaa mieltä)
Perehdyttämiseni aikana minulle muodostui selkeä kuva omista työtehtävistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiseni aikana minulle muodostui selkeä kuva omien työtehtävieni lisäksi tiimini työtehtävistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiseni aikana opin tuntemaan, mistä muista tiimeistä liiketoimintayksikköni koostuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työni kannalta tärkeät henkilöt muista tiimeistä ja liiketoiminnoista tulivat minulle tutuiksi perehdyttämiseni aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin perehdyttämiseni aikana, mistä löydän tarvittaessa tietoa muiden yksiköiden ydinosaamisesta tai niiden avainhenkilöistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisessäni käytössä olleet menetelmät ja materiaalit auttoivat minua oppimaan työssäni tarvitsemia asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdyttämisessäni käytössä olleet menetelmät ja materiaalit auttoivat minua tuntemaan muiden liiketoimintojen tehtävän Lahti Energialla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisessäni käytössä olleet menetelmät ja materiaalit auttoivat minua ymmärtämään Lahti Energian strategiaa ja tavoitteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiseni auttoi minua hahmottamaan, mistä tai keneltä saan mitään tietoa omassa yksikössäni/organisaatiossani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiseni auttoi minua hahmottamaan, mistä tai keneltä saan tarvittaessa mitään tietoa oman yksikköni/organisaationi ulkopuolelta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)[Seuraava](#)Sivu 2/3 

* Pakollinen

Onnistumiset ja kehittämisenkohteet

11. Ymmärrykseni Lahti Energiasta kokonaisuutena saavutti mielestäni riittävän tason oltuani töissä noin *

- 1-3 kk ajan
- 4-6 kk ajan
- 7-9 kk ajan
- 10-12 kk ajan
- yli vuoden ajan

12. Mikä perehdyttämisessäsi oli mielestäsi onnistunutta? Voit luetella useampia asioita.

Kirjoita vastaus

13. Mitä jälkeen päin ajateltuna muuttaisit tai lisäisit perehdyttämiseesi? Voit luetella useampia asioita.

Kirjoita vastaus

14. Mikä oman kokemuksesi mukaan edistäisi Lahti Energian kokonaisuuden tuntemista osana perehdyttämistä?

Kirjoita vastaus

15. Vapaa palaute tästä kyselystä.

Kirjoita vastaus

Edellinen

Lähetä

Sivu 3/3

Liite 2. Haastattelun runko

(Käytävät kysymykset ja aiheet)

Muista kertoa: Haastateltavat vastaavat omien kokemustensa perusteella ja omasta näkökulmasta. Kyse on taloon uutena tulleista työntekijöistä. Vastaukset käsitellään ja tarvittavilta osin esitellään anonyymeinä.

Kerro kokemuksiasi perehdyttämisestä ja sen roolista Lahti Energian kokonaistoiminnan ymmärtämisessä.

- Mitä pidät Lahti Energian perehdyttämisessä **onnistuneena**, miksi?
- Missä Lahti Energian perehdyttämisessä olisi mielestäsi **kehitettävää** (/ **haasteet**), miksi?
- Mitkä ovat perehdyttämisprosessin **vastuut** Lahti Energialla?
 - Miten **vastuun jakaminen** on vaikuttanut omaan työhösi?

Miten esittelet Lahti Energiaa käytännössä, kun perehdytät uutta työntekijää?

- Lahti Energian eri liiketoimintayksiköitä
- Lahti Energian strategiaa ja tavoitteita
- Missä Lahti Energian paikoissa kierrätät uutta työntekijää?

Tärkeimmät asiat tietää organisaatiosi toiminnasta?

Entä koko **Lahti Energiasta ja sen kokonaistoiminnasta?**

Miten yhteiset materiaalit tukevat

- uuden työntekijän perehdyttämistä?
- koko Lahti Energian toimintaan perehdyttämistä?

Kesätyöntekijöiden perehdyttämisspäivä osana kesätyöntekijöiden perehdytystä?

Miten työntekijä ymmärtää mielestäsi parhaiten **koko tiimin työtehtävät**?

Miten työntekijä oppii tuntemaan **oman liiketoimintayksikkönsä toiminnan ja tarkoituksen**?

Muuta vapaata sanaa perehdyttämisestä tai kommentteja haastattelun pohjalta?

Liite 3. Ennakkotieto kyselyn kohderyhmälle (sähköposti)

Perehdyttämisen kehittäminen, ennakkotieto

Tervehdys,

Olen toteuttamassa opinnäytetyötäni Lahti Energialle, jonka tavoitteena on tuottaa materiaalia perehdyttämisen prosessin laadun parantamiseksi. Työn keskiössä on kerätä sähköisen kyselylomakkeen avulla tietoa perehdyttämisen onnistumisista ja puutteista vuoden 2019 alusta tai sen jälkeen Lahti Energialla aloittaneilta henkilöiltä.

Saat tämän sähköpostin, koska sovit kyseiseen kohderyhmään. Tulen lähettämään kyselylomakkeen sähköpostiisi perjantaina 11.2., ja kysely sulkeutuu seuraavan viikon sunnuntaina 20.2. (klo. 23.59). Vastaukset tallentuvat anonymieinä ja kyselyn vastaanottajia tulee olemaan yli 40 kappaletta, joten vastauksia ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Vastaukset tulevat toimimaan materiaalina perehdyttämisen kehitystoimenpiteille ja jokainen vastaus on aidosti tärkeä kattavan näkemyksen muodostumista varten.

Tämä sähköposti toimii etukäteistietona tulevasta kyselystä. Vastailen myös mielelläni, mikäli aiheesta herää jo kysymyksiä.

Lyhyesti kyselystä ja opinnäytetyöstä:

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys kuuluu, miten perehdyttämällä voi edistää Lahti Energian kokonaistoiminnan ymmärtämistä? Kyselyn painopiste tulee siis olemaan siinä, miten perehdyttämisen vaihe tukee uutta työntekijää ymmärtämään koko Lahti Energian toimintaa työsuhteensa alussa. Kyselyyn vastaajiksi sopivien henkilöiden aikaikkuna (2019 alusta ja sen jälkeen LE:lla työnsä aloittanut henkilö) on katsottu luotettavaksi ja kattavaksi, jotta voidaan puhua kokemuksista tämänhetkisestä perehdyttämisen prosessista. Vastaukset tällä aikaikkunalla mahdollistaa tiedonkeruun niin perehdyttämiskokemuksista ennen koronapandemian tuomaa etätyöaikaa, kuin myös etätyöaikanakin. Oletuksena olevan tulevan hybridityöskentelyn kannalta on arvokasta, että pystymme keräämään tässä vaiheessa kokemuksia molemmilta ”ajoilta”.

Ystävällisin terveisin

Miika Hartman
Henkilöstön kehittämisen harjoittelija

Liite 4. Kutsu haastatteluun (sähköposti)

Perehdyttämisen kehittäminen, haastattelukutsu

Tervehdys,

Lahti Energian perehdyttämisprosessia kehitetään uusille työntekijöille ja keräämme tietoa sen tämänhetkisistä tärkeimmistä onnistumisista ja kehittämiskohteista. Tiedonkeruu toteutetaan Lahti Energian toimeksiannolla osana *opinnäytetyötäni*, jonka tavoitteena on tuottaa materiaalia perehdyttämisprosessin laadun parantamiseksi.

Osana tiedonkeruutani minun tulisi haastatella kolmea esimiestä, jotka ovat toimineet perehdyttäjän roolissa vuoden 2019 alusta eteenpäin. Saamieni tietojen mukaan olisit toiminut perehdyttäjänä ko. aikana, joten **kutsuisinkin sinut yhdeksi haastateltavakseni**.

Olisiko sinun mahdollista osallistua haastatteluuni ja auttaa perehdyttämisen kehittämisessä?

Haastattelut pyrittäisiin toteuttamaan 16.2.–25.2. välillä. Mikäli pääset osallistumaan haastateltavaksi, ilmoita siitä vastauksena tähän sähköpostiin ja lähetän sinulle sähköpostiisi Teams-kutsun.

Haastatteluun voit valmistautua seuraavilla kysymyksillä, joiden ympärille haastattelu rakentuu:

- Mitä pidät Lahti Energian perehdyttämisessä onnistuneena, ja mitä muutettavaa tai lisättävää siinä mielestäsi olisi?
- Miten esittelet Lahti Energiaa perehdyttämisessäsi?
- Miten uusi työntekijä pääsee mielestäsi parhaiten osaksi tiimiä ja organisaatiota?

Haastattelu toteutettaisiin Teams:n välityksellä ja siihen varattaisiin aikaa yksi tunti. Nimeäsi, titteliasi tai suoraan sinuun yksilöitäviä vastauksia ei julkaista opinnäytetyöraportissa.

Vastailen myös mielelläni heränneisiin kysymyksiin haastattelusta tai opinnäytetyöstäni.

Alla linkki Kipinässä julkaistuun uutiseen opinnäytetyöstäni:

XXXXX

Ystävällisin terveisin

Miika Hartman
Henkilöstön kehittämisen harjoittelija

Liite 5. Kyselyn saate (sähköposti)

Kysely Lahti Energian perehdyttämisestä

Lahti Energian perehdyttämisprosessin kehittämiseen liittyvä kysely on avattu. Perehdyttämisprosessiamme kehitetään uusille työntekijöille ja vastaamalla kyselyyn autat tunnistamaan sen tärkeimpiä onnistumisia sekä kehittämiskohteita. Kysely toteutetaan Lahti Energian toimeksiannolla osana opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on tuottaa materiaalia perehdyttämisprosessin laadun parantamiseksi.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

XXXXX

Kyselyn kohderyhmä on vuoden 2019 alusta tai sen jälkeen Lahti Energialla aloittaneet työntekijät.

Saat tämän sähköpostin, koska sovit kyseiseen kohderyhmään. Vastaukset tallentuvat anonymieina eikä vastauksia voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Vastauksia käytetään materiaalina perehdyttämisen kehitystoimenpiteille ja jokainen vastaus on aidosti tärkeä kattavan näkemyksen muodostumista varten!

Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 20.2.2022.

Voit vastata kyselyyn vain kerran, mutta vastaus tallentuu vasta lähetettyäsi lomake.

Kiitos jo etukäteen ajastasi sekä vastauksistasi!

Lyhyesti kyselystä ja opinnäytetyöstä:

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys kuuluu, miten perehdyttämisellä voi edistää Lahti Energian kokonaistoiminnan ymmärtämistä? Kyselyn painopiste tulee siis olemaan siinä, miten perehdyttämävaihe tukee uutta työntekijää ymmärtämään koko Lahti Energian toimintaa työsuhteensa alussa. Kyselyyn vastaajiksi sopivien henkilöiden aikaikkuna (2019 alusta ja sen jälkeen LE:lla työnsä aloittanut henkilö) on katsottu luotettavaksi ja kattavaksi, jotta voidaan puhua kokemuksista tämänhetkisestä perehdyttämisprosessista. Vastaukset tällä aikaikkunalla mahdollistaa tiedonkeruun niin perehdyttämiskokemuksista ennen koronapandemian tuomaa etätyöaikaa, kuin myös etätyöaikanakin. Tulevan hybridityöskentelyn kannalta on arvokasta, että pystymme keräämään tässä vaiheessa kokemuksia molemmilta "ajoilta".

Ystävällisin terveisin

Miika Hartman
Henkilöstön kehittämisen harjoittelija

Liite 6. Muistutus kyselystä (sähköposti)

Muistutus perehdyttämisen kyselystä

Hei,

Perehdyttämisprosessimme kehittämiseen liittyvä kysely on auki vielä tämän viikon loppuun asti! Kutsu vastaamaan kyselyyn lähetettiin ensimmäisen kerran viime perjantaina (11.2.) ja mikäli olet jo vastannut kyselyyn, tämä sähköposti on kohdallasi tarpeeton. Jokainen vastaus on aidosti tärkeä merkittävimpien onnistumisten sekä kehittämiskohteiden tunnistamista varten.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

XXXXX

Kysely toteutetaan Lahti Energian toimeksiannolla osana opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on tuottaa materiaalia perehdyttämisprosessin laadun parantamiseksi.

Vastaukset tallentuvat anonyymeinä eikä vastauksia voida yhdistää yksittäiseen henkilöön.

Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 20.2.2022.

Voit vastata kyselyyn vain kerran, mutta vastaus tallentuu vasta lähetettyäsi lomake. Lisätietoja kyselystä ja opinnäytetyöstä voit tiedustella minulta sähköpostitse tai puhelimitse koko kevään ajan.

Kiitos jo etukäteen ajastasi sekä vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Miika Hartman
Henkilöstön kehittämisen harjoittelija