

## **Perehdytysopas valtiovarainministeriön uusille työntekijöille**

Emmi Mustonen

<b>Tekijä(t)</b> Emmi Mustonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Perehdytysopas valtiovarainministeriön uusille työntekijöille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 17
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle. Ministeriön uusille työntekijöille tehtiin perehdytysopas, joka on tämän opinnäytetyön tuotos eli produkti. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu kahdesta osasta: perehdytysoppaasta ja siihen liittyvästä raportista.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli tehostaa valtiovarainministeriöön tulevien uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Ministeriössä ei ollut aiemmin minkäänlaista tulokkaille suunnattua perehdyttämismateriaalia, joten sille oli aito ja perusteltu tarve kun ottaa huomioon, kuinka merkittävää hyvä perehdyttäminen on niin uuden työntekijän kuin organisaation kannalta. Tavoitteena oli, että oppaan avulla uusi työntekijä pääsisi nopeammin sisään organisaatioon ja saisi siitä tukea työsuhteensa alussa. Toisaalta oppaan oli määrä helpottaa myös perehdyttäjien ja muun henkilöstön työtaakkaa.</p> <p>Perehdytysopas keskittyy alku- ja yleisperehdyttämiseen. Siitä on jätetty pois työnopastus, koska opas on tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille, joiden työtehtävät vaihtelevat suuresti keskenään. Perehdytysopas koostuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat Perehdyttäminen VM:ssä, Organisaation esittely, Töissä VM:ssä, Yhteiset käytännöt, Palvelut sekä Yhteystiedot. Oppaan tiedot on kerätty pääasiassa valtiovarainministeriön omilta intrasivuilta, Sentistä. Perehdytysoppaasta oli määrä tulla tiivis, mutta kuitenkin riittävän kattava ja selkeä kokonaisuus.</p> <p>Opinnäytetyön raportissa käsitellään perehdyttämistä teoriassa, ja siinä on hyödynnetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muita lähteitä. Raportissa määritellään muun muassa perehdyttämisen käsite ja tavoitteet, tarkastellaan perehdyttämisen suunnittelua, seuranta ja etenemistä sekä haetaan aiheeseen näkökulmia henkilöstöpolitiikan ja lainsäädännön kautta. Lisäksi raportissa esitellään toimeksiantaja, selostetaan ja pohditaan opinnäytetyöprossin kulkua sekä omaa oppimista.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, opas, valtiovarainministeriö	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely - valtiovarainministeriö.....	1
1.3	Kohderyhmä, rajaukset ja opinnäytetyön rakenne.....	4
1.4	Käsitteiden määrittely.....	5
2	Perehdyttäminen .....	6
2.1	Mitä perehdyttäminen on?.....	6
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet.....	8
2.2.1	Organisaation näkökulma.....	9
2.2.2	Yksilön näkökulma .....	10
2.2.3	Sopeuttava ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen .....	11
2.3	Erilaista perehdyttämistä eri tilanteisiin .....	11
2.4	Perehdyttämisen toimintakonseptit ja työkalut.....	13
2.5	Perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta.....	15
2.6	Perehdyttämisprosessin eteneminen .....	17
2.7	Työnjako perehdyttämisessä.....	19
2.8	Hyvän perehdyttäjän tunnuspiirteitä ja erilaiset ohjaustyylit .....	21
2.9	Henkilöstöpolitiikka perehdyttämisen lähtökohtana .....	23
2.10	Lainsäädäntö .....	24
3	Opinnäytetyöprosessin eteneminen .....	27
3.1	Opinnäytetyön taustaa .....	27
3.2	Toteutuskuvaus.....	29
3.2.1	Produktin työstäminen ja esittely .....	29
3.2.2	Raportin laatiminen .....	32
3.2.3	Aikataulusuunnitelma .....	34
3.3	Tietoperusta ja tiedon hankinta .....	35
4	Pohdinta.....	38
4.1	Produktin arviointi ja toimenpidesuosituksset.....	38
4.2	Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet .....	41
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Perehdytysopas valtiovarainministeriön uusille työntekijöille .....	44

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa valtiovarainministeriön uusille työntekijöille tehtiin perehdytysopas (Liite 1). Työ koostuu kahdesta osasta: perehdytysoppaasta, joka on opinnäytetyön produkti eli tuotos sekä aiheeseen liittyvästä, produktia tukevasta raportista.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys

Opinnäytetyön päätavoitteena oli tehostaa valtiovarainministeriöön tulevien uusien työntekijöiden perehdyttämistä, mitä varten ministeriöön tehtiin perehdytysopas. Oppaasta oli määrä tehdä mahdollisimman selkeä, helppolukuinen sekä riittävän tiivis, mutta informatiivinen paketti, josta organisaatio hyötyisi vielä vuosienkin päästä. Siihen oli tarkoitus kerätä tiedot, jotka olisivat kaikista oleellisimpia vasta taloon tulleelle uudelle työntekijälle. Tavoitteena oli, että oppaan avulla tulokkaan sopeutuminen talon tavoille ja käytännöille sujuisi vaivattomammin ja nopeammin, ja toisaalta, että perehdyttäjien työ helpottuisi. Oppaan tarkoitus oli keskittyä alku- ja yleisperehdyttämiseen.

Luvussa 2.2 kerrotaan, että hyvä perehdyttäminen on erittäin merkittävää sekä uuden työntekijän että koko organisaation kannalta, ja sen laiminlyönnistä voi koitua monenlaista haittaa. Siksi oli oleellista kehittää perehdyttämistä myös valtiovarainministeriössä. Opinnäytetyön produktista, perehdytysoppaasta, on huomattavaa hyötyä toimeksiantajalle. Valtiovarainministeriöstä puuttui kokonaan uudelle työntekijälle suunnattu perehdytysopas tai muunlainen perehdyttämismateriaali, joten sellaiselle oli organisaatiossa aito tarve. Perehdyttämismateriaalit sujuvoittavat perehdyttämistä, mitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.5.

Aiemmin uuden työntekijän täytyi etsiä kaipaamansa tieto valtiovarainministeriön intrasivuilta, Sentiä, tai kysyä esimieheltä ja kollegoilta apua. Sentiä tietoa, lomakkeita ja linkkejä on todella paljon, joten tarvittavan tiedon löytäminen sieltä saattoi olla työn takana. Erityisen vaivalloista se oli uudelle työntekijälle, joka ei ollut vielä kerennyt paneutua intran sisältöön. Perehdytysoppaan avulla säästyy siis niin tulokkaan kuin muun henkilöstön aikaa, kun oleelliset tiedot ovat helposti saatavilla. Kuten Österberg (2007, 90) toteaa, koko työyhteisö hyötyy siitä, ettei uusi työntekijä keskeytä jatkuvasti muiden työtä.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely - valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriö (VM) kuuluu valtioneuvostoon, jossa on nykyisin 12 ministeriötä. Valtioneuvostolla tarkoitetaan sekä pääministerin ja ministereiden muodostamaa yleistä

hallintovaltaa käyttävää toimielintä että päätöksentekuelintä, joka muodostuu valtioneuvoston yleisistunnosta ja ministeriöistä. Jokaisen ministeriön tehtävänä on vastata omalla toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta. (Valtioneuvosto; Valtiovarainministeriö b.)

Valtiovarainministeriö (c) kuvaa nettisivuillaan tehtävänsä näin: ”Tehtävämme on julkisen talouden vakauttaminen, kestävän talouskasvun turvaaminen sekä julkisten palvelujen ja hallinnon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden varmistaminen.” Käytännössä ministeriön toimenkuvaan kuuluvat:

- hallituksen talous- ja finanssipolitiikan ja valtion talousarvion valmisteleminen
- veropolitiikan asiantuntijana toimiminen
- rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelu
- valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta vastaaminen
- julkishallinnon kehittäminen
- tietohallinnon kehityksen ohjaaminen sekä valtion- että kuntahallinnossa
- kuntahallinnon lainsäädännön sekä kunnallistalouden kehittäminen
- Euroopan unionin ja monien kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten toimintaan osallistuminen

Ministeriön toiminnan tavoitteena on turvata vakaus, kasvumahdollisuudet, verojärjestelmän kilpailukyky sekä julkisen hallinnon palvelu- ja kilpailukyky. Visiotaan ministeriö kuvaa seuraavasti: ”Valtiovarainministeriön visiona on olla tulevien sukupolvien talouden ja hyvinvoinnin vakaan perustan rakentaja.” Ministeriön arvoja ovat avoimuus, luottamus, oikeudenmukaisuus ja uudistuminen. (Valtiovarainministeriö c.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri, joka on tällä hetkellä Kokoomuksen Alexander Stubb. Hänet valittiin kyseiseen virkaan toukokuussa 2015, ja ministerinä Stubb on toiminut vuodesta 2008 lähtien. Lisäksi Stubb on kokoomuksen puheenjohtaja ja kansanedustaja. Ministeriössä on usein myös toinen ministeri, jonka virka on ollut toukokuusta 2015 lähtien kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläisen hallussa. Vehviläinen on lisäksi keskustan varapuheenjohtaja ja kansanedustaja. Ministereiden työnjaosta sovitaan hallituksen muodostamisen yhteydessä. Valtiovarainministeriön kansliapäällikkönä toimii valtiosihteeri, jota avustavat alivaltiosihteeri, hallinto- ja kehitysjohtaja sekä talouspolitiikan koordinaattori. Ministeriö työllistää vajaat 400 henkilöä. (Anu Vehviläinen 2015; Eduskunta a; Eduskunta b; Kokoomus 2016; Valtiovarainministeriö a.)

Valtiovarainministeriössä on useita osastoja, joilla on omat tehtävänsä. Kuviossa 1 on esitetty ministeriön organisaatiokaavio, joka auttaa organisaation rakenteen hahmottamisessa. Valtiovarainministeriön osastot ovat:

- kansantalousosasto

- budjettiosasto
- vero-osasto
- rahoitusmarkkinaosasto
- henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto (toimii myös Valtion työmarkkinalaitoksena, VTML)
- kunta- ja aluehallinto-osasto
- kehittämis- ja hallintotoiminto
- julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen toiminto (JulkiCT-toiminto)
- kansainvälisten asioiden sihteeristö
- valtiovarain controller -toiminto
- euroalueen vakausyksikkö



Kuvio 1. Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio

Valtiovarainministeriön hallinnonalalle kuuluu useita virastoja ja muita tahoja. Yhteensä hallinnonalalla työskentelee noin 12 000 henkilöä, ja suurimpia työllistäjiä ovat vero- ja tullihallinto. Muita hallinnonalan virastoja ovat muun muassa aluehallintovirastot, maistraatit, Tilastokeskus ja Väestörekisterikeskus. Kokonaisuudessaan Valtiovarainministeriön hallinnonalan näkee alla olevasta hallinnonalan organisaatiokaaviosta (Kuvio 2).

# Valtiovarainministeriön hallinnonala



Kuvio 2. Valtiovarainministeriön hallinnonalan organisaatiokaavio

## 1.3 Kohderyhmä, rajaukset ja opinnäytetyön rakenne

Vilkan ja Airaksisen (2003, 38) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä produkti tehdään aina jollekin tai jonkun käytettäväksi. Tämän työn produkti, perehdytysopas, on tarkoitettu valtiovarainministeriöön tuleville kaikille uusille työntekijöille asemasta tai tittelistä riippumatta. Sitä voi hyödyntää myös muu henkilöstö asioiden kertaamisessa tai tarkistamisessa. Oppaan sisältö keskittyy alku- ja yleisperehdyttämiseen, jotka ovat kaikille tulokkaille yhteisiä. Sitä vastoin oppaasta on jätetty pois työnopastukseen liittyvät asiat, sillä ne vaihtelevat paljon asemasta ja työtehtävistä riippuen. Opasta ei voi hyödyntää sellaisenaan muissa organisaatioissa, kuten muissa ministeriöissä, mutta siitä voi ottaa vinkkejä ja sitä voi käyttää pohjana myös valtiovarainministeriön ulkopuolella.

Tämän opinnäytetyön raportti sisältää neljä päälukua, jotka ovat Johdanto, Perehdyttäminen (tietoperusta), Opinnäytetyöprosessin eteneminen (empiirinen osa) sekä Pohdinta. Tietoperustassa tarkastellaan perehdyttämisprosessia kokonaisuutena. Siinä määritellään muun muassa perehdyttämisen käsite ja tavoitteet, käydään läpi perehdyttämisprosessin suunnittelu ja eteneminen sekä haetaan näkökulmia aiheeseen henkilöstöpolitiikan ja lainsäädännön kautta. Tietoperusta tukee työn toiminnallista osuutta eli perehdytysopasta.

Empiirisessä osassa paneudutaan opinnäytetyön taustaan sekä työn etenemiseen vaihe vaiheelta. Pohdintaosiossa vedetään opinnäytetyöprosessi yhteen. Siinä arvioidaan produktin onnistumista ja hyödynnettävyyttä sekä annetaan valtiovarainministeriölle jatkotoimenpide-ehdotuksia. Lisäksi pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä omaa oppimista. Liitteenä on opinnäytetyön produkti eli perehdytysopas valtiovarainministeriön uusille työntekijöille.

#### **1.4 Käsitteiden määrittely**

Perehdyttäminen on tämän työn keskeisin käsite. Perehdyttämisen avulla pyritään saamaan uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä omaksumaan omat työtehtävänsä (Österberg 2007, 90). Se muodostuu kahdesta osasta: yritykseen ja työyhteisöön tutustumisesta eli niin sanotusta alku- ja yleisperehdyttämisestä sekä työhön opastamisesta. Perehdyttämistä tarvitaan työsuhteen alun lisäksi myös silloin, kun työtehtävät vaihtuvat. (Kupias & Peltola 2009, 13, 18.)

Työnopastuksella tarkoitetaan toimintaa, jossa työntekijälle opetetaan työhön ja sen tekemiseen liittyvät tiedot ja taidot (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Esimerkiksi tarvittaviin koneisiin ja laitteisiin tutustutaan (Viitala 2004, 262). Alku- ja yleisperehdyttämisen avulla taas halutaan antaa tulokkaalle yleiskuva yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. Hänet tutustutetaan esimerkiksi työyhteisöön ja asiakkaisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Opinnäytetyössä puhutaan paljon myös yrityksestä ja organisaatiosta. ”Yrityksellä tarkoitetaan yhden tai useamman henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, jolla tähdätään kannattavaan tulokseen” (Tilastokeskus). ”Organisaatio muodostuu ryhmästä ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet tietyllä tavalla yhteisen tehtävän toteuttamiseksi” (Innotiimi Oy). Tässä työssä termejä yritys ja organisaatio käytetään pääasiassa toistensa synonyymeinä, mutta valtiovarainministeriöstä käytetään pelkästään termiä organisaatio.

## 2 Perehdyttäminen

Uuden työsuhteen ja uudenlaisen työn aloittamiseen liittyy paljon mahdollisuuksia (Kupias & Peltola 2009, 15). Uusi työntekijä saa ensikosketuksensa organisaatioon perehdytyksessä, joka on hyvin kokonaisvaltainen prosessi. Se alkaa, kun tulokas saapuu taloon. Perehdyttämisen vaikutusta pidetään suurempana kuin työntekijää myöhemmin odottavien tapahtumien vaikutusta, joten siihen panostaminen kannattaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45; Psycon Oy 2013.)

Perehdyttäminen on yhteydessä sekä yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen että hyvään henkilöstötyöhön (Kupias & Peltola 2009, 16). Se vaikuttaa hyvin moniin asioihin, kuten työterveyteen ja -turvallisuuteen, työilmapiiriin, osaamiseen ja organisaation kilpailukykyyn (Rauramo 2.11.2012). Perehdyttämisestä on myös kansantaloudellista hyötyä, sillä se edistää työntekijän työkykyä ja työn tuottavuutta (Kupias & Peltola 2009, 20). Perehdyttämisen sisältö ja toimintatavat määrittävät sen vaikutuksen (Kjelin & Kuusisto 2003, 45). Mitä ripeämmin tulokas pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin hyöty saadaan irti ja perehdyttämiseen annettu aika moninkertaisesti takaisin (Österberg 2007, 90).

### 2.1 Mitä perehdyttäminen on?

Perehdyttäminen tuntuu yksiselitteiseltä käsitteeltä. Kun henkilö aloittaa työt uudessa paikassa, tarvitaan perehdytys, jotta hän oppii tekemään itselle kuuluvat työt sekä toimimaan asianmukaisesti eri tilanteissa. Perehdytys luo pohjan työuralle, joten sen merkitystä ei voi vähätellä. Nämä asiat liittyvät oleellisesti perehdyttämiseen, mutta asiaa tulee tarkastella laajempina kokonaisuutena. Viitalan (2004, 259) mukaan perehdyttämistä voidaan pitää palveluksena niin uudelle työntekijälle kuin organisaation toiminnan laadun varmistamiselle ja yrityskuvulle.

Perehdyttämisen voi määritellä monin eri sanoin. Sillä tarkoitetaan prosessia, joka tähtää uuden henkilön saattamiseen sisään organisaatioon. Se tukee yksilön alkuun pääsemistä eri tapahtumien ja toimenpiteiden kautta, kunnes hän on valmis työskentelemään itsenäisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–14; Viitala 2004, 259.) Perehdyttämisen voi määritellä myös kaikkina niinä toimina, jotka edistävät tulokkaan mahdollisuuksia onnistua työssään. Siinä on huomioitava tapa, jolla yritys toimii, pelisäännöt sekä tulokkaan tausta ja kokemukset. Perehdyttämisessä on siis kyse uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvasta kehittämisestä (Kupias & Peltola 2009, 9, 20). Sen avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisim-

man nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä omaksumaan omat työtehtävänsä (Österberg 2007, 90).

Kuten Kjelin ja Kuusisto (2003, 33, 49, 172–173) toteavat, perehdyttämistä ei voi nähdä yksisuuntaisena tapahtumana, jossa organisaatio vain siirtää toimintatapansa uudelle työntekijälle. Se on syvällisempi ja kaksisuuntainen kokonaisuus, jossa uudella työntekijällä on kaksi roolia; hän on sekä vastaanottaja että aktiivinen toimija. Aktiivisuus näkyy siinä, että tulokas on mukana määrittämässä perehdyttämisen tavoitteita ja sisältöä sekä antaa oman panoksensa prosessin etenemiselle. Lisäksi kaksisuuntaisuuteen kuuluu ymmärrys siitä, että myös organisaatio kohtaa muutoksen, ei pelkästään tulokas.

Perehdyttäminen käsitetään nykyään kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä työhön opastaminen että yritykseen ja työyhteisöön tutustuminen eli niin sanottu alku- ja yleisperehdyttäminen. Aiemmin perehdyttämisellä tarkoitettiin lähinnä vain työhön opastamista. Tämä muutos on tapahtunut organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa, minkä myötä on tullut tärkeäksi ymmärtää työtehtävien lisäksi organisaation toimintaa ja sen tarkoitus. (Kupias & Peltola 2009, 13, 18.) Kuitenkin perehdyttämisen ydin on itse työtehtävässä (Viitala 2004, 261). Perehdyttämisen kokonaisuus on kuvattu kuviossa 3. Tässä työssä perehdyttämisellä tarkoitetaan sekä työnopastusta että alku- ja yleisperehdyttämistä, vaikka työn produkti, perehdytysopas, keskittyykin niistä vain jälkimmäiseen.

”Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista” (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Se sisältää kaikki ne asiat, jotka kuuluvat itse työn tekemiseen, kuten mitä osia ja vaiheita työhön kuuluu, ja millaista osaamista se edellyttää. Tarvittaviin koneisiin, laitteisiin ja välineisiin tutustuminen sekä tieto työn terveys- ja turvallisuusriskeistä on hyvin tärkeä osa työnopastusta. Lisäksi tulokasta ohjeistetaan häiriötilanteiden varalta. Näin uusi työntekijä saa käsityksen, miten työ hoidetaan turvallisesti. Työnopastuksella tavoitellaan sitä, että työntekijä hahmottaa kokonaisuuden ja hallitsee työtehtävien eri vaiheet. On oleellista ymmärtää työn merkitys organisaation tuotannon ja palvelun näkökulmasta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; TTK, Viitala 2004, 262.)

Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisen avulla taas halutaan antaa tulokkaalle yleiskuva yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. Alku- ja yleisperehdyttämisen myötä uusi työntekijä tutustuu työpaikan arkeen ja käytäntöihin sekä tutustuu esimiehiin, kollegoihin ja mahdollisiin asiakkaisiin. Hän perehtyy laajemmin organisaatioon, sen tulevaisuuteen ja kehittämiseen. Uudelle työntekijälle muodostuu käsitys yrityksen omistussuhteista ja työyhteisön historiasta. Hän saa niin ikään

tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista ja siitä, mistä tietoa saa tarvittaessa lisää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; KT 2011.)

Perehdyttämisprosessi alkaa tulokkaan ja organisaation ensikontakteista, mutta sen päättyminen on vaikeampi määritellä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Kauhasen (2006, 146) mukaan perehdyttämiseen käytetään yleensä joitain päiviä tai muutama tunti useana päivänä, mutta työnopastus voi tehtävästä riippuen viedä useammankin kuukauden. Karkeasti sanottuna vuoden päästä taloon saapumisesta työntekijä on omaksunut tehtävänsä.

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus
"Talo tutuksi" = Yritykseen työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttäminen	Työhön perehdyttäminen eli työnopastus

Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19; TTK)

Vaikka perehdyttäminen liitetään usein työsuhteen alkamiseen, sitä tarvitaan myös työtehtävien vaihtuessa saman organisaation sisällä. Tällöin korostuu työtehtäviin perehdyttäminen, kun taas uuden työntekijän kohdalla painopiste on organisaatioon tutustuttamisessa. Pitkän sairausloman, perhevapaan, opiskelujakson tai muun pidemmän poissaolon jälkeen perehdyttämiselle voi olla niin ikään perusteltu tarve. Jo vuodessa työtehtävissä, tekniikassa ja työympäristössä voi tapahtua sellaisia muutoksia, että ne on käytävä läpi töihin palaajan kanssa. Näiden seikkojen vuoksi perehdyttäminen mielletään eräänlaiseksi yläkäsitteeksi. (Kupias & Peltola 2009, 18; Viitala 2004, 259; Österberg 2007, 91.)

## 2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

"Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu" (KT 2011). Henkilöstön vahvasta ammattitaidosta hyötyvät niin yritys, työntekijä kuin asiakaskin (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen. Sen avulla pyritään edistämään työn hallinnan ohella myös organisaation jäsenten välistä luottamusta sekä taitoa oppia uutta ja kehittää toimintaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 33). Seu-

raavaksi perehdyttämisen tavoitteita tarkastellaan laajemmin sekä organisaation että yksilön näkökulmasta.

### 2.2.1 Organisaation näkökulma

Yrityksen tavoitteet perehdytyksessä ovat kauaskantoisia ja kulminoituvat lopulta aina tuloksentelekyykyyn. Perehdyttämällä tavoitellaan sitä, että tulokkaan mielikuvat muuttuvat toiminnaksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 17). Uuden työntekijän halutaan voivan työskennellä mahdollisimman nopeasti itsenäisesti (Kangas & Hämäläinen 2007, 1). Näin ollen organisaatio näkee perehdyttämisen keinona tehdä tulokkaasta tuottava, mikä edesauttaa sen kannattavuutta (Kjelin & Kuusisto 2013, 49).

Perehdyttämisen avulla halutaan sitouttaa tulokas organisaatioon, sillä sitoutuminen mahdollistaa hyvän työtuloksen (Kjelin & Kuusisto 2013, 26). ”Sitoutuminen tarkoittaa suhteen tai siteen luomista uuteen työpaikkaan” (Kupias & Peltola 2009, 59). Sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan työhön asetettuja tavoitteita enemmän ja hän työskentelee tavoitteellisesti. Työhön sitoutumista edesauttaa se, että tulokkaalle syntyy myönteinen kuva sekä itse työstä että työyhteisöstä (Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Psycon Oy 2013.) Asenteiden muodostumisessa ensimmäiset kaksi viikkoa ovat ratkaisevia (Viitala 2004, 261). Kun organisaation päämäärä, arvot ja tavoitteet kohtaavat työntekijän ajatusmaailman, syntyy voimakkain sitoutuminen. Näiden tekijöiden seurauksena laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan jopa vähentää vaihtuvuutta työpaikalla. (Kjelin & Kuusisto 2013, 26–27, 46.)

Vaikka yritys haluaa, että tulokas pääsee nopeasti käsiksi työtehtäviinsä, ei virheitä saisi kuitenkaan sattua. Kjelin ja Kuusisto (2013, 20–21) kertovat, että laadukkaalla perehdyttämällä pyritään virheiden minimointiin. Jos tulokasta ei ole perehdytetty kunnolla, on riski, että hänen toimintansa vaikuttaa negatiivisesti prosessien sujuvuuteen ja aikataulussa pysymiseen. Nämä tekijät voivat heikentää yrityksen asiakastyytyväisyyttä, mainetta ja uskottavuutta. Kaikesta tästä aiheutuu yritykselle ylimääräisiä kustannuksia joko välittömästi tai välillisesti asiakasmenetysten kautta.

Huolella hoidetun perehdyttämisen voi siis nähdä yrityksen kilpailuetuna, sillä se tukee sekä strategian ja päämäärien toteutumista että myönteistä mainetta työnantajamarkkinoilla (Kjelin & Kuusisto 2013, 49; Kupias & Peltola 2009, 21). Hyvä perehdyttäminen auttaa myönteisen yrityskuvan luomisessa, joka tarkoittaa mielikuvaa yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. (Österberg 2007, 92–93).

Perehdyttämistilanne nähdään mahdollisuutena vahvistaa organisaation uudistumiskykyä, mikä on yksi perehdyttämisen keskeisistä tavoitteista organisaation näkökulmasta katsottuna. Toiminnan kehittämällä tarkoitetaan työkäytäntöjen, tuotteiden ja asiakaspalvelun uudistamista. (Kjelin & Kuusisto 2013, 16–17, 28.) Uudella työntekijällä saattaa olla innovatiivisia ideoita, joita ei kannata sivuuttaa (Psycon Oy 2013). Uusia asioita on luonnostaan tarve verrata jo aiemmin koettuihin asioihin, joten yritykselle tarjoutuu tilaisuus kehittää toimintaansa tulokkaalta saatujen kommenttien perusteella (Helsilä 2009, 49). Usein muutoksen kohteena olevat asiat liittyvät työyhteisön toimintatapoihin (Kupias & Peltola 2009, 80). Uudistumiskykyinen organisaatio onnistuu siirtämään yksilöiden osaamisen yhteiseen käyttöön ja näin kehittämään toimintaansa (Kjelin & Kuusisto 2003, 29).

Kuitenkin taitojen, osaamisen ja kokemuksen siirtyminen organisaatiossa henkilöltä toiselle ja työyhteisöstä toiseen on hidasta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 34). Uusiutuminen on siitä huolimatta välttämätöntä, jotta organisaatiot säilyttävät kilpailukykynsä. Uusiutuminen vaatii kekseliäisyyttä ja taukoamatonta uuden opiskelua (Kauhanen 2006, 141). Uudistumispyrkimyksistä huolimatta perehdytyksessä pyritään siihen, että organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys säilyvät. Nämä ovat tärkeitä asioita toiminnan jatkuvuuden ja tasalaatuisuuden kannalta. Perehdytyksessä halutaan korostaa yhteistyötä ja osaamisen jakamista, sillä yhteistyö on hyvin keskeinen osa työtä ja tulosten syntymistä. (Kjelin & Kuusisto 2013, 15, 33.)

### **2.2.2 Yksilön näkökulma**

Perehdyttäminen edesauttaa uuden työntekijän kehittymistä työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi (Rauramo 2.11.2012). Sen tarkoituksena on luoda tulokkaalle pohja ja perusvalmiudet sekä työn tekemistä varten että työyhteisössä toimimiselle. Se pyrkii helpottamaan sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin, olkoon kyse uusista työtehtävistä tai kokonaan uudesta työpaikasta. (Kjelin & Kuusisto 2013, 15, 46, 48; Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Tulokkaalle on ensiarvoisen tärkeää tuntea olonsa tervetulleeksi (Arthur 2012, 301.)

Työntekijälle on myös tärkeää kokea olevansa hyvä työssään. Hän haluaa oppia ja omaksumaa uudet asiat sekä osoittaa taitonsa muille. Hyvä perehdyttäminen tukee näitä tavoitteita. Tiedon ja taidon myötä työhyvinvointi- ja työtyytyväisyys lisääntyvät. (Kjelin & Kuusisto 2013, 48; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.) Sitä vastoin perehdyttämisen laiminlyönti vähentää tulokkaan mahdollisuutta selviytyä työstään, sillä ilman perusteellista perehdyttämistä työtehtävien oppiminen hidastuu ja virheiden määrä lisääntyy, minkä seuraukset koituvat lopulta yrityksen tappioksi (Kupias & Peltola 2009, 27; Österberg 2007, 90).

Perehdyttämisen avulla uudelle työntekijälle pyritään muodostamaan realistinen ja motivoiva kuva työstä (Kjelin & Kuusisto 2013, 48). Myönteisen asenteen syntymistä tukee se, ettei työtehtäviä vain opeteta, vaan perehdyttäminen mielletään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa annetaan sijaa omatoimisuudelle (Rauramo 2.11.2016).

Perehdyttäminen vähentää tapaturmariskiä ja työn psyykkistä kuormitusta, kun työtehtävät ja -ympäristö ovat tulokkaalle tutuiksi ja vaaralliset kohteet on esitelty. Työntekijän mahdollinen epävarmuus, jännitys uudessa tilanteessa, virheet sekä väärinkäsitykset vähenevät ja mieliala kohenee. Uusi työntekijä voi tuntea olonsa turvalliseksi, kun hän tietää saavansa opastusta. (Kjelin & Kuusisto 2013, 46; Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Österberg 2007, 90.) Vasta sen jälkeen, kun työntekijä kokee olonsa turvalliseksi paikallaan organisaatiossa, hänen huomionsa voi kohdistua laajempiin kokonaisuuksiin, kuten yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Arthur 2012, 302).

### **2.2.3 Sopeuttava ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen**

Kuten yllä on kuvattu, perehdyttäminen vaikuttaa sekä yksilöön että organisaatioon. Yrityksen on mietittävä, mitä kaikkea perehdyttämisellä halutaan muuttaa ja kehittää, ja minkä verran sen on tarkoitus vaikuttaa yksilöön ja minkä verran taas organisaatioon. Tästä puhuttaessa käytetään termejä sopeuttava ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen. Niiden suhde perehdyttämisessä vaihtelee eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä. Mikäli muutosta ja kehitystä toivotaan molempien puolien osalta, sille on luotava edellytykset. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Tutumpaa on nähdä perehdyttämisen kohteena tulokas, jota tuetaan uuden työtehtävän omaksumisessa. On kuitenkin mahdollista, että perehdyttämisen kohteena onkin yrityksen tai työyhteisön kehittäminen. Työntekijä voi esimerkiksi tuoda uuteen työtehtävään osaamisensa ja kokemuksensa. Toisinaan on oleellista säilyttää organisaation vanhat toimintatavat ja tehtävät, mutta useimmiten muutos on välttämätöntä. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

### **2.3 Erilaista perehdyttämistä eri tilanteisiin**

Perehdyttämisen tulisi olla osa jokaisen rekrytoidun henkilön työsuhdetta (Viitala 2004, 259). Perehdyttäminen ei kuitenkaan ole aina samanlaista, vaan se vaihtelee tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Työtehtävät, työsuhteen pituus, tulokkaan ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen. Esimerkiksi varttuneemmilla työntekijöillä on nuoria enemmän kokemusta erilaisista työtehtävistä ja työyhteisöistä, minkä lisäksi he ovat monesti aktiivisempia ja oma-aloitteisempia. Alaa kokonaan vaihtavalla ei taas välttämättä ole sellaista käsitystä tulevista tehtävistä kuin jo

alalla työskennelleellä. Perehdyttämisen runko voi olla kutakuinkin vakio, mutta sitä sovelletaan kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Österberg 2007, 91–92.)

Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden, kuten kesätyöntekijöiden, perehdyttämiseen on käytettävissä vain niukasti aikaa. Samoin työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen tulee hoitaa vauhdilla. Tällöin perehdyttämisen on keskityttävä työn kannalta kaikista oleellisimpaan tietoon. Silti perehdyttämisen hoitaminen ei ole yhdentekevää. Jos esimerkiksi asiakas saa huonon kokemuksen yrityksen henkilöstöstä tai palvelusta, hänen mielikuviaan on vaikea muuttaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3; Österberg 2007, 91–92.)

Maahanmuuttajien perehdyttäminen on lisääntynyt. Heidän kohdallaan erityistä huomiota tulee kiinnittää perehdyttämisen selkeyteen esimerkiksi kuvien ja niin sanotun selkokielen avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.) Selkokielen sisältö, sanasto ja rakenne ovat yleiskieltä helpompaa, ja se sopii heille, joille yleiskielen lukeminen on hankalaa (Selko-keskus). Ulkomaalaistaustaisille työntekijöille on myös tärkeää kertoa työpaikan vuorovai-utus- ja työskentelytavoista (Kupias & Peltola 2009, 100).

Työntekijän lähtiessä ulkomaille työkomennukselle sekä työkomennukselta palatessa tarvitaan tilanteeseen sopiva perehdytys. Siinä huomioidaan muun muassa kohdemaan olot, kulttuurierot ja vieras kieli. (Österberg 2007, 99.) Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää ulkomailla olleiden kokemuksia, lähtijälle voidaan tarjota mahdollisuus kohdemaan tutustumiskäyntiin sekä antaa kohdemaata käsittelevä tietopaketti. Ulkomaille lähtevän perehdyttämisprosessi on haastavampi kuin kotimaassa perehdyttäminen, ja se voi kestää jopa lähes vuoden. Prosessiin voidaan ottaa mukaan lähtijän lisäksi hänen puoliso tai koko perhe. On tärkeää, että valmentautuminen edesauttaa henkistä sopeutumista uusiin oloihin ja että käytännön asioiden järjestämiselle jää riittävästi aikaa. (Viitala 2004, 319.)

Uuden esimiehen perehdytys poikkeaa muille organisaatiotasolle tulevien perehdyttämisestä. Esimiehen perehdyttämisohjelma on laajempi. Se sisältää tietoa muun muassa yrityksen sidosryhmistä, esimiehen roolista ja toimintaympäristöstä sekä hänen vastuusta ja vallasta alaisia ja muuta organisaatiota kohtaan. Lisäksi perehdyttämiseen ja sen toteuttamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota fuusio- ja yrityskauppatilanteissa, jolloin perehdytettävänä on koko henkilöstö. Luottamuksen herättäminen on tärkeää, jotta yrityksen tuloksellisen toiminnan jatkuvuus voitaisiin taata. (Österberg 2007, 92, 98.)

## 2.4 Perehdyttämisen toimintakonseptit ja työkalut

Kupias ja Peltola (2009, 35, 43, 48) kertovat, että perehdyttämisessä nähdään erilaisia toimintakonsepteja, joita ovat vierihoito-, malli- ja laaturerehdyttäminen sekä räätälöity ja dialoginen perehdyttäminen. Perehdyttämisprosessiin osallistuvien toimijoiden, vastuusuhteiden ja keskinäisen yhteistyön roolit vaihtelevat näissä konsepteissa. Toimintatavan valinnalla halutaan vaikuttaa yrityksen menestykseen ja päämäärätietoiseen etenemiseen. Yrityksen on mietittävä, millaista perehdyttämistä kulloinkin tarvitaan ja mihin organisaation resurssit riittävät.

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä seuraa vierestä perehdyttämistehtävään valitun kokeneemman työntekijän työskentelyä ja oppii näin asioita pikku hiljaa. Perehdyttäminen on yksilöllistä, mutta sen onnistumisessa korostuvat perehdyttäjän taidot. Tällä periaatteella toteutettu perehdyttäminen voi olla todella hyvää tai todella huonoa, mikä on pitkälti kiinni valitusta perehdyttäjästä. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä käytetään apuna erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia, joiden avulla perehdyttämistä halutaan yhtenäistää ja tehostaa. Siinä työt ja vastuu jaetaan selkeästi, ja perehdyttämisessä käytettäviä apuvälineitä ja materiaaleja, kuten perehdyttämisohjelmia ja muistilistoja, tuotetaan koko organisaation yhteiseen käyttöön. Kaikkea ei kuitenkaan yhtenäistetä, vaan esimerkiksi erilaisia oppaita laaditaan myös työyksikkötasolla. Malliperehdyttäminen on tasalaatuista, mutta siinä huomio keskittyy organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen, minkä vuoksi työtehtävät jäävät toissijaisiksi. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laaturerehdyttämisellä pyritään perehdyttämisen laadun parantamiseen. Perehdyttämisvastuu on työyksiköillä ja tiimeillä, ja tehtävään nimetään yksi tai useampi henkilö. Esimerkiksi on tärkein rooli perehdyttämisen järjestämisessä ja kehittämisessä, mutta parhaimmillaan koko tiimi on siinä mukana. Jotta perehdyttämisprosessin jatkuva kehittäminen on mahdollista, tulee se olla asianmukaisesti kuvattu, minkä lisäksi sitä on seurattava tiiviisti. Laaturerehdyttämisessä tulokas pääsee osaksi tiimiä. On kuitenkin tärkeää muistaa selkeä vastuunjako, ettei perehdyttäminen jää yleistasolla koko tiimin käsiin. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

”Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät palvelut tai tuotteet moduloidaan ja näistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus.” Perehdyttäminen ei siis ole samanlaista jokaisen tulokkaan kohdalla, vaan siinä huomioidaan uuden työntekijän tarpeet ja osaaminen. Moduuleiden tuottamisesta ovat päävas-

tuussa henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Perehdyttämisessä on niin sanottu keskusyksikkö, joka koordinoi tulokkaan kokonaisperehdyttämistä. Tämä henkilö tai tahon, joka voi olla esimerkiksi työyksikön esimies, rakentaa yhteistyössä tulokkaan kanssa tälle sopivan perehdytysohjelman. Koordinoija yhdistelee perehdyttämisen osa-alueita, ottaa prosessiin mukaan eri toimijoita perehdyttämisverkostosta ja liittää perehdyttämisohjelmaan eri moduulien perehdyttäjät, minkä vuoksi häneltä vaaditaan laajaa perehdyttämisaosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialogisessa perehdyttämisessä molemmat osapuolet, sekä tulokas että työyhteisö, oppivat ja kehittyvät, minkä lisäksi perehdyttämisprosessi elää koko ajan. Tulokkaalla on mahdollisuus muokata tehtävänsä oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden pohjalta. Työyksikkö voidaan nähdä oppijan roolissa, jos uusi työntekijä tuo mukanaan organisaatioon jotain uutta. Näin ollen dialogisessa perehdyttämisessä on kyse yhteiskehittelystä, jossa myös tulokkaalla on vastuuta perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Häntä kuunnellaan ja hänen näkemyksiään hyödynnetään, mutta perehdyttämisessä ei kuitenkaan sivuuteta esimerkiksi yrityksen arvoja. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Kupias ja Peltola (2009, 153–154) esittelevät myös erilaisia työkaluja, joita oppimisen tukena voi käyttää. Suulliset ja kirjalliset kysymykset ovat niistä yksi esimerkki. Kuulustelevilla kysymyksillä tarkistetaan, että tulokas on mieltänyt asiat oikein, ja kartoittavilla kysymyksillä taas selvitetään hänen ajatteluaan. Rekrytoinnin yhteydessä tai perehdyttämisen alussa voidaan hyödyntää myös erilaisia testejä ja kokeita. Niiden avulla kartoitetaan tulokkaan osaamista, tietoa ja näkemyksiä, mikä on tärkeää tulevan perehdyttämisprosessin kannalta. Testejä ja kokeita voidaan suorittaa myöhemminkin perehtymisen etenemisen seuraamiseksi.

On tärkeää, että tulokas saa kokonaiskuvan asioista. Päämäärässä voivat auttaa pääkohtien poimimisen ja kertaamisen lisäksi erilaiset kuviot ja kaaviot, kuten organisaatiokaavio sekä tarinat ja miellekartat. Myös prosessikävelyt, joissa uudelle työntekijälle esitellään esimerkiksi yrityksen tiloja ja henkilöstöä, ovat yksi keino auttaa kokonaisuusien hahmottamisessa. Soveltavia tehtäviä ja harjoituksia, etenkin todellisuuteen liittyviä, voidaan hyödyntää perehdyttämisessä monin tavoin. Tehtävästä suoriuduttua perehtyjä pohtii toimintaansa ja saa perehdyttäjältä palautetta. (Kupias & Peltola 2009, 154–159.)

Yksi perehdyttämisen työkalu on antaa perehtyjälle lukutehtäviä. Ne tarjoavat katsauksen teemaan liittyvistä keskeisistä asioista, ja niiden kautta perehtyjän halutaan lisäksi pohtivan omaa osaamistaan. Perehtymispäiväkirja taas on perehtyjän itsearviointin, henkilö-

kohtaisen kehittymisen ja oppimisen työkalu, jonka voi antaa myös perehdyttäjän tutustuttavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 161–165.)

## 2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” on varmasti jokaiselle tuttu sananlasku. Myös onnistunut perehdyttäminen vaatii laadukasta suunnittelua (Kupias & Peltola 2009, 11). ”Kun perehdyttämisprosessi on suunniteltu ja organisoitu hyvin, sekä työnantaja että työntekijä ovat tyytyväisiä, ja lopputuloksena on motivoitunut ja työhönsä sitoutunut tekijä” (Psycon Oy 2013). Laadukas ja suunnitelmallinen perehdyttäminen edesauttaa yhteisymmärryksen syntymistä sekä työnteossa että työpaikan toimintatavoissa (TTL). Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) määritelmän mukaan suunnittelu on ennakoimista, joka lisää johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikessa toiminnassa.

Jotta perehdyttämisen suunnittelu on mahdollista, organisaatiossa on tullut miettiä kehittymisen tavoitteet. Asianmukaisessa suunnittelussa otetaan huomioon tavoiteltu toimintamalli, nykytilanne ja olemassa olevat resurssit. Perehdyttämisen suunnittelun voi pilkkoa kahteen osaan: systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu pitää sisällään koko organisaation tai työyksikön tasolla tehtävän suunnittelun oheismateriaaleineen. Näitä materiaaleja voidaan hyödyntää tehokkaimmin organisaatioissa, joissa työntekijöiden tehtävät eivät juuri vaihtele keskenään. Yksilöllisellä suunnittelulla taas tarkoitetaan sitä, että keskitetyt tehtävät suunnitelmia yksilöllistetään vastaamaan tulokkaiden erilaisia taustoja ja osaamista. Esimerkiksi tiimikohtaistaminen onnistuu vaivattomammin jo olemassa olevia keskitettyjä perehdyttämismateriaaleja apuna käyttäen (Kupias & Peltola 2009, 87–88).

Perehdyttämisen järjestämisessä tulee ottaa huomioon monia asioita. Siihen on nimettävä vastuuhenkilöt, sovittava heidän työnjaosta sekä tarjottava heille riittävä koulutus ja opastus tehtävän hoitamista varten. Myös ajankäytön suunnittelu on merkittävää, jotta ajankäyttö olisi tehokasta. Aikaa ei välttämättä tarvita paljon, vaan ratkaisevaa on, miten se käytetään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisessä tarvittava materiaali ja perehdyttämisohjelma on koottava etukäteen. Materiaalin työstämiseen menee aikaa, mutta toisaalta se sujuvoittaa perehdyttämistä. Esimerkiksi Tervetuloa taloon -tyylisestä oppaasta on paljon apua, sillä tulokas voi lukea asioita jo etukäteen sekä palata niihin myöhemmin kertausta varten. Lisäksi yritysperehdytyksen tukena voi käyttää muun muassa toiminta- ja vuosikertomuksia, henkilöstölehtiä, yritysesitteitä, työohjeita, video- ja DVD-ohjelmia sekä internetiä ja intranetiä. Internetsivut

ovat kaikille avoimet, mutta intranettiin pääsy on vain henkilöstöllä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2, 6–7; Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Österberg 2007, 97.)

Perehdytysohjelma on kaikkien perehdytykseen osallistuvien työkalu, jonka käytöstä muodostuu yrityksessä hiljalleen toimintatapa. Perehdytysohjelma, joka onnistuu tehtävässään, on sekä suunniteltu että toteutettu hyvin niin muodoltaan kuin sisällöltään. Siitä käyvät ilmi muun muassa perehdyttämisen aiheet ja asiat, aikataulutus, käytettävät apukeinot sekä oheismateriaalit. Se on kelvollinen muisti- ja tarkistuslista kaikille perehdytykseen osallistuville. Ohjelmaa tulee päivittää, mikä on vaivattomampaa, jos se on suunniteltu hyvin ja myös käytännössä testattu. Perehdytysohjelman sisältö voi vaihdella yrityksen koon mukaan, mutta käytännössä kaikki aiheet lukeutuvat jompaankumpaan seuraavista kategorioista: mitä työntekijä voi olettaa organisaatiolta tai mitä organisaatio olettaa saavansa työntekijältä. (Arthur 2012, 297, 308; Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Österberg 2007, 93).

Perehdyttämishjelman tekemisessä voidaan käyttää pohjana Työturvallisuuskeskuksen laatimaa tarkistuslistaa, joka on suunniteltu perehdyttäjän ja perehdyttävän käyttöön. Se on jaettu 11 aihealueeseen, jotka ovat: Yritys, sen toiminta ja asiakkaat, Yrityksen organisaatio ja henkilöstö, Toimintatavat yrityksessä, Yrityksen tilat ja kulkutiet, Työaika ja työvuorot, Palkka-asiat, Työturvallisuusasiat, työterveyshuolto, Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön, Oma tehtävä, Koulutus ja sisäinen tiedottaminen sekä Muut asiat. Perehdyttämishjelma voidaan laatia myös päiväkohtaisesti esimerkiksi seuraavasti: Ennakkotoimenpiteet, Vastaanottaminen (1. päivä), Työhönopastus (2., 3. ja 4. päivä) sekä Seuranta. (Österberg 2007, 94–97.)

On tärkeää, että työyhteisössä pohjustetaan hyvissä ajoin uuden henkilön saapuminen taloon esimerkiksi kertomalla, kuka on tulossa ja mihin tehtäviin, miksi juuri hänet on valittu tehtävään sekä miten perehdyttäminen toteutetaan. Ennakkokäsittelyssä auttavat asianmukainen ja selkeä viestintä sekä keskusteleminen. Näin lähtökohdat sekä onnistuneelle vastaanotolle että perehdyttämiselle ovat hyvät. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.)

Perehdyttämisen suunnittelussa otetaan huomioon myös yllättävät ja poikkeukselliset tilanteet. Varasuunnitelmaan on hyvä sisällyttää esimerkiksi se, kuka toimii perehdyttäjän sijaisena, jos tämä sairastuu tai on lomalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdyttämisen saavutuksia tulee seurata ja arvioida, jotta suunnitelmaa voi kehittää. Perehdytys suunnitelmissa ja -ohjelmissa on hyvä olla maininta esimerkiksi perehdyttämisen seurantakeskusteluista, joten seuranta otetaan huomioon jo suunnitelmia ja ohjelmia

laatiessa. Tärkeitä kysymyksiä ovat, miten suunnitelma toteutui, saavutettiin tavoitteet ja mitä asioita voisi jatkossa tehdä toisin. Perehdytettyjen kommentit kannattaa ottaa huomioon, kun suunnitelmaa kehitetään. Jotta perehdyttämisen kehittäminen on ylipääntään mahdollista, on perehdyttämisen merkitys ensin ymmärrettävä. (Kangas & Hämäläinen 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Pääasia on, että perehdyttäminen hoidetaan, tapahtuipa se sitten tarkasti mietityn ohjelman mukaisesti tai vapaammin tapauskohtaisesti. Hyvin hoidetussa perehdyttämisessä on läsnä aito kiinnostus uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. (Österberg 2007, 99.)

## **2.6 Perehdyttämisprosessin eteneminen**

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämisprosessin kulkua eri vaiheiden kautta. Perehdyttämisen kokonaisuus voidaan heidän mukaansa jakaa seuraavasti:

- ennen rekrytointia
- rekrytointivaihe
- ennen töihin tuloa
- vastaanotto
- ensimmäinen päivä
- ensimmäinen viikko
- ensimmäinen kuukausi
- koeajan päätyttyä
- (työsuhteen aikana)
- työsuhteen päättyminen

Perehdyttämisprosessia käydään läpi jo ennen rekrytointia miettimällä avoimena olevan tehtävän vaatimuksia sekä sitä, millaista osaamista tehtävä edellyttää. Nämä asiat vaikuttavat perehdyttämisen toteuttamiseen. Rekrytointiprosessi on tärkeä osa perehdyttämistä. Jo silloin hakija saa tietoa tehtävästä, työyhteisöstä ja organisaatiosta, ja toisaalta myös organisaatio saa käsityksen hakijasta. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisen suunnittelu helpottuu, kun henkilö avoimena olevaan tehtävään on valittu. Tämän jälkeen voi miettiä tarkemmin perehdyttämisen painopisteen. Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt, perehdyttämisen koordinoijan on hyvä olla yhteydessä häneen esimerkiksi puhelimitse, mikä helpottaa perehdyttämissuunnitelman laatimista. Lisäksi tulokkaalla ja koordinoijalla on tällöin mahdollisuus käydä läpi epäselviä asioita ja tutustua toisiinsa jo ennen töiden alkamista. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Eriyksen tärkeä ja mieleenpainuva tapahtuma on uuden työntekijän tulopäivä (Viitala 2004, 261). Vastaanotolla on merkittävä vaikutus tulokkaalle muodostuvaan ensivaikutel-

maan koko työyhteisöstä. Mielipiteen syntymiseen saattaa kulua vain joitain sekunteja. Oleellisinta on, että tulokas kokee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi työpaikalla. Uuden työntekijän tuloa voi juhlistaa esimerkiksi kahvittelemalla tai antamalla hänelle työkaverien allekirjoituksilla varustetun tervetulokortin. Toivottavaa olisi, että esimies voisi toimia vastaanottajana. (Arthur 2012, 298; Kupias & Peltola 2009, 103–104.) Vastaanoton onnistumisen ja tulokkaalle muodostuvan ensivaikutelman kannalta on tärkeää, että uuden työntekijän saapumista on pohjustettu työyhteisössä, mistä on kerrottu edellisessä luvussa.

Ensimmäinen päivä painottuu käytännön asioiden hoitamiseksi, kuten avainten luovuttamiseksi ja kulkuluville. Lisäksi tulokas tutustuu työpisteeseensä, lähimpiin kollegoihin sekä työtiloihin. Myös itse työtä käydään läpi, mutta vasta ensimmäisen viikon aikana siihen on tarkoitus paneutua tarkemmin huolella valittujen tietojen ja taitojen pohjalta. Ensimmäisen viikon aikana käydään läpi myös tavoitteet sekä laaditaan tai täsmennetään perehdyttämissuunnitelma tulokkaan osaamisen ja kokemusten pohjalta. On suositeltavaa, että ensimmäisen viikon lopulla pidettäisiin pieni palautekeskustelu perehdyttämisestä, jotta tarvittavia muutoksia voi tehdä jatkoa varten. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana, kun uusi työntekijä on jo päässyt vauhtiin työnteossa, hänelle tulee antaa mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään. Näin koko työyhteisön toimintaa on mahdollista kehittää. Tämä on yksi organisaation tavoitteista, kuten raportissa on aiemmin kerrottu. Muutoin perehdyttäminen etenee suunnitelman mukaisesti, ja monesti perehtyjän rooli prosessissa kasvaa. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas osallistuu mahdollisesti tervetuloa taloon -tilaisuuteen, jonka lisäksi vuorossa on toinen palautekeskustelu. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Koeaika kestää tavallisesti neljä kuukautta. Ennen kuin se päättyy, esimies ja uusi työntekijä käyvät läpi perehdyttämisen onnistumista ja jatkoperehdyttämisen tarvetta niin sanotussa koeaikakeskustelussa. Tässä yhteydessä pohditaan myös, oliko rekrytointi onnistunut ja onko työsuhdetta tarkoituksenmukaista jatkaa. Perehdyttäminen jatkuu usein vielä neljän kuukauden jälkeenkin. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työsuhteen päättyessä on tärkeää pyytää lähtevältä työntekijältä palautetta. Työsuhde voi päättyä äkisti koeajalla, sovitun määräajan, kuten kesän jälkeen, mutta lähtijä on saattanut olla talossa kauankin. Kaikissa tapauksissa yritys voi hyödyntää saamaansa palautetta. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

Perinteisten perehdytysohjelmien vaihtoehtona Arthur (2012, 335–337) esittelee verkkopohjaisen perehdytysohjelman, jonka kesto voi vaihdella tunneista päiviin tai pidempäänkin, aivan kuten perinteisessä mallissa. Tulokas voi osallistua verkkoperehdytykseen valintansa mukaan joko järjestettyinä aikoina virtuaalisessa luokkahuoneessa tai työskentelemällä itseohjautuvasti omalla ajallaan. Tieto välitetään esitysten sarjoina, joista kukin kestää tavallisesti 45–90 minuuttia. Osa verkkopohjaisista perehdytysohjelmista on virtuaali-vaistettu niin, että ne tarjoavat vain niukasti tietoa, ja työntekijöiden oletetaan hankkivan sitä itse lisää.

Verkkopohjaisen perehdytyksen etuja ovat muun muassa mukavuus, kustannustehokkuus ja päivityksen helppous. Sen haittapuolena pidetään erityisesti kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen puutetta, jolloin kehonkieli jää huomiotta. Myöskään muiden osastojen uusia työntekijöitä ei voi tavata eikä heidän kanssaan voi keskustella. Lisäksi vaihtoehdot materiaalien esittämiselle ovat rajalliset. Yhä suosittumaksi on tullut yhdistää verkkopohjaisia tunteja ja perinteistä luokkahuoneopettamista. Tyylien yhdistämisen tavoitteena on samanaikaisesti tukea organisaation päämääriä sekä kohdata jokaisen yksilön henkilökohtaiset kehittymisen tarpeet. (Arthur 2012, 337.)

## **2.7 Työnjako perehdyttämisessä**

Perehdyttäjät tulee valita huolella, sillä heillä on suuri merkitys tulokkaalle muodostuvaan kokemukseen uudesta työpaikasta ja omasta merkityksestään työyhteisössä (Viitala 2004, 260). Kauhasen (2006, 145) mukaan perehdyttämiseen osallistuvat työyhteisöstä tavallisesti kaikki ne, jotka tekevät tulevaisuudessa yhteistyötä uuden työntekijän kanssa. Kuitenkin perehdyttämisen toteuttamisesta ja organisoinnista vastaa tulokkaan esimies, joka on aina yksi perehdyttäjistä. Strategialähtöisyyden lisäksi esimies tavoittelee perehdyttämisellä tulokkaan osaamisen kartoittamista sekä hyvän yhteistyön syntymistä tulokkaan ja muiden välille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 188–189, 195.) Tutustumisen ja luottamuksen syntyminen esimiehen ja tulokkaan välille heti työsuhteen alkuvaiheessa on tärkeää (Kupias & Peltola 2009, 63, 67).

Esimiehellä on perehdyttämisessä joukko ydintehtäviä ja vastuualueita. Hän varmistaa, että perehdyttäminen työyhteisössä on asianmukaista, ja että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä. Hänen on hyvä olla paikalla ensimmäisenä työpäivänä tai muuna sovittuna ajankohtana, sillä tulokkaalle tunne läsnä olemisesta on tärkeää. Esimies sopii tavoitteista, seuraa tilannetta, antaa palautetta ja huolehtii koeaikakeskusteluista. Lisäksi hänen vastuullaan on työntekijän turvallisuus ja työhyvinvointi. (Kupias & Peltola 2009, 62–63.) Vaikka esimies on päävastuussa perehdyttämisestä, on tehtäviä hyvä jakaa myös muille

(Psycon Oy 2013.) Esimies tukee kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien työtä ja huolehtii muun työyhteisön tulemista mukaan toimintaan. (Kupias & Peltola 2009, 62).

Monissa organisaatioissa esimiehen tukena perehdyttämisprosessissa toimii tulokkaalle nimetty perehdyttäjä tai useampi sellainen (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Kupias & Peltola 2009, 82). Työyhteisöstä tulisi valita jo rekrytointiprosessin alkumetreilla henkilö, joka tämän vastuun ottaa (Psycon Oy 2013). Tavallisesti nimetty henkilö hoitaa perehdyttämis-työn muun työnsä ohella. Työnjaosta esimiehen ja perehdyttäjän välillä kannattaa sopia huolella. (Kupias & Peltola 2009, 82).

Nimetty perehdyttäjä vastaa työsuhteen alkuun liittyvistä käytännön järjestelyistä. Hän antaa tulokkaalle sellaiset tiedot ja taidot, joilla tulokas pääsee liikkeelle. Monesti esimies jatkaa tästä. Jollekin osa-alueelle on kuitenkin saatettu valita erillinen perehdyttäjä, jolla on hyvä osaaminen tietyistä asiasta ja sopii siten parhaiten asian perehdyttäjäksi. (Kupias & Peltola 2009, 82–83; Österberg 2007, 93.) Nimetty perehdyttäjä auttaa monenlaisissa arkisissa ja käytännönläheisissä asioissa, kuten koneiden ja laitteiden käytössä. Usein työyksikönsihteeereillä tai assistenteilla on merkittävä rooli avustajina ja perehdyttäjinä, sillä heillä on monesti sellaisia ominaisuuksia, joita perehdyttäjiltä vaaditaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Kupias & Peltola 2009, 82.) Seuraavassa luvussa kerrotaan, mitä kaikkea hyvän perehdyttäjän tunnuspiirteisiin kuuluu.

Henkilöstöasiantuntijat toimivat johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä (Österberg 2007, 17). Henkilöstötoimen tehtävänä on vastata perehdyttämisprosessin laadusta, toimivuudesta ja kehittämisestä sekä perehdyttäjille annettavasta tuesta. Henkilöstöammattilaiset luovat perehdyttämiselle lähtökohdat ja tukipilarit, jotka edesauttavat esimiesten ja muiden perehdyttäjien työtä. Käytännössä henkilöstötoimi huolehtii ohjelmien, materiaalien ja työnjaon ajantasaisuudesta sekä siitä, että ne on hyväksytyt asianmukaisesti. Koulutusohjelmien suunnittelu ja organisointi kuuluvat niin ikään henkilöstötoimen työnkuvaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Kupias & Peltola 2009, 73.)

Henkilöstöammattilaiset vastaavat opastuksen järjestämisestä perehdyttäjille sekä tukimateriaalien ja muistilistojen laatimisesta. He järjestävät uusien työntekijöiden yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia. Henkilöstötoimella on myös oleellinen asema perehdyttämisen tärkeydestä ja rooleista muistuttamisessa. Jotta koko prosessia on mahdollista kehittää, on henkilöstötoimen tehtävänä lisäksi pyytää perehdytettäviltä säännöllisesti palautetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194–195; Kupias & Peltola 2009, 73).

Tulokkaan on myönnettävä työsuhteen alussa se, että hän tietää asioista vähiten. Kuitenkin jos ilmapiiri työpaikalla on hyvä, uusi työntekijä saa motivaatiota ja hänelle muodostuu perehdyttämisessä aktiivisen oppijan rooli. (Kupias & Peltola 2009, 68–69).

Perehdyttämisen toteuttamisessa ja tukemisessa ovat mukana edellä mainittujen lisäksi myös kollegat, asiakkaat sekä työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). On tärkeää, että koko työyhteisö on mukana prosessissa. Kuitenkin esimies on se henkilö, jonka yhteistyö uuden työntekijän kanssa jatkuu tiiviinä myös perehdyttämisen jälkeen. Ei ole olemassa yhtä oikeaa järjestelyä hyvän perehdyttämisen toteuttamiseksi, vaan se voi vaihdella organisaatiosta toiseen. Toisaalla lähes koko perehdyttäminen on esimerkiksi esimiehen vastuulla, toisaalla taas nimettyjen perehdyttäjien käsissä. (Kupias & Peltola 2009, 47, 63, 76). Perehdyttäjien osaaminen, asenteet ja valmiudet tehtävän suorittamiseen tulee miettiä etukäteen (Österberg 2007, 93).

Edellä kuvatun karkeahkon työnjaon lisäksi perehdyttäjäroolit voidaan paloitella pienempiinkin osiin. Kupiaan ja Peltolan (2009, 95) mukaan perehdyttämisessä nähtäviä rooleja ovat ainakin työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen erityisosaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija sekä kummi tai mentori. Monet perehdyttäjät tunnistavat itsensä useammasta roolista, mutta toiset mieltävät vastaavansa vain yhdestä tehtävästä.

## **2.8 Hyvän perehdyttäjän tunnuspiirteitä ja erilaiset ohjaustyylit**

Perehdyttäjän taidoilla on vaikutusta perehdytyksen onnistumiseen (Psycon Oy 2013). Hyvän perehdyttäjän välttämättömiin tunnuspiirteisiin kuuluu vankka ammattitaito (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Pätevä perehdyttäjä on kokenut, mutta hänellä on kuitenkin vielä muistissa se, miltä tuntuu olla aloittavan työntekijän roolissa. Hänellä on tietoa työpaikan jokapäiväisistä käytännöistä ja taitoa käyttää työvälineitä, minkä lisäksi hän tuntee työpaikan ihmiset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–195.)

Yhtä lailla merkittäviä piirteitä ovat perehdyttäjän motivaatio sekä myönteinen asenne tehtävää ja opastettavia kohtaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Hänellä tulee olla halu auttaa ja ohjeistaa muita (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Perehdyttäjän innostuneisuus välittyy ja tarttuu myös tulokkaaseen, mikä edesauttaa sitä, että tulokkaalle muodostuu myönteinen kuva työpaikasta (Psycon Oy 2013). Taitava perehdyttäjä tarkastelee lisäksi työntekijän motivaatiotekijöitä ja ottaa ne huomioon perehdyttämisessä (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Perehdyttäjällä tulee olla kyky opettaa asioita muille riittävän yksinkertaisesti, minkä lisäksi häneltä vaaditaan kuuntelemistaitoa. Taitava perehdyttäjä osaa ajatella muiden perspektiivistä, ja hän onnistuu linkittämään suuren tietomäärän kokonaisuuteen niin, että tulokas pystyy ymmärtämään sen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 193, 197; Psycon Oy 2013.) Rakentavan palautteen ja kiitoksen antamisella on iso merkitys tulokkaan kehittämisessä (Kupias & Peltola 2009, 70).

Onnistuminen perehdyttämisen jaksottamisessa on myös tärkeää. Taitava perehdyttäjä tuo heti alussa tulokkaan tietoon läpikäytävien asioiden sisällön, toimintatavat sekä tavoitteet. Alussa perehdyttäjän kannattaa käydä läpi selvimmät ja yleisimmät asiat, kun taas erityisasiat on hyvä säästää myöhäisempään vaiheeseen. Ihanteellinen tilanne on silloin, kun tulokas saa aina tarvittaessa apua. (Kjelin & Kuusisto 2003,196; Psycon Oy, 2013.)

Turvallisuuden tuntua tulokkaalle luo menettely, jossa hän seuraa aluksi vierestä esimerkiksi asiakaspalvelutilannetta, jonka perehdyttäjä hoitaa. Seuraavaksi tulokas osallistuu itsekin tapahtumaan, minkä jälkeen roolit vaihtuvat. Nyt uusi työntekijä hoitaa käytännön työt ja perehdyttäjä toimii vain taustatukena (Österberg 2007, 91.) Tulokkaan on tärkeää saada tieto, milloin perehdyttäminen on tulossa päätökseensä. Pätevä perehdyttäjä hoitaa siirtymävaiheen niin, ettei tulokas koe tulevansa hylätyksi. (Kjelin & Kuusisto 2003,197).

Kupias ja Peltola (2009, 142–144) esittelevät erilaisia ohjaustyyliä, joita perehdyttäjä voi käyttää työssään. Hyväksyvä ohjaustyyli painottuu ymmärtävälle kuuntelemiselle. Se on merkittävää erityisesti perehdytyksen alussa, jolloin luottamusta vielä rakennetaan. Kartoittava, kyselevä ohjaustyyli perustuu nimensä mukaisesti kysymysten esittämiselle. Tyyppillistä on haastatella tulokasta avoimin kysymyksin, jotka vaativat pohtimista eikä vastaukseksi riitä kyllä tai ei. Tämän tarkoituksena on edistää tulokkaan ajatusten kehittymistä, jotta hän pystyisi muun muassa tarkastelemaan asioita uudessa valossa. Kysymykset saattavat palauttaa tulokkaan mieleen myös hänen tiedostamattoman osaamisen.

Ristiriitoja osoittavassa ohjaustyyllissä pyritään saamaan perehtyjä havaitsemaan ristiriitoja omissa sanoissaan tai teoissaan. Perehdyttäjä tuo esimerkiksi esille jotain, mitä tulokas on aiemmin sanonut, mutta mikä ei ole yhdenmukainen hänen myöhemmin sanomansa asian kanssa. Kyseinen ohjaustyyli on haastava eikä sitä kannata käyttää perehdytyksen alkuvaiheessa, jolloin luottamuksen muodostuminen on vielä vaiheessa. Monesti perehdyttäjille luontaisin ohjaustyyli on ohjeita antava tyyli, jossa tulokkaalle annetaan suoria ohjeita ja neuvoja. Sen avulla perehtyjä saa nopeasti apua, mutta se voi toisaalta jarruttaa oma-aloitteisuutta ja itse ajattelemista. (Kupias & Peltola 2009, 145–147.)

Yksi vaihtoehto ohjata on kertoa tulokkaalle omakohtaisia kokemuksia elämästä ja erilaisista uraan liittyvistä tilanteista. Esimerkit voivat tosin olla myös keksittyjä. Niiden tarkoitus ei ole antaa suorita ohjeita, vaan auttaa tulokasta oppimaan ja ymmärtämään. Kannustavaa, rohkaisevaa ohjaustyyliä tarvitaan erityisesti silloin, kun tulokas alkaa työskennellä itsenäisesti. Siinä huomioidaan uuden työntekijän onnistumiset ja vahvuudet, mikä auttaa vahvistamaan hänen itsetuntoa. (Kupias & Peltola 2009, 147–148.)

## **2.9 Henkilöstöpolitiikka perehdyttämisen lähtökohtana**

Perehdyttäminen on osa henkilöstöpolitiikkaa, joka on sen lähtökohta. Henkilöstöpolitiikassa määritellään yrityksen henkilöstötoimen hoitamisessa käytettävät pelisäännöt. Se sanelee esimerkiksi henkilöstöhankintaan liittyviä asioita, kuten minkä koulutustason henkilöitä yritykseen palkataan, minkä pituisiin työsuhteisiin heidät palkataan ja miten erilaisissa työsuhteissa olevien ihmisten perehdytys ja koulutus hoidetaan. Esimerkkejä henkilöstöpolitiikoista ovat rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikka. (Kangas & Härmäläinen 2007, 6; Österberg 2007, 21.)

Österbergin (2007, 20–21) mukaan henkilöstöpolitiikka konkretisoi henkilöstöstrategiaa lyhyellä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa määritellään liiketoimintastrategian pohjalta erilaisia henkilöstöön liittyviä asioita, ja se on suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa määritellään esimerkiksi henkilöstöressurssien senhetkinen tila sekä henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelussa puntaroidaan kaikkia niitä eri vaihtoehtoja, joiden avulla varmistetaan, että organisaatiossa on oikeaa ja riittävää osaamista sekä oikein resursoitu henkilöstö. Sitä tarvitaan kaikissa yrityksissä koosta riippumatta.

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, joka on johdon tehtävä (Penttinen & Mäntynen 2009, 8; Halonen 2001, 157). Kuten aiemmin kerrottiin, kehittämisselityk- ka on osa henkilöstöpolitiikkaa. Kauhasen (2006, 140, 149) mukaan henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan luokitella kahteen pääryhmään, jotka ovat työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettava oppiminen. Perehdyttäminen kuuluu muun muassa projektityöskentelyyn, vastuullisten erityistehtävien ja kouluttajana toimimisen ohella työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa oppimista ovat esimerkiksi ammattilehtien- ja kirjallisuuden lukeminen, oppilaitoksissa ja lyhyillä kursseilla opiskelu sekä monimuoto-opiskeluohjelmat, kuten verkko-opiskelu. Työelämässä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja osaaminen vanhenee nopeasti, minkä vuoksi uuden oppiminen ja valmius omaksua uutta ovat ainoa keino työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi.

Halonen (2001, 76–78) selvittää, että yrityksissä osaamista tarvitaan sekä aineellisen vaurauden syntyyn että ”peruspääomaksi”. Osaamisella ja sen kehittämällä pyritään turvaamaan liiketoiminta, toteuttamaan kasvutavoitteet sekä tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Kasvulla tavoitellaan parempaa markkina-asemaa ja pääsyä uusille, kasvaville markkinoille. Asiakkaille lisäarvoa on mahdollista tuottaa ainoastaan osaamista siirtämällä. Näin ollen työnantajaa kiinnostaa työvoimaa ja työntekijän aikaa enemmän tämän osaaminen, jota työnantaja haluaa edelleen kehittää. Myös työntekijälle on tärkeää, että yritys tukee häntä oman markkina-arvon nostamisessa. Työntekijät edellyttävät tämän vaikuttavan niin saatuun taloudelliseen tuottoon kuin erilaisiin arvoihin, kuten imagoon ja asemaan.

Henkilöstön kehittymisen lähtökohtana on havainto osaamisen puutteesta. Osaamista tulee kehittää jatkuvasti, joten kyse on elinikäisestä oppimisesta. Vaikka työnantajalla on iso rooli osaamisen kehittämisessä esimerkiksi mahdollisuuksien luojana, kannustajana ja taloudellisena tukena, jokaisen on kuitenkin kannettava vastuu itsestään. (Halonen 2001, 74, 82.) Kunkin on tärkeää tiedostaa ja oppia, miten itse oppii parhaiten. Tehokkain väylä oppia voi olla esimerkiksi lukeminen, kuuleminen, tekeminen tai jonkinlainen yhdistelmä näistä. (Helsilä 2009, 79.)

Henkilöstön osaaminen ja työkyvystä huolehtiminen ovat Lankisen ym. (2004, 33, 44) mukaan yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä yksi erityisen tärkeäksi osoittautunut alue. Koska perehdyttäminen kuuluu henkilöstön kehittämiseen, se on laajemmassa kokonaisuudessa osa yrityksen johtamista. Kjelin ja Kuusisto (2003, 47, 49, 188) toteavat, että perehdyttämisen kautta esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa uuden työntekijän toimintaan niin, että tämä omaksuu organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän työskentelytavan. Kaikki perehdyttämisen tavoitteet ovat samalla myös johtamisen tavoitteita, jotka tähtäävät organisaation strategian ja päämäärien toteutumiseen.

Esimiehen työ voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Molemmat osa-alueet sisältävät perehdyttämisen kannalta oleellisia asioita. Sekä perehdyttämisen yleisestä toimivuudesta että tulokkaan kohtaamisesta ja ohjaamisesta on huolehdittava. (Kupias & Peltola 2009, 54–55.)

## **2.10 Lainsäädäntö**

Vaikka perehdyttämistä pidetään tärkeänä prosessina, sitä laiminlyödään paljon (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Tätä tapahtuu siitä huolimatta, että laissa on useita perehdyttämistä koskevaa kohtaa, joille on annettu paljon painoarvoa. Kuitenkin kiinnostus yhteiskuntavas-

tuuta kohtaan on kasvanut, ja sen lähtökohtana on nimenomaan lainsäädäntö. Yhteiskuntavastuu pitää sisällään niin taloudellisen vastuun, ympäristövastuun kuin sosiaalisen vastuun. Henkilöstön osaaminen on osa sosiaalista vastuuta. Yhteiskuntavastuun laiminlyönti voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, maineeseen ja yrityskuvaan (Kupias & Peltola 2009, 14, 20, 27.)

Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät säädökset ovat työnantajia velvoittavia, eikä työntekijöiden oikeuksia voi näin ollen heikentää ilman erillistä mainintaa asiasta. Työlainsäädäntö pyrkii siis suojaamaan työntekijöitä. Laissa painotetaan erityisesti työnantajan vastuuta opastaa työntekijä työhönsä. Lainsäädännön noudattaminen on valvottua toimintaa, josta huolehtivat työpaikalla niin johto, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut kuin työsuojeluviranomaiset. Kuitenkin työntekijät ja lain noudattaminen ovat viime kädessä esimiehen vastuulla. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27.)

Lähtökohtaisesti yritysten oletetaan tuntevan työlainsäädäntö ja myös noudattavan sitä, mitä voidaan pitää vähimmäisvaatimuksena. Monilla aloilla lainsäädäntöä täydentävät lisäksi työehtosopimukset, joissa perehdyttäminen on usein esillä palkkaan liittyvissä pykälissä. Lainsäädännössä perehdyttämistä koskevat erityisesti työsopimus- ja työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21, 26–27.)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 velvoittaa luvun 2 pykälässä 1 § työnantajaa seuraavasti:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 puolestaan velvoittaa pykälässä 14 § työnantajaa antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtimaan seuraavista asioista ottaen huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 pykälässä 15 § käsitellään työhönotossa noudatettavia periaatteita ja käytäntöjä. Pykälän mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä muun muassa ”2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot;”.

### 3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle. Kuten johdannossa on kerrottu, työn tärkeimpänä tavoitteena oli parantaa ministeriön uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön lähtökohtia ja sen etenemistä.

#### 3.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön tekeminen alkoi syksyllä 2015, kun suoritin työharjoittelua valtiovarainministeriön kunta- ja aluehallinto-osastolla. Noihin aikoihin koululla käynnistyivät myös opinnäytetyötapaamiset. Aluksi ajattelin, että aloittaisin opinnäytetyön tekemisen vasta keväällä 2016, sillä tavoitteenani on valmistua vasta joulukuussa 2016. Opinnäytetyötapaamisista sain kuitenkin alkusysäyksen työlleni, ja rehellisesti sanottuna myös paineet opinnäytetyöstä kasvoivat, vaikka aikaa sen tekemiselle olikin reilusti.

Aloin selvittää työpaikallani, keneltä voisin kysellä opinnäytetyölleni aihetta. Sain parin henkilön yhteystiedot, ja laitoin heille sähköpostia syyskuun alussa. Pian minulla olikin käsissäni muutamia aihe-ehdotuksia.

Saamani aiheet eivät kuitenkaan tuntuneet niin sanotusti omilta. Vilkan ja Airaksisen (2003, 16) mukaan yksi hyvän opinnäytetyöaiheen tunnuspiirteistä on se, että opiskelija pääsee kehittämään osaamistaan häntä itseään kiinnostavasta aiheesta. Juuri tämän kiinnostavuuden koin tärkeäksi kriteeriksi aihetta valitessani. Ajattelin, että kun oma mielenkiintoni on läsnä koko opinnäytetyöprosessin ajan, motivaationi tulee riittämään pitkäjänteiseen työskentelyyn.

Pikku hiljaa perehdyttämiseen liittyvä opinnäytetyö alkoi houkutella, sillä huomasin tulokkaan roolissa, kuinka suuri merkitys perehdyttämisellä on työssä alkuun pääsemisessä. Itse olisin kaivannut viime syksynä vasta taloon tulleena sihteeriharjoittelijana tekemäni perehdytysoppaan kaltaista pakettia, josta olisin saanut tärkeää tietoa heti työsuhteen alussa, ja jonka tietoihin olisin aina tarvittaessa voinut palata. Näin ollen minulla oli oma-kohtaista kokemusta siitä, että perehdyttämistä oli mahdollista kehittää ja parantaa valtiovarainministeriössä. Tuntui kiinnostavalta ajatukselta päästä tutustumaan aiheeseen tarkemmin, ja konkreettisen produktinkin toteuttaminen tuntui hyvältä vaihtoehdolta. Aihe alkoi muotoutua mielessäni.

Kun tunnustelin perehdyttämiseen liittyviä aihevaihtoehtoja, yksi idea oli tehdä perehdytysopas valtiovarainministeriön sihteeriharjoittelijoille. Opas olisi tullut erityisesti kunta- ja

aluehallinto-osaston käyttöön, jossa on vuoden aikana tavallisesti kaksi sihteeriharjoittelijaa. Opas olisi painottunut harjoittelijalle kuuluviin työtehtäviin ja niiden hoitamiseen, joten kyseessä olisi ollut työhön opastamiseen keskittyvä perehdytysopas.

Pian minua alkoi kuitenkin kiehtoa enemmän ajatus kaikille valtiovarainministeriön uusille työntekijöille suunnatusta perehdytysoppaasta. Tähän vaikutti suurelta osin perehdyttämisestä vastaavan henkilön, Taru Vainion, kanssa käydyt keskustelut. Hän toi esille, että tämän kaltaisesta oppaasta olisi huomattavasti suurempi hyöty ministeriölle kuin pelkäämään yhden osaston sihteeriharjoittelijoille tarkoitettua perehdytysoppaasta, minkä ymmärsin täysin. Lisäksi minusta tuntui, että olisi suorastaan kunnia saada tehdä jotain niin merkittävää ja näkyvää valtiovarainministeriölle, joka on erittäin hyvin tunnettu ja myös arvostettu organisaatio. Ajatus perehdytysoppaasta sai innostuneen vastaanoton myös silloisten kollegojeni keskuudessa.

Vilkan ja Airaksisen (2003, 24) mukaan opiskelijat kokevat tärkeäksi sen, että heidän opinnäytetyöllään on todellista merkitystä. Koska opinnäytetyöhön käytetään niin paljon aikaa ja voimavaroja, halutaan, että työn panos myös näkyy. Nämä tekijät vaikuttivat vahvasti oman aiheenikin valintaan, sillä en halunnut, että työni vain hautautuisi arkistojen kätköihin.

Yhtenä aihevaihtoehtona minulle ehdotettiin vielä sitäkin, että voisin tehdä opinnäytetyönäni molemmat oppaat eli sekä sihteeriharjoittelijoille että kaikille uusille työntekijöille tarkoitettua oppaata. Mielestäni aihe olisi ollut tällöin kuitenkin liian laaja. Vilka ja Airaksinen (2003, 18) toteavat, että kyseinen vaara on olemassa toimeksiannetuissa opinnäytetöissä. Työ saattaa paisua tavoitteita ja edellytyksiä suuremmaksi. Myös Kanasen (2015, 36) mukaan rajaukset on tehtävä niin, että työ on hallittavissa oleva. Halusin keskittyä täysillä yhteen selkeään asiakokonaisuuteen ja tehdä sen niin hyvin kuin pystyin. Jos olisin laajentanut aihettani, riskinä olisi ollut ajan loppuminen kesken ja juurikin tuo Kanasen esittämä hallitsemattomuus. Perehdytysoppaan tiedot oli saatava kasaan harjoitteluni aikana tai muuten työn tekeminen olisi hankaloitunut huomattavasti.

Mietinnän ja eri vaihtoehtojen puntaroinnin jälkeen päätin tarttua aiheeseen, jossa tulisin tekemään perehdytysoppaan valtiovarainministeriön kaikille uusille työntekijöille. Jouduin käymään pienen kamppailun itseni kanssa ennen kuin sain päätöksen tehtyä. Halusin kuitenkin olla varma valinnastani, ja kuten Kananen (2015, 34, 35) toteaa, se vaikuttaa paljon koko prosessin onnistumiseen. Hyvin valittu aihe helpottaa ja motivoi työn tekemistä, minkä lisäksi se myös tukee opintoja. Opinnäytetöiden aiheet liittyvät pääsääntöisesti pääaineeseen. Tarkoitus on, että opiskelija olisi jo käynyt opintoja aihealueesta, jolloin

perusteoriat olisivat jo tuttuja. On mahdollista tehdä työ myös tuntemattomammalta aihealueelta, mutta tällöin on hyvä ymmärtää lisätyön merkitys.

Oma pääaineeni on organisaatiot ja johtaminen. Kuten raportissa on aiemmin kerrottu, perehdyttäminen on osa henkilöstöpolitiikkaa, joka liittyy saumattomasti pääaineeseeni. Minulla ei kuitenkaan ole ollut opintoja, joissa olisi käsitelty perehdyttämistä, joten siinä mielessä toimin toisin kuin ehkä olisi suositeltavaa. Aihevalinta oli kuitenkin harkittu, ja olin valmis antamaan täyden panokseni opinnäytetyölleni. Joka tapauksessa perehdyttämiseen liittyvä opinnäytetyö tukee opintojani. Tällä koulutuksella on mahdollista tehdä esimerkiksi rekrytointiin liittyvää työtä, johon perehdyttäminen nivoutuu.

### **3.2 Toteutuskuvaus**

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytteelle. Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi ohjeistaa, opastaa tai järjestää toimintaa työelämän lähtökohdista. Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytäntö ja raportointi yhdistyvät ja kulkevat rinnakkain. Käytännön osuus on tuotos eli produkti, joka on monesti kirjallinen. Siinä huomioidaan kohde- ja käyttäjäryhmä. Raportissa taas tarkastellaan opinnäytetyöprosessin etenemistä alusta loppuun saakka, ja se vastaa muun muassa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 65.)

Tekemäni perehdytysopas on opinnäytetyöni produkti, jota raportti täydentää. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan muita mahdollisia tuotteita perehdytysoppaan lisäksi ovat esimerkiksi turvallisuusohjeistus tai kansainvälisen kokouksen järjestäminen. Toteutustavat vaihtelevat kohderyhmän mukaan, ja oppaan lisäksi tavaksi voi valita muun muassa kirjan, kansion, kotisivut tai johonkin tilaan järjestetyn tapahtuman.

Tekemäni perehdytysoppaan oli tarkoitus tulla käyttöön sekä paperisena A4-kokoisena vihkosena että sähköisenä tiedostona valtiovarainministeriön intrasivuille. Näin toteutuksessa on huomioitu sekä ne henkilöt, jotka pitävät perinteisemmästä tavasta lukea ja opiskella että he, jotka suosivat modernimpaa tapaa.

#### **3.2.1 Produktin työstäminen ja esittely**

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen syksyllä 2015 produktista, sillä siihen tarvittavien tietojen kasaan saamisella oli kiire työharjoitteluaajan rajallisuuden vuoksi. Lokakuun puolessa välissä pidetyssä palaverissa sain Vainiolta pari muussa ministeriössä käytössä ollutta perehdytysopasta taustaksi työlleni. Nämä oppaat auttoivat minua hahmottelemaan tekeillä olevalle perehdytysoppaalle runkoa ja asiasisältöä. Niitä täydensivät Vainion kanssa käy-

dyt keskustelut siitä, mitkä asiat olisivat tärkeitä olla mukana oppaassa. Hän toi asiaan ammatillisen näkökulman ja itse kerroin mielipiteeni vastikään uutena työntekijänä taloon tulleen perspektiivistä.

Tapasimme seuraavan kerran vasta reilun kuukauden jälkeen, jolloin kävimme läpi laatimani sisällysluetteloluonnoksen eli oppaan rungon. Muut työkiireet olivat vieneet aikaani opinnäytetyöltä. Olin lähettänyt rungon jo etukäteen Vainiolle, ja hän oli tehnyt muutamia parannusehdotuksia, lisäyksiä ja täsmennyksiä sisällysluetteloon. Palaverin edetessä siihen tuli mukaan vielä kokonaan uusi asiakokonaisuus. Tapaamisen jälkeen runko oli valmis, ja työni alkoi hahmottua entistä paremmin. Tämän rungon mukaan aloin kerätä tietoja oppaaseen.

Joulukuun alussa sain aloitettua tietojen keräämisen valtiovarainministeriön intrasta, Sentistä. Selasin Senttiä ja etsin sieltä tietoa tarvitsemistani aiheista. Tässä vaiheessa prosessia otin mieluummin liikaa kuin liian vähän materiaalia itselleni talteen, sillä ajattelin, että sitä on helpompi karsia matkan varrella kuin että joutuisin palaamaan etsimään intrasta jotain yksittäistä puuttuvaa asiakohtaa. Sitä mukaan, kun mieleeni nousi kysymyksiä, kirjoitin ne itselleni ylös ja lähetin myöhemmin koottuna sähköpostilla Vainiolle. Hän vastasi ja auttoi minua näin prosessissa eteenpäin. Kysymykset koskivat lähinnä perehdytysoppaaseen tulevia tietoja, kuten miten laajasti toimeksiantaja haluaa oppaassa esiteltävän organisaation sekä miten henkilökorttikuvaus käytännössä tapahtuu.

Joulun tienoilla töissä oli rauhallisempaa, ja sain silloin edistettyä produktiani tehokkaasti. Joulukuun lopussa perehdytysoppaan tiedot alkoivat olla kasassa. Seuraavaksi etsin sopivia kuvia oppaaseen valtiovarainministeriön kuvapankista, josta löytyi myös sisäiseen käyttöön tarkoitettuja kuvia. Viimeinen vaihe oli hioa perehdytysopas niin kielellisesti kuin visuaalisesti miellyttäväksi. Tässä vaiheessa mieleeni tuli vielä yksi lisäys asiasisältöön, jonka myös Vainio näki hyödylliseksi. Näin ollen oppaaseen lisättiin Sähköiset työtavat - alaotsikon alle maininta ministeriössä käytössä olevista puhelimista.

Työkiireiden lisäksi tietojenkeräämisvaiheessa vastaani tuli toinenkin haaste: yhtenä päivänä, jolloin olin varannut kalenteristani aikaa opinnäytetyön tekemiselle, sähköposti ja intrasivut eivät toimineet. Näin ollen työni keskeytyi, sillä ongelma jatkui iltapäivään saakka.

Sovin viimeiselle työviikolleni eli tammikuun 2016 ensimmäiselle viikolle vielä tapaamisen Vainion kanssa. Tarkoitus oli käydä käytännössä valmis perehdytysopas läpi. Lähetin oppaan jo etukäteen Vainiolle tutustuttavaksi. Tapaamisessa oppaaseen tuli vielä muutama

pieni lisäys ja muutos, kuten yksi organisaatiokaavio lisää. Muuten saamani palaute oli oikein hyvää, ja kiitollisuus työpanoksestani oli havaittavissa.

Ennen kuin totesin tekemäni oppaan valmiiksi, päätin lisätä sen otsikointiin vielä numeroinnin oppaan selkeyttämiseksi ja vähensin alaotsikoiden määrää. Myös kuvien paikkoja muuttelin hieman ennen kuin olin tyytyväinen lopputulokseen. Tämän jälkeen lähetin perehdytysoppaan Vainiolle. Siitä puuttuivat vain toimivat linkit, jotka veisivät Sentin sivuille. Näitä kohtia oppaassa on melko paljon, jotta tietoa löytää vaivattomasti lisää, jos haluaa tutustua johonkin asiaan tarkemmin. Koska en ollut tuolloin enää itse töissä valtiovarainministeriössä, en saanut lisättyä linkkejä.

Pyysin kahta tammikuussa aloittanutta harjoittelijaa testaamaan epävirallisesti lähes valmiin perehdytysoppaan. Viimeistely oli tuossa vaiheessa enää hieman kesken. Halusin saada palautetta, kuinka opas käytännössä toimii, onko se selkeä ja ovatko mukana olevat tiedot hyödyllisiä. Pyysin aloittavilta työntekijöiltä niin risuja kuin ruusuja oppaasta, ja ajattelin, että voisin vielä hioa sitä heiltä saadun palautteen pohjalta. Palaute oli kuitenkin todella hyvää eikä muutosehdotuksia tullut. Opasta kuvattiin adjektiiveilla selkeä, informatiivinen, kattava, sopivan kompakti, tiivis, ajan tasalla oleva, siisti, miellyttävä, helposti luettava ja virheetön (Forsström 27.1.2016; Kalliola 17.1.2016).

Perehdytysopas (Liite 1) sisältää kansilehden, sisällysluettelon ja aloitussanat. Varsinaisia päälukuja on kuusi: Perehdyttäminen VM:ssä, Organisaation esittely, Töissä VM:ssä, Yhteiset käytännöt, Palvelut sekä Yhteystiedot. VM on yleinen lyhenne valtiovarainministeriölle. Laajin ja siten ehkä oleellisin osa opasta on ”Töissä VM:ssä” -osio. Se sisältää lukuisia henkilöstöasiakokonaisuuksia, kuten tietoa työajasta ja kulunvalvonnasta, lomista ja poissaoloista sekä koulutuksista.

Lopullisen oppaan sisältöosuus on 14 sivua pitkä, ja se sisältää myös kuvia. Ne on otettu valtiovarainministeriön omasta kuvapankista, ja kuvat on tarkoitettu organisaation sisäiseen käyttöön, kuten raportissa on jo aiemmin kerrottu. Toteutuksessa ei tarvinnut käyttää organisaation virallisia asiakirja- tai esityspohjia. Huomioin kuitenkin valtiovarainministeriön visuaalisen ilmeen kuvien lisäksi organisaation logolla, jonka sijoitin kansilehdelle. Lisäksi värimaailma, lähinnä siellä täällä toistuvat sinisen sävyt, on valittu organisaation yleisilmettä mukaillen.

Sain melko vapaat kädet produktin toteuttamiseen, sillä toimeksiantajaltani saadut ohjeet koskivat lähinnä sen sisältöä. Oppaan koon toimeksiantajani kuitenkin määritteli. Olisi silti ollut järkevää vielä varmistaa heti työni alkuvaiheessa, miten valtiovarainministeriön visu-

aalinen ilme tulee näkyä työssä. Kuten Vilkka ja Airaksinen (2003, 53) toteavat, yritys voi toivoa sen logon ja värimaailman näkyvän lopputuloksessa. Itse selvitin asian vasta produktin ollessa jo loppumetreillä.

Vainio kertoi jo hyvissä ajoin ennen kuin opas oli valmis, että sitä tulisi testamaan virallisesti tammikuun lopussa pidettävillä perehdytyspäivillä, mutta tämä ei valitettavasti toteutunutkaan. Opas täytyikin käsitellä ennen sen varsinaista käyttöönottoa ministeriön yhteistyökomiteassa, joka kokoontui vasta maaliskuussa. Tämä tieto tuli yllätyksenä niin minulle kuin Vainiollekin. Olin varautunut siihen, että joutuisin vielä muokkaamaan opasta komitean kokouksen jälkeen, mutta näin ei ilokseni käynytäkään. Vainio ilmoitti minulle, että perehdyttämisoppaaseeni oltiin oikein tyytyväisiä.

Hän oli kuitenkin tehnyt itse pieniä muutoksia oppaaseen ennen kokousta. Näkyvin muutos oli kansilehdessä, johon oli lisätty muun muassa VM turvaa tulevaa -kuvio. Siinä on esitelty valtiovarainministeriön tehtävät yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten keskellä. Oppaassa olevat linkit oli myös laitettu toimiviksi, mitä minä en ollut voinut tehdä kotoa käsin. Rakenteeltaan ja sisällöltään opas pysyi lähestulkoon ennallaan, vain tietoturvasiotoa oli hieman tiivistetty. Vainio laittoi oppaan valtiovarainministeriön intraan heti yhteistyökomitean kokouksen jälkeen. Tämän työn liitteenä on toimeksiantajan parantelema versio tekemästani perehdytysoppaasta. Kokouksessa oli kuitenkin esitetty paria parannusehdotusta oppaaseen. Siinä voisi olla vielä maininta ergonomia-asioista sekä ”tsekkauksista” esimiehelle liittyen tulokkaan töiden alkamiseen.

Tarjouduin lisäämään nämä asiat oppaaseen, mutta Vainio sanoi hoitavansa asian myöhemmin itse. Täydentäminen olisi toki edellyttänyt kyseisten tietojen lähettämistä ensin minulle, sillä en enää tässä vaiheessa työskennellyt valtiovarainministeriössä. Sain samalla selville, että Vainio tulee olemaan jatkossakin vastuuhenkilö oppaan tietojen päivittämisessä, jotta se pysyy ajantasaisena. Kangas ja Hämäläinen (2007, 7) neuvovat, että jo perehdyttämisen oheisaineistoa suunnitellessa ja työstettäessä on hyvä sopia siitä, kuka pitää sen tiedot ajan tasalla ja kuinka usein päivitys tehdään. Tekemääni perehdytysopasta tullaan päivittämään säännöllisesti, sillä esimerkiksi ministerit vaihtuvat aika ajoin, joten heidän nimet tulee muuttaa oppaaseen aina vaihdosten myötä.

### **3.2.2 Raportin laatiminen**

Kirjallisuuteen ja muuhun tietoperustaan aloin paneutua vasta, kun produktini oli käytännössä valmis eli tammikuun puolella. Näin jälkikäteen ajatellen olisi ollut hyödyllistä, jos olisin hankkinut heti alkuvaiheessa käsiini esimerkiksi Vilkan ja Airaksisen Toiminnallinen

opinnäytetyö -kirjan, kuten opinnäytetyöohjaajani kehotti. Siitä olisin saanut tietoa ja apua aiheen valinnasta lähtien, ja mielikuva toiminnallisesta opinnäytetyöstä kokonaisuutena olisi varmasti muodostunut selkeämmäksi varhaisemmassa vaiheessa kuin mitä se minulla nyt muodostui.

Ehkä juuri tästä syystä raportin kirjoittamisen aloittaminen tuntui työläältä. Oli hieman vaikea hahmottaa, mistä kannattaisi lähteä liikkeelle. Takaraivossani kyti myös ajatus, että opinnäytetyön tekeminen olisi jotenkin ihmeellisempi ja vaivalloisempi asia kuin muut kirjoitustyöt. Mutta kuten Kananen (2015, 17) neuvoo, kirjoittamisprosessi kannattaa aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä pelkkä ajatustyö ei edistä projektia. Alussa ei ole väliä, onko syntyvä teksti lopullista vaan pääasia on, että sitä syntyy. Hyvä tapa päästä alkuun on hahmotella työn rakenne ja runko.

Kun olin lueskellut teoriaa sekä perehdyttämisestä että opinnäytetyönkirjoittamisprosessista ja tutustunut riittävän moniin lähteisiin, aloin kirjoittamaan. Viskarikin (2001, 13) toteaa, ettei lukematta kirjoittaminen ole mahdollista. Hahmottelin sisällysluetteloa ja asiakokonaisuuksia, joita tietoperustaan ainakin tulisi. Kirjoitin ensin yhdestä kokonaisuudesta, johon etsin ja referoin tietoa useammasta eri lähteestä. Kun olin tyytyväinen lopputulokseen ja minusta tuntui, että sisältö on riittävän kattava, siirryin seuraavaan asiakokonaisuuteen. Näin raportti eteni pienissä paloissa vaihe vaiheelta.

Kuitenkin kuten Vilka ja Airaksinen (2004, 83) toteavat, raportin rakenne elää, joten alkuperäisiin suunnitelmiin tulee mitä ilmeisimmin muutoksia. Tekstin luonnostelu, muokkaus, korjailu ja tarkistaminen kuuluvat tieteelliseen kirjoittamiseen, joten se vaatii pitkäjänteistä työtä (Viskari 2001, 42). Vaikka olin mielestäni saanut jonkin kokonaisuuden jo valmiiksi, tuskin kertaakaan kävi niin, etten olisi palannut tekstiin ja muokannut sitä. Hyviä ja mielenkiintoisia lähteitä sekä osuvia ilmauksia saattoi kävellä sattumalta vastaan tai sitten lukemalla lisää huomasin, ettei aikaansaannokseni ollutkaan niin tyhjentävä kuin olin aluksi kuvitellut.

Opinnäytetyöntekopäivät vaihtelivat suuresti keskenään. Toisina päivinä raporttia syntyi useampi sivu, toisina huomattavasti vähemmän. Oli kuitenkin tärkeää käyttää välillä aikaa myös tiedonhakuun eikä jumittua ja turvautua jo olemassa olevien lähteiden varaan. Ja kuten Viskari (2001, 42) kertoo, hyvä tieteellinen kirjoittaminen vaatii aikaa ihmetellä asioita sekä lukemista. Näin ollen on täysin ymmärrettävää, ettei raportti edennyt joka kerta yhtä paljoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettenkö olisi edistänyt työtäni.

Alun perin suunnittelin, että opinnäytetyöni tietoperusta koostuisi kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen kertoisi perehdyttämisestä ja toinen oppaasta. Suunnitelmani kariutui kuitenkin siihen, ettei sopivia oppaasta kertovia lähteitä löytynyt. Olisin halunnut käsiini kirjallisuutta ja muuta materiaalia, joka olisi vastannut muun muassa kysymykseen, millainen on hyvä opas sekä sisällöllisesti että ulkoasultaan. Kysyin pulmaani apua myös opinnäytetyöohjaajaltani, mutta hänelläkään ei ollut lähdeideoita. Tiedon puutteen vuoksi päätin jättää työstäni pois oppaasta kertovan pääluvun, ja paneutua sitä vastoin vielä syvällisemmin ja laajemmin perehdyttämisen teoriaan.

Käytin koko prosessin ajan apuna sähköisessä muodossa olevaa opinnäytetyöpäiväkirjaa, joka toimii Vilkan ja Airaksisen (2004, 19) sanojen mukaan muistina. Kirjasin siihen päivämäärineen mitä milloinkin tein, joten päiväkirjasta oli helppo tarkistaa myöhemmin, miten työ oli edennyt ja millaisia vaiheita siinä oli ollut. Kirjasin päiväkirjaan myös ideoitani, kirjoista löytämiäni hyviä tekstipätkiä sekä linkkejä internetsivuille, joita saatoin hyödyntää myöhemmin. Lisäksi päiväkirja sisälsi vinkkejä ja neuvoja, joita sain opinnäytetyöohjaajaltani. Päiväkirjasta oli erityisen paljon hyötyä, kun kirjoitin raporttia produktini tuottamisesta.

Ennen kuin palautin opinnäytetyöni ensimmäisen version ohjaajalleni, luetutin sen parilla minulle läheisellä henkilöllä. Tiedän jo kokemuksesta, että omalle tekstille tulee sokeaksi eikä virheitä tai epäloogisuutta välttämättä havaitse itse. Oikolukijat löysivätkin tekstistä muutamia kirjoitusvirheitä.

### **3.2.3 Aikataulusuunnitelma**

Laadin opinnäytetyölleni ennen produktin aloittamista karkean aikataulusuunnitelman, joka on esitetty alla (Kuvio 2). Kuten Vilka ja Airaksinen (2004, 27) neuvovat, aikataulu on hyvä sisällyttää jo toimintasuunnitelmaan. Niin minäkin tein. Aikatauluni on hyvin suurpiirteinen, ja siinä on lähinnä hahmoteltu työni etenemiselle raamit. Tiedän, että aikataulutus on tärkeää, mutta en kuitenkaan kokenut tarkoituksenmukaiseksi suunnitella itselleni kovin yksityiskohtaista aikataulua, josta olisi selvinnyt täsmällisesti, mitä teen minäkin päivänä tai viikkona, ja kuinka monta tuntia työhön käytän.

Muutin suunnitelmaan jälkikäteen opinnäytetyön ensimmäisen version palauttamispäivämäärän, joka oli alun perin 31.5.2016. Opinnäytetyöohjaajani huomautti, että työ tulisi palauttaa aiemmin, jotta se keretään tarkastaa ennen kesälomia. Näin ollen sovimme palautuspäivämääräksi huhtikuun 18. päivän. Tämä tuntui sopivalta ja riittävältä ajalta, joka toisaalta oli varmistamassa sitä, ettei työn tekeminen venyisi turhan pitkälle ajalle.

Syksy 2015	Kevät 2016
<p style="text-align: center;"><u>Mitä teen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aiheen valinta ja toimeksiantosopimus</li> <li>– opinnäytetyösuunnitelman palauttaminen</li> <li>– materiaalin kerääminen produktia varten</li> <li>– produktin työstäminen</li> <li>– produkti valmis/loppusuoralla 8.1.2016 mennessä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Mitä teen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– produktin hiominen</li> <li>– materiaalin etsiminen raporttia varten, ja siihen perehtyminen</li> <li>– raportin kirjoittaminen</li> <li>– koko opinnäytetyön viimeistely</li> <li>– opinnäytetyön ensimmäisen version palauttaminen 18.4.2016</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Pääasialliset työskentelypäivät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– työharjoittelupäivien lomassa ma-pe</li> <li>– intensiivisempi jakso 28.12.2015–1.1.2016</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Pääasialliset työskentelypäivät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1. periodissa ti ja pe</li> <li>– 2. periodissa ma ja pe</li> <li>– intensiivisemmät jaksot: 11.–15.1.2016 ja 22.–26.2.2016</li> </ul>

Kuvio 2. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Olen hyvin päättäväinen, toimielias ja kunnianhimoinenkin persoona, ja jos jotain päätän, saan sen myös tehtyä. Minulla ei ole vaikeutta tarttua työhön, ja inhoan ”viime tippaa”. Näistä syistä koin tekemäni aikataulusuunnitelman riittäväksi. Se sisältää kaksi tärkeää päivämäärää, jotka olivat turvaamassa työni etenemisen. Lisäksi en tahtonut olla sidottu liian tiukkaan aikatauluun, vaan halusin työskentelyn olevan sopivassa määrin joustavaa. Halusin antaa tilaa muutoksille, joita työn edetessä tulisi väkisinkin vastaan. Olin alusta alkaen täysin valmis työskentelemään tarvittaessa myös viikonloppuisin ja kiristämään tahtia, jos aika näyttäisi loppuvan kesken.

### 3.3 Tietoperusta ja tiedon hankinta

Kuten raportissa on aiemmin tuotu ilmi, produktin tiedot on kerätty pääasiassa valtiovarainministeriön omilta intrasivuilta, Sentistä. Vilkan ja Airaksisen (2003, 53) mukaan ohjeistusten, oppaiden ja muiden vastaavien produktien kohdalla tulee kiinnittää erityistä huomiota lähdekritiikkiin. Tietojen alkuperää on arvioitava kriittisesti, ja niiden luotettavuudesta on varmistuttava. Sentissä olevaa tietoa päivitetään säännöllisesti, joten sitä voi pitää ajantasaisena ja luotettavana.

Jos kuitenkin huomasin, että Sentissä oli vanhentumassa olevaa tietoa, kuten vain vuoden 2015 loppuun asti voimassa oleva työsuojeluorganisaatio, selvitin asian ennen kuin

otin tiedot oppaaseen. Näin pyrin varmistamaan mahdollisuuksieni mukaan sen, ettei perehdytysoppaaseen tule virheellistä tietoa. Oppaan tekemisessä auttoi siis paljon se, että työskentelin prosessin aikana valtiovarainministeriössä. Minulla oli kokemusta jo omasta takaa, joten kykenin kyseenalaistamaan Sentissä olevien asioiden paikkansa pitävyyden. Lisäksi työsuhteen aikana oli helppo tarkistaa asioita käytännössä. Testasin esimerkiksi omalla työajanleimausnapillani, mitä lukulaitteessa lukee, kun tulee töihin, lähtee lounaalle, palaa lounaalta ja lähtee kotiin. Kokeiluni varmisti, että leimaukset kirjautuvat oikein oppaan ohjeita noudattamalla.

Tietoperustani lähteet painottuvat pääasiassa perehdyttämiseen, mutta joukossa on myös henkilöstöstä ja johtamisesta kertovaa materiaalia. Se auttoi perehdyttämisen kytkemisessä laajempaan kokonaisuuteen. Kriteerini oli, että lähteiden on oltava 2000-luvulta ja mieluiten korkeintaan 10 vuoden takaa. Tällä pyrin varmistamaan tiedon ajantasaisuuden, sillä yhteiskunnassa on tapahtunut suuria muutoksia esimerkiksi 1990-lukuun verrattuna. Muun muassa teknologia on kehittynyt valtavasti, mikä on vaikuttanut suuresti myös työelämään.

Löysin lähteeni selaamalla muiden tekemiä perehdyttämiseen liittyviä opinnäytetöitä ja lähdeluetteloita, tekemällä hakuja kirjaston tietokoneella esimerkiksi hakusanoilla perehdyttäminen ja työnopastus sekä tutkimalla kyseisen aihepiirin hyllyjä. Kirjojen sisällysluetteloita vilkuilemalla sain käsityksen, vastaako teoksen sisältö tarpeitani. Pidän painettua kirjallisuutta lähtökohtaisesti luotettavana, sillä niissä on mainittu tekijä tai tekijät, julkaisuajankohta, julkaisija sekä mahdollisesti painoksen järjestysnumero ja muuta lisätietoa teoksesta. Monesti niiden takana on asiantuntija tai useampi sellainen. Asiantuntijalle tunnusomaista on esimerkiksi tuoda julki teoksessa käytetyt lähteet (HelMet 2013). Tämä pätee ainakin valtaosaan painetuista lähteistä, joita työssäni on käytetty.

Hain myös internetistä opinnäytetyön aiheeseen liittyvää tietoa. Internet-lähteiden suhteen olin arvioivampi ja kriittisempi, sillä internet pursuaa tietoa, josta osa on valitettavasti virheellistä. Vilka ja Airaksinenkin (2003, 53) varoittavat, ettei kaikkien kirjoittajien auktoriteetti varsinkaan internetissä ole yhtäläinen. Luotettavien internet-sivujen tuntomerkkeihin kuuluu tieto tekijöistä ja julkaisijasta sekä sivujen teko- tai päivytyspäivämäärästä. Lisäksi keskeisen sisältö löytyy helposti, ja sen tarkoituksena on myynnin ja mainostamisen sijaan tiedottaa tai opettaa. Sivut ovat pysyvät ja niitä voi käyttää tavallisesti. (HelMet 2013.)

Pyrim valitsemaan internet-lähteiksieni tunnettuja ja luotettavaksi miellettyjä sivustoja, kuten Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen omat nettisivut. Aivan kaikilla sivuilla ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, milloin ne on tehty tai päivitetty. Tällöin arvioin tiedon luotet-

tavuutta ja ajantasaisuutta muilla keinoilla, kuten sisällön tai julkaisijan sekä sivujen ulkoasun perusteella. Mielestäni tietoa, joka on esimerkiksi valtiovarainministeriön omilla nettisivuilla, mutta jota ei ole päivätty, voi pitää luotettavana, sillä organisaatio on suuri ja hyvin tunnettu. Tunnettujen sivustojen rinnalla hyödynsin lähteenä myös muun muassa perehdyttämiseen liittyvää blogikirjoitusta ja artikkelia, joiden luotettavuutta arvioin yllä mainituin keinoin. Ne toivat vaihtelua lähteisiin.

Empiirisessä osassa hyödynsin opinnäytetyön tekemiseen ja kirjoittamiseen liittyvää kirjallisuutta. Ne auttoivat sekä itse raportin laatimisessa että valintojeni ja perustelujeni tuke-  
misessa.

Tavoitteenani oli jo heti opinnäytetyön alkumetreillä, että hyödynnän siinä runsaasti ja monipuolisesti eri lähteitä. Tietoperustaa kirjoittaessani koitin etsiä saman asian useammasta eri lähteestä ja vertailla näitä tietoja keskenään. Huomasin, että joissain yksityiskohdissa oli näkemuseroja, mutta pääasiassa suuret linjat noudattivat samaa linjaa. Vertailu auttoi varmistamaan, pitääkö löytämäni tieto paikkaansa. Kun löysin saman asian useammasta lähteestä vain hieman eri sanoilla kuvattuna, saatoin luottaa tietoon. Kananen (2015, 122) vahvistaa, että tieteeseen kuuluu epäily ja tiedon varmistaminen useampaan kertaan.

Halusin hyödyntää raportissani myös ulkomaisia lähteitä, mikä tuntui kuitenkin haastavalta. Suomi on ollut minulle aina pääasiallinen opiskelukieli, ja nytkin ulkomaisten lähteiden etsiminen venyi prosessin loppupuolelle. Jos aloittaisin työni uudelleen, lähtisin rohkeasti etsimään englannin- ja saksankielistä materiaalia heti prosessin alkuvaiheessa. Harmikseni ulkomaisten lähteiden käyttö jäi nyt niukaksi.

## 4 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on ensimmäinen ammattikorkeakoulutasoinen opinnäytteeni. Prosessi oli minulle siis entuudestaan vieras, vaikka toki opintojen aikana sitä olikin pohjustettu erilaisten projektien ja raporttien sekä kurssien kautta. Etukäteen olin ajatellut opinnäytetyöprosessin vaativan syvällistä paneutumista asiaan sekä paljon aikaa ja kärsivällisyyttä. Näin jälkikäteen voin sanoa oletusteni osuneen oikeaan. Prosessi ei kuitenkaan ole ollut mikään mahdoton tehtävä tai vaatinut ihmetaitoja.

### 4.1 Produktin arviointi ja toimenpidesuositukset

Tekemäni perehdytysopas, produkti, oli periaatteessa käyttökelpoinen ja valmis hyödynnettäväksi sellaisenaan, mutta kuten raportissa on aiemmin mainittu, toimeksiantajani teki siihen itse muutaman pienen muutoksen. Oppaan toteuttamisessa otettiin huomioon toimeksiantajan toiveet ja muut kommentit, ja lisäksi valintoja tehdessä kohderyhmä, valtiovarainministeriön uudet työntekijät, oli koko ajan mielessä. Näin ollen lopputulos on mielestäni toimeksiantajan näköinen, muiden materiaalien kanssa yhdenmukainen ja organisaation käyttöön sopiva, mikä on hyvin merkittävä saavutus.

Ensiarvoisen tärkeää oli, että oppaasta tulisi tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta aivan uutena organisaatioon tuleva henkilö saisi siitä riittävän kattavaa tietoa. Toisaalta oppaasta ei kuitenkaan saanut tulla liian laajaa, jolloin oleellinen tieto olisi hukkunut epäoleellisemmän joukkoon, ja tulokkaan kynnyksensä oppaaseen tutustumiseen olisi noussut. Kriteerinä oli myös oppaan selkeys, minkä vuoksi muokkasin sitä useaan otteeseen ja pyysin saada siitä palautetta. Mielestäni onnistuin produktin toteuttamisessa varsin hienosti. Edellä mainitut kriteerit täyttyivät sekä omasta mielestäni että saamani palautteen perusteella, joka on esitetty raportissa jo aiemmin. Opas on informatiivinen, mutta samalla tiivis. Se on myös selkeä ja helppolukuinen, mitä otsikointi ja kuvat edesauttavat.

Opas meni läpi valtiovarainministeriön yhteistyökomitean kokouksessa, jossa se käsiteltiin. Näin ollen opasta tullaan todella käyttämään tukena valtiovarainministeriön uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, joten siitä on aidosti hyötyä toimeksiantajalle. Isoissa organisaatioissa, kuten valtiovarainministeriössä, perehdyttäminen on käytännössä aina ajankohtaista, sillä työntekijät voivat vaihtua tiuhaan ja osaamista tulee päivittää jatkuvasti. Sain työstäni paljon kiitosta, sillä sille ei ollut löytynyt organisaatiossa aikaa.

Vaikka opas on nyt valmis käytettäväksi ja laitettu jo valtiovarainministeriön intraankin, sitä ei voi unohtaa. Oppaan tietoja tulee päivittää säännöllisesti, minkä vuoksi ehdotan, että

valtiovarainministeriön perehdyttämisestä vastaava henkilö, joka on tällä hetkellä Vainio, laittaa itselle asiasta muistutuksen sopivin väliajoin esimerkiksi kalenteriinsa. Näin päivittäminen ei unohdu muiden töiden lomaan. Lisäksi muut voivat ilmoittaa Vainiolle, jos he huomaavat oppaassa olevan vanhentunutta tietoa. Kuten raportissa on aiemmin kerrottu, valtiovarainministeriössä pidetyssä yhteistyökomitean kokouksessa ehdotettiin paria asia-lisäystä, jotka oppaaseen voisi vielä sisällyttää. Vainio lupasi hoitaa lisäykset, minkä muistamisessa auttaa oppaan päivittämisen tavoin kalenterimerkintä tai muu muistutus. On muutenkin tärkeää muokata ja kehittää opasta aina tarpeen vaatiessa.

Panostin oppaan tekemiseen ja hiomiseen paljon. Sen vuoksi tuntuu erityisen hyvältä, että se sai organisaatiossa positiivisen vastaanoton, minkä lisäksi se on otettu valtiovarainministeriössä jo käyttöönkin. Uskon oppaan tuovan paljon apua niin tulokkaalle kuin perehdyttäjillekin. Olisi mielenkiintoista kuulla jälkikäteen, onko opas koettu hyödylliseksi, mikä siinä on parasta ja mitä voisi vielä kehittää. Ainakin itse olen tyytyväinen.

## **4.2 Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi**

Näin opinnäytetyöprosessin loppusuoralla voin todeta, että työn aloittaminen on ollut siinä kaikkein hankalinta. Aiheenvaihtelu aiheutti päänvaivaa, ja lisäksi ajanpuute työharjoittelussa toi lisähaastetta perehdytysoppaan tietojen keräämiselle, mistä raportissa on kerrottu jo aiemmin. Kananen (2015, 16) selvittää, että usein ongelmien taustalla piilee toimeen ryhtymättömyys eikä työtä ole myöskään välttämättä hahmotettu tai pilkottu tarkoituksenmukaisesti. Tämä taas johtuu tietämättömyydestä, johon kirjallisuus saattaa auttaa.

Minullakin oli aluksi epämääräinen ja epäselvä kuva opinnäytetyöstä ylipäänsä. Siksi olisi ollut todella hyödyllistä, jos olisin perehtynyt heti ensitöikseni Vilkan ja Airaksinen Toiminnallinen opinnäytetyö -kirjaan. Opinnäytetyötä aloitellessani kuvittelin, että kirjallisuus olisi vain sekoittanut pääni siinä vaiheessa, mutta nyt uskon olleeni väärässä. Jos aloittaisin opinnäytetyön tekemisen uudelleen, hankkisin kyseisen kirjan käsiini jo ennen kuin minulla olisi edes työn aihe selvillä.

Kuitenkin kun pääsin työssäni alkuun, se alkoi sujumaan. Produkti syntyi lopulta yllättävän helposti, ja myös raportti eteni mukavasti pala palalta. Näiden työstäminen on avattu luvussa 3. Kovaa työtä ja itsekuria opinnäytetyöprosessi on vaatinut, mutta se on ollut kaiken sen arvoista. Työn tulosten näkeminen on hyvin palkitsevaa ja huojentavaa. Olen oppinut paljon tietysti itse aiheesta eli perehdyttämisestä, mutta myös tieteellisestä kirjoittamisesta. Koen hallitsevani nyt, kuinka teoria ja käytäntö yhdistetään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, ja kuinka ne tukevat toisiaan. Opinnäytetyöprosessi on ollut myös

eräänlainen tutkimusmatka itseeni. Käsitkseni siitä, että saan tehtyä mitä vain, jos niin päätän, on vahvistunut. En pelkää työtä ja haasteita, vaan uskallan tarttua niihin. Tämä on hyvä lähtökohta pian koittavaa työelämää varten.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty runsaasti ja monipuolisesti eri lähteitä, ja lähdekritiikkiin on kiinnitetty huomiota, kuten raportissa on aiemmin selvitetty. Näistä syistä opinnäytetyötäni voi pitää luotettavana ja myös ammattitaitoisesti toteutettuna. Mielestäni raportti on looginen, harkittu ja eheä kokonaisuus. Sitä havainnollistavat muutama kuvio ja luettelo, jotka tuovat vaihtelevuutta työhön. Tietoperusta tukee hyvin käytännön osuutta eikä työstä ole unohdettu myöskään perusteluja.

Minulla ei ollut laadittuna mitään tiukkaa päivä- tai viikkokohtaista tuntiaikataulua, kuten raportissa on aiemmin selvitetty. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut työni etenemiseen lainkaan. Käytännössä minulle riitti, että päivämäärät, jolloin produktin tulee olla valmis, ja jolloin opinnäytetyön ensimmäinen versio tulee palauttaa, olivat selvillä. Päivämäärät olivat koko ajan takaraivossani ja suhteutin työni etenemisen niihin. Tein opinnäytetyötä tunnollisesti niille varattuina päivinä. Tavallisesti aloitin aamulla yhdeksän kieppeillä ja lopetin viiden aikoihin, ja päivän mittaan pidin eripituisia taukoja. Kirjoittaminen oli joustavaa ja tuntui melko rennoltakin, mikä sopi minulle. Uskon, että tiukat aikataulut olisivat luoneet vain ylimääräistä stressiä.

Toki prosessin aikana iski välillä turhautuminen, kun tuntui, ettei raportti edennyt, vaikka aikaa oli tuhlautunut paljon. Kirjoittaminen vaati kuitenkin ajatusten työstämistä ja eri lähteisiin perehtymistä, joten työ eteni aina vähintään ajatuksen tasolla, vaikka näkyviä tuloksia ei olisikaan juuri syntynyt. Saatoin joutua muokkaamaan tekstiä moneen otteeseen ennen kuin se sopi mielestäni kokonaisuuteen. Näin ollen opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut myös jatkuvaa arviointia, jossa kritiikki omaa työtä kohtaan on ollut tarpeen.

Jos nyt aloittaisin opinnäytetyön kirjoittamisen alusta ja tietäisin, millainen prosessi tulee olemaan, perehtyisin kirjallisuuteen jo aikaisemmassa vaiheessa. Näin asiat hahmottuisivat kokonaisuudessaan paremmin kuin lukematta. Muutenkin pienellä hiomisella prosessista olisi voinut saada vielä sujuvamman, mutta varsinaisia kompastuskiviä ei matkani varrella ole kuitenkaan ollut. Pieniä asioita, jotka olisin voinut tehdä toisin, on arvioitu ja pohdittu raportin edetessä. Toisaalta opinnäytetyöprosessissa on tarkoitus oppia, joten en koe näitä asioita negatiivisiksi. Kokemuksen pohjalta ja erityisesti virheistä oppii kaikkein parhaiten. Siihen nähden, että tämä oli ensimmäinen korkeakoulutasoinen opinnäytetyöni, olen oikein tyytyväinen lopputulokseen ja prosessiin kokonaisuudessaan.

## Lähteet

Anu Vehviläinen 2015. Luettavissa: <http://www.anuvehvilainen.fi/>. Luettu: 11.3.2016.

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selectin & orienting new employees. 5th edition. Arthur Associates Management Consultants, Ltd. United States of America.

Eduskunta a. Alexander Stubb - Kansallisen kokoomuksen eduskuntaryhmä. Luettavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/kansanedustajat/Sivut/1031.aspx>. Luettu: 11.3.2016.

Eduskunta b. Anu Vehviläinen - Keskustan eduskuntaryhmä. Luettavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/kansanedustajat/Sivut/508.aspx>. Luettu: 11.3.2016.

Forsström, S. 27.1.2016. Harjoittelija. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Kauppakaari. Helsinki.

HelMet 2013. Tunnista luotettava tieto. Luettavissa: [http://www.helmet.fi/fi-FI/Lapset/Tiedonhaku/Tunnista\\_luotettava\\_tieto\(2592\)](http://www.helmet.fi/fi-FI/Lapset/Tiedonhaku/Tunnista_luotettava_tieto(2592)). Luettu: 15.3.2016.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Innotiimi Oy. Huippumenestyvän organisaation johtaminen. Luettavissa: [http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&page\\_id=225](http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&page_id=225). Luettu: 8.4.2016.

Kalliola, M. 17.1.2016. Harjoittelija. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kokoomus 2016. Alexander Stubb. Luettavissa: <https://www.kokoomus.fi/faktat/tutustu-mehin/alex-stubb/>. Luettu: 11.3.2016.

KT. Kuntatyönantajat 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/osaaminen/perehdyttäminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 29.1.2016.

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lankinen P., Miettinen A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttäminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttäminen2009.pdf). Luettu: 26.1.2016.

Psycon Oy 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>. Luettu: 16.2.2016.

Rauramo, P. 2.11.2012. Hyvä perehdytys, parempi mieli. Blogit 2012. TTK. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/blogi/blogit\\_2012/hyva\\_perehdytys\\_parempi\\_mieli.3021.blog?3248\\_o=6](http://www.tyoturva.fi/blogi/blogit_2012/hyva_perehdytys_parempi_mieli.3021.blog?3248_o=6). Luettu: 23.2.2016.

Selkokeskus. Selkokielen määritelmä. Luettavissa: <http://papunet.net/selkokeskus/teoriaa/maaritelma/>. Luettu: 23.2.2016.

Tilastokeskus. Yritys. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>. Luettu: 8.4.2016.

TTL. Työterveyslaitos. Perehdyttämisen top 10 -tsekkaukset. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/NuMaT/Documents/NuMaT\\_Tuotekortti\\_web\\_LOPULINEN%20VERKKOVERSIO.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/NuMaT/Documents/NuMaT_Tuotekortti_web_LOPULINEN%20VERKKOVERSIO.pdf). Luettu: 19.2.2016.

TTK. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus). Luettu: 23.2.2016.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvosto. Valtioneuvosto. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa>. Luettu: 9.2.2016.

Valtiovarainministeriö a. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <http://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 9.2.2016.

Valtiovarainministeriö b. Ministeriö. Luettavissa: <http://vm.fi/ministerio>. Luettu: 9.2.2016.

Valtiovarainministeriö c. Tehtävä ja tavoitteet. Luettavissa: <http://vm.fi/tehtava-ja-tavoitteet>. Luettu: 9.2.2016.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Viskari, S. 2001. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. JuvenesPrint - Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

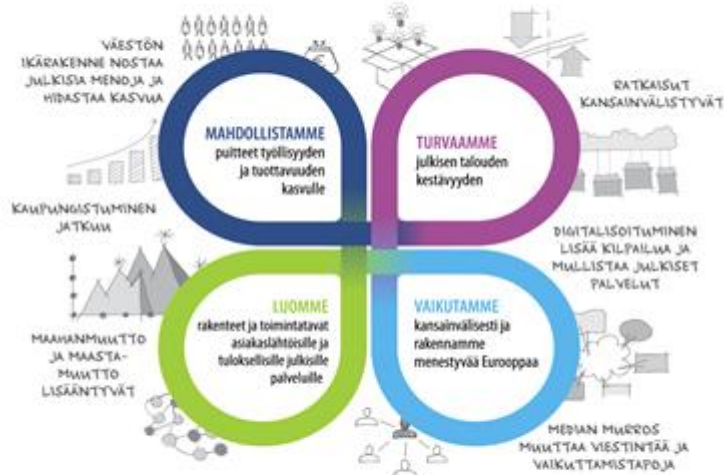
**Liite 1. Perehdytysopas valtiovarainministeriön uusille työntekijöille**



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# Uuden työntekijän perehdytysopas

## VM TURVAA TULEVAA



Toimimme yhdessä ja yhtenäisesti

**LUOTTAMUS AVOIMUUS RATKAISUHAKUISUUS**

## Sisällys

1	Perehdyttäminen VM:ssä .....	1
2	Organisaation esittely .....	3
3	Töissä VM:ssä .....	5
3.1	Ensimmäiset työpäivät .....	5
3.2	Työaika ja kulunvalvonta .....	5
3.3	Lomat ja poissaolot .....	6
3.4	Työterveyshuolto .....	7
3.5	Työsuojelu .....	8
3.6	Palkanmaksu .....	8
3.7	Koulutus .....	8
3.8	Virkistystoiminta .....	9
4	Yhteiset käytännöt .....	10
4.1	Turvallisuus .....	10
4.1.1	Tiloissa liikkuminen ja kulkukortti .....	10
4.1.2	Yleisohjeet uhka- ja hätätilanteissa .....	10
4.2	Tietoturva .....	11
4.3	Sähköiset työtavat .....	12
5	Palvelut .....	13
6	Yhteystiedot .....	14

## Aloitussanat

Tämän perehdytysoppaan tarkoitus on auttaa Sinua pääsemään alkuun uudessa työpaikassasi. Opas sisältää oleelliset tiedot perehdyttämisestä, organisaatiosta, ensimmäisistä työpäivistä, henkilöstöasioista, yhteisistä käytännöistä, palveluista sekä tärkeimmät yhteystiedot.

Valtiovarainministeriön intrasta, Sentistä, löytyy kattavasti lisätietoa sekä ajankohtaisista että yleisistä asioista. Oppaassa on viittauksia Sentin sivuille, joilla kyseiseen asiaan voi tutustua tarkemmin. Lisäksi tietoa saa ja pitää kysyä myös esimiehiltä ja kollegoilta, jotka ovat valmiita auttamaan uutta tulokasta.



*Tervetuloa valtiovarainministeriöön!*

## 1 Perehdyttäminen VM:ssä

Uusi työntekijä on organisaatiolle tärkeä sijoitus, minkä vuoksi rekrytointiin ja perehdyttämiseen kiinnitetään valtiovarainministeriössä erityistä huomiota. VM:ssä on käytössä perehdyttämisohjelma, jonka toteuttamisesta vastaa tulokkaan esimies sekä hänen nimeämensä perehdyttäjät. Myös tulokas itse kantaa omalla aktiivisuudellaan vastuuta perehtymisestään; hän kyselee ja kyseenalaistaa.

Tärkeimmät *perehdyttämismateriaalit* uudelle työntekijälle tämän oppaan lisäksi ovat:

- perehdyttämissuunnitelma: ohjaa perehdyttämistä; keskeisimmät perehdyttämisen osa-alueet, runsaasti linkkejä Sentin sivuille sekä ohjeisiin, mikä helpottaa tulokkaan omaehtoista perehtymistä aihealueisiin
- perehdyttämisohje: kokonaiskuva siitä, mitä perehdyttämisellä ministeriössä tavoitellaan ja mitä se pitää sisällään
- Sentin perehdyttämissivut: tietoa, ohjeita ja lomakkeita perehdyttämisen tueksi esimiehille, perehdyttäjille ja tulokkaille

Materiaalit löytyvät [Sentistä](#): Henkilöstö -> Uusi työntekijä -> Perehdyttäminen.



Keskeisintä perehdytyksessä on osastoilla tehtävä lähiperehdytys. Tämän lisäksi VM ja valtioneuvoston kanslia (VNK) tarjoavat *keskitettyä perehdytystä*, kuten:

- VM:n perehdyttämispäivät kaikille tulokkaille (kaksi kertaa vuodessa, kutsutaan henkilökohtaisesti)
- valtioneuvoston yhteinen perehdyttämishjelma, VN-passi (tarkoitettu kaikille yli 6 kk mittaiseen palvelussuhteeseen tuleville, kutsutaan henkilökohtaisesti)
- Mahti-asianhallintajärjestelmän peruskoulutus ja toimintatavat VM:ssä (muutaman kerran vuodessa, ajankohdista ilmoitetaan Sentin etusivulla)
- ministeriöiden yhteinen tietoturvakoulutustilaisuus (muutaman kerran vuodessa, ajankohdista ilmoitetaan Sentin etusivulla)
- itse opiskeltavat verkkotietoturvakoulutukset: tietoturvallisuuden verkkokoulutus ja VM:n salassa pidettävien tietoaineistojen käsittelyn verkkokoulutus + tentti (linkit ja kirjautumisohjeet [Sentissä](#): Käytännöt ja ohjeet -> Tietoturva -> Tietoturvakoulutus)

Seuranta kuuluu oleellisena osana perehdyttämisprosessiin. Tulokkaan vastuulla on antaa palautetta perehdyttämisen onnistumisesta.

Perehdyttämisen yhteyshenkilönä toimii:

- Taru Vainio, henkilöstön kehittäjä ([taru.vainio@vm.fi](mailto:taru.vainio@vm.fi)), p. 040 734 6934)

*Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu!*

## 2 Organisaation esittely

Valtiovarainministeriö (VM) on osa valtioneuvostoa. Sitä johtaa valtiovarainministeri Alexander Stubb. Ministeriössä toisena ministerinä toimii kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen. Ministereiden työnjaosta sovitaan hallitusta muodostettaessa.

VM sijaitsee kahdessa eri toimipisteessä, Snellmaninkatu 1:ssä ja Mariankatu 9:ssä. Ministerit esikuntineen työskentelevät Snellmaninkadulla valtioneuvoston linnassa. Ministeriön kokouskeskus sijaitsee Mariankadulla. VM:ssä työskentelee noin 350 henkilöä.

### *VM:n tehtävät:*

- hallituksen talous- ja finanssipolitiikan ja valtion talousarvion valmisteleminen
- veropolitiikan asiantuntijana toimiminen
- rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelu
- valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta vastaaminen
- julkishallinnon kehittäminen
- tietohallinnon kehityksen ohjaaminen sekä valtion- että kuntahallinnossa
- kuntahallinnon lainsäädännön sekä kunnallistalouden kehittäminen
- Euroopan unionin ja monien kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten toimintaan osallistuminen

### *VM:n organisaatio:*

Ministeriössä on kansantalous-, budjetti-, vero- ja rahoitusmarkkinaosasto sekä kunta- ja aluehallinto-osasto, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekniinen toiminto (JulkICT-toiminto) ja henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, joka toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena. Ministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa kehittämis- ja hallintotoiminto, jonka yhteydessä toimii viestintä. Suoraan johdon alaisuudessa toimii kansainvälisten asioiden sihteeristö ja euroalueen vakausyksikkö. Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller -toiminto.





VM:n organisaatiokaavio



VM:n hallinnonalan organisaatiokaavio

## 3 Töissä VM:ssä

### 3.1. Ensimmäiset työpäivät

Ensimmäisinä päivinä uudessa työpaikassa on monia käytännön asioita, jotka tulee muistaa hoitaa. Muistamisen helpottamiseksi näistä asioista on koottu Sinulle *muistilista*:

- sähköpostitse lähetetyn tuloilmoituslomakkeen täydentäminen omilla henkilötiedoilla ja palauttaminen kehittämis- ja hallintotoimintoon Marja Liisa Ekrothille tai Leena Kanervalle
- verokortin toimittaminen palkka-asiantuntija Leena Kanervalle
- aikaisempien työtodistusten, sotilaspassin ja alkuperäisten tutkintodistusten toimittaminen Marja Liisa Ekrothille nimikirjaa varten (alkuperäiset todistukset palautetaan myöhemmin)
- henkilökorttikuvaus (yksikön sihteeri sopii ajan virastopalveluiden kanssa)
- henkilökohtainen kulkukortti ja Timecon-työajanseurantanappi linnan virastomestaripestistä (luovuttaminen henkilökorttikuvauksen yhteydessä)
- Fujitsun käyttötuelta työaseman käyttäjätunnukset ja salasana
- oman profiilin täydentäminen Sentiin

### 3.2 Työaika ja kulunvalvonta

VM:ssä on käytössä *liukuva työaika*. Virastotyöajan viikkotuntimäärä on 36.15, 7.15 tuntia päivässä. Ministeriön liukuvan työajan järjestelmässä noudatetaan seuraavaa ohjeistusta:

- kiinteä työaika: klo 9.30–15.00 (oltava virantoimituksessa lounastaukoa lukuun ottamatta)
- aamuliukuma: klo 6.30–9.30
- lounas: klo 10.30–14.00 (0,5 h–1,5 h; mikäli lounasta ei leimata, vähentyy työajasta automaattisesti tunnin lounastauko)
- iltaliukuma: klo 15.00–19.30 (kesällä 14.00–19.30)

Tavallisimmat leimauslaitteella tehtävät työaikaleimaukset (laite tarjoaa automaattisesti kellonajan perusteella):

- töihin tulo: ”Normaali työaika alkaa”
- lounaalle lähtö: ”Lounas alkaa”
- lounaalta paluu: ”Normaali työaika alkaa”
- töistä lähtö: ”Normaali työaika päättyy”

Kuluvan päivän leimauksia voi lisätä ja korjata *Timeconissa*. Edellisten päivien työaika-leimojen lisäykset ja korjaukset tehdään *Kieku-portaalin* Työaika-osiossa. Linkit Timecon RegWebiin ja Kiekuun löytyvät Sentin etusivun oikean reunan Työkalupakki-osioista.

VM:ssä kohdennetaan työaika Kiekun työaika-osiossa. Jokaiselle virkamiehelle on valittu oletustoiminto (= toiminto eli tehtävä, johon henkilön työaika todennäköisesti eniten kohdentuu). Se on tallennettu Kiekuun. Tehty työaika kirjautuu automaattisesti oletustoiminnolle. Toteutuneista tunneista ne, jotka eivät kohdistu oletustoiminnolle, kohdennetaan omille työtehtäville. Kohdentamista helpottamaan jokainen virkamies tallentaa listan omista työtehtävistä. Työaika kohdennetaan viikoittain, pääsääntöisesti vähintään tunnin tarkkuudella.

Tarkempia ohjeita Kiekun käyttöön löytyy [Sentistä](#) (Työvälineet -> Kieku -> Ohjeet).

*Työajan tasoitusjaksot* ovat 1.3.–31.8. sekä 1.9.–28.2. Työaikasaldon enimmäismäärät tasoitusjakson päätyttyä ovat +40/-10 tuntia. Yli +40:n tunnit leikkautuvat pois tasoitusjakson päättyessä.

### **3.3 Lomat ja poissaolot**

Koko päivän poissaolot (pl. virkamatka ja työasia) haetaan pääasiassa Kieku-portaalin kautta (linkki Sentin etusivun oikean reunan Työkalupakki-osiossa). Valtaosa osapäivän poissaoloista ilmoitetaan leimauksilla. Kiekun kautta hoidetaan muun muassa:

- etätyöpäivät (edellyttää etätyösopimusta)
- sairauspoissaolot
- saldovapaat
- vuosilomat

Poissaolot haetaan/ilmoitetaan Kiegun kautta ennen kyseistä poissaolopäivää tai -jaksoa. Sairauslomat, tilapäiset hoitovapaat sekä muut yllättävät poissaolot haetaan mahdollisimman pian poissaolon jälkeen, kuitenkin viimeistään kuukauden kuluessa poissaolosta.

Tarkempia ohjeita poissaolojen ja työaikaleimojen käsittelyyn löytyy [Sentistä](#) (Työvälineet -> Kieku -> Ohjeet -> Poissaolojen ja työaikaleimojen käsittely).

Sairastumisesta aiheutuvasta poissaolosta tulee ilmoittaa viipymättä esimiehelle. Yli 3 vuorokautta kestävästä *sairauspoissaoloista* vaaditaan todistus. Todistus on toimitettava myös, jos sairaus ajoittuu viikonlopun yhteyteen (sairaana pe-ma tai sitä pidempään). 4–5 vrk:n osalta todistuksen voi antaa lääkärin lisäksi myös terveydenhoitaja, mutta sairauden kestäessä yli 5 vrk tulee hankkia lääkärintodistus. Todistukset toimitetaan henkilöstöyksiköön Riikka Takalalle.

### 3.4 Työterveyshuolto

Suomen Terveystalo Oy huolehtii VM:n henkilöstön työterveyshuoltopalveluista. Ensisijaisena toimipisteenä palvelee Terveystalo Kamppi, Jaakonkatu 3 (Graniittitalo). Terveystalo Kamppi on auki aina. Ajanvaraukset voi tehdä numerosta 030 6000 tai osoitteesta [www.terveystalo.com](http://www.terveystalo.com).

VM:lle on nimetty oma työterveyshuoltohenkilöstö. Lista niistä palveluista, jotka työterveyshuolto kattaa, löytyy [Sentistä](#) (Henkilöstö -> Työhyvinvointi -> Työterveyshuolto -> Katso myös -> Työterveyshuoltopalveluiden sisältö).

Vapaaehtoiseen työhöntulotarkastukseen voi hakeutua ottamalla yhteyttä työterveyshoitaja Salla Kuvajaan.



### 3.5 Työsuojelu

Työsuojelun tavoitteena on pitää yllä ja edistää työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja hyvinvointia sekä ehkäistä työolojen haittoja, työtapaturmia ja ammattitauteja. Ministeriön työsuojelutoiminnan tavoitteista huolehtivat työnantaja ja työntekijät yhteistyössä. Henkilöstö on omalta osaltaan vastuussa työturvallisuudestaan ja turvallisuusohjeiden noudattamisesta.

VM:ssä työsuojeluorganisaatioon kuuluvat työsuojelupäällikkö ja henkilöstöä yhteistoiminnassa edustava työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutettu.

*VM:n työsuojeluorganisaatio v. 2016:*

- Työsuojelupäällikkö: Henkilöstöpäällikkö Pilvi Pellikka, kehittämis- ja hallintotoiminto
- Työsuojeluvaltuutettu: Sihteeri Arja Lempinen, kehittämis- ja hallintotoiminto
- Varavaltuutettu: Neuvotteleva virkamies Markku Mölläri, kunta- ja aluehallinto-osasto

### 3.6 Palkanmaksu

VM:n palkanmaksun hoitaa Palkeet (valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus). Säännönmukainen palkanmaksupäivä on kuukauden 15. päivä. Palvelussuhteen alkaessa tai päättyessä palkkoja maksetaan myös kuukauden viimeisenä pankkipäivänä. Palkkalaskelmat löytyvät Kiekusta.

### 3.7 Koulutus

Henkilöstölle on tarjolla sekä VM:n että valtio-neuvoston yhteistä koulutusta. *VM:n yhteistä koulutusta* koordinoi ja kustantaa kehittämis- ja hallintotoiminto. Ajankohtaiset tiedot koulutustarjonnasta sekä osastojen seminaareista löytyvät Sentin etusivun uutisista ja tapahtumakalenterista. Koulutukseen hakeudutaan pääsääntöisesti täyttämällä ministeriön [koulutushakemuslomake](#) (Ohjeet ja lomakkeet – koulutuslomake).



Valtioneuvoston yhteistä koulutusta koordinoi valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY). Tiedot koulutusten sisällöistä, kestosta sekä ajankohdista löytyvät Senaattorin (Valtioneuvoston yhteinen intranet) [koulutuskalenterista](#) (Senaattori -> Yhteiset työkalut-> Koulutuskalenteri) ja [kielikoulutus-sivulta](#) (Senaattori -> VN työyhteisönä -> Osaamisen kehittäminen -> Viestintä ja vuorovaikutus -> Kielikoulutus). Koulutuksiin hakeudutaan pääsääntöisesti Senaattorin koulutuskalenterin kautta.

Lisätietoa koulutuksista löytyy [Sentistä](#) (Henkilöstö -> Kehittyminen -> Koulutus).

### 3.8 Virkistystoiminta

Ministeriö tukee henkilöstön fyysisen kunnon ja työkyvyn ylläpitoa sekä virkistäytymistä. Ministeriön yhteiset juhlat ja tapahtumat vahvistavat myös yhteisöllistä hyvinvointia.

Ministeriössä on käytössä *SporttiPassi*-järjestelmä. SporttiPassi on myös KulttuuriPassi, joka käy kaikkiin verottajan tukemiin kulttuuripaikkoihin ja tapahtumiin. Etu on tarkoitettu vakinaiselle henkilöstölle sekä yli puolen vuoden määräaikaisessa palvelussuhteessa oleville. Vuoden 2016 täysimääräinen etu on 120 euroa. Käyttämätön saldo nollataan kalenterivuoden lopussa.

*Muita virkistäytymismahdollisuuksia VM:ssä:*

- linnan kuntosali
- jalkapallo- ja salibandyjoukkueet
- keuhonhuoltotunnit
- golf-mestaruuskilpailut
- hieronta
- vierailukäynnit eri kohteisiin
- virkistyspäivät ja -retket
- pikkujoulut ja jouluhartaus
- ”nuoriso-osaston” juhlat



Lisätietoja virkistystoiminnasta löytyy [Sentistä](#) (Henkilöstö -> Virkistys).

## 4 Yhteiset käytännöt

### 4.1 Turvallisuus

Valtioneuvoston kanslian turvallisuusyksikkö vastaa valtiovarainministeriön turvallisuus- ja kulunvalvontajärjestelmän ylläpidosta. Virka-aikana (klo 8.00–16.15) virastot vastaavat omien toimitilojensa valvonnasta. Virka-ajan ulkopuolisesta ja yleisvalvonnasta vastaa Valtioneuvoston turvallisuusvalvomo, joka toimii ympärivuorokautisesti.

#### 4.1.1 Tiloissa liikkuminen ja kulkukortti

Valtioneuvoston virastopalvelut vastaavat ministeriöiden henkilöstön ja toimitilojen kulunvalvontaohjelmiston, kulkukorttien, henkilökorttien ja avaimien hallinnoinnista. Oman henkilöstön tunnistamiseksi kaikkien on käytettävä kulku- ja henkilökorttia liikkuaan Valtioneuvoston linnassa ja Mariankadun toimipisteessä. *Kulkukortti ja siihen liittyvät kulkuoikeudet ovat henkilökohtaisia.* Kortin lainaaminen on kielletty.

Kulunvalvonnan piiriin kuuluvan oven avaamiseen käytetään kulkukorttia tai poistumispaiketta. Henkilökunnan on varmistuttava kanssaan sisään pyrkivien henkilöiden kulkuoikeudesta (kulkukortti, henkilökortti, vieraskortti). VM:n kiinteistöjen sisäänkäynneissä on käytössä kulunvalvonnan PIN-koodilukijat. Koodia täytyy käyttää arkisin 17–7 välisenä aikana ja aina viikonloppuisin ja pyhinä. Koodin saa kulkukortin noudon yhteydessä.

Kulkukortin ja henkilökortin katoamisesta on ilmoitettava välittömästi turvallisuusvalvomon tai virastopalvelulle. Katoamis- tai unohtamistapauksessa virastopalvelu antaa uuden kortin. Kulku- ja henkilökorttia ei saa ottaa mukaan esimerkiksi loma- tai ulkomaanmatkoille. Valtioneuvoston linnan ulkopuolella kulku- ja henkilökorttia on säilytettävä toisistaan erillään.

Kulkuoikeudet (henkilökohtaisten kulkuoikeuksien puitteissa) Valtioneuvoston linnaan ovat seuraavat:

- A-portaasta aina
- C-portaasta virka-aikana (8.00–16.15)
- B, D ja E portaista liukuman puitteissa (6.30–19.00)

#### 4.1.2 Yleisohjeet uhka- ja hätätilanteissa

- Selvitä itsellesi MITÄ ON TAPAHTUNUT.
- Tee hätäilmoitus yleiseen hätänumeroon (puh. 112) ja ilmoita asiasta valtioneuvoston turvallisuusvalvomoon (puh. 09-160 24111).
- Ryhdy mahdollisuuksien mukaan tilanteen edellyttämiin toimenpiteisiin (ensiapu, alkusammutus, häiriintyneen rauhoittaminen).
- Varoita muita vaarasta.
- Vältä paniikin aiheuttamista; odota virastomestarin tai suojeluvälvojan ohjeita; poistu luvan saatuasi rauhallisesti ilmoitettua reittiä Valtioneuvoston linnan pihalla olevaan kokoontumispaikkaan tai erikseen osoitettuun paikkaan.

Turvallisuusasioihin on hyvä perehtyä tarkemmin [Sentissä](#) (Käytännöt ja ohjeet -> Turvallisuus).

#### 4.2 Tietoturva

Tietoturvallisuudella tarkoitetaan tietojen ja tietojenkäsittely-ympäristöön liittyvien riskien hallintaa. Osa julkishallinnossa käsiteltävästä tiedosta kuuluu salassapidon piiriin. Henkilöstöllä on merkittävä rooli tietojen turvallisuuden varmistamisessa.

Tietoturvaongelmia voivat olla laitevarkaudet, haittaohjelmat, tietomurrot, odottamattomat käyttökatkokset, www-sivujen luvattomat muutokset tai häirintä sekä salassa pidettävän materiaalin katoaminen tai joutuminen muutoin yleisesti saataville.

Jos havaitset tietoturvarikkomuksen tai -ongelman tai epäilet sitä, ilmoita havainnostasi ministeriön tietoturvapäällikölle Teijo Roineelle sähköpostitse ja tietujohtaja Irja Peltoselle. Työasemalla havaituissa (esimerkiksi virukset ja roskapostit) ongelmassa ensisijainen yhteydenottokohde on Fujitsun käyttötuki.

Henkilöstön *tietoturvakoulutus* käynnistyy perehdytyksen yhteydessä. Verkkokoulutuksia on kaksi:

- Tietoturvallisuuden verkkokoulutus
- VM:n salassa pidettävien tietoaineistojen käsittely -kurssi

VM:n salassa pidettävien tietoaineistojen käsittely -kurssiin liittyvä tentti on henkilöstölle pakollinen ja sen suorittamista seurataan. Tietoturvallisuuden verkkokoulutukseen liittyvää

tenttiä suositellaan kaikkien suoritettavaksi. Tietoturvakoulutuksesta lisätietoa [Sentistä](#):  
(Käytännöt ja ohjeet -> Tietoturva -> Tietoturvakoulutus)

Ministeriön tietoturvallisuuden yhteyshenkilöt ovat:

- Teijo Roine, Tietoturvapäällikkö, teijo.roine@vnk.fi
- Irja Peltonen, Tietojohtaja, irja.peltonen@vm.fi
- Kristian Sträng, Järjestelmäasiantuntija, kristian.strang@vm.fi

### 4.3 Sähköiset työtavat

VM:ssä hyödynnetään *Outlookin* sähköisen kalenterin toimintoja mm. antamalla muille VM:läisille katseluoikeudet omaan kalenteriin, pitämällä omat kalenteritiedot ajan tasalla sekä tekemällä kaikki sisäiset kokouskutsut Outlookin kalenterin kautta.

Valtion yhteinen viestintäratkaisu on toteutettu Microsoftin *Lync-ohjelmalla*. Ohjelmisto tarjoaa kolme ominaisuutta: läsnäolotieto kalenterimerkintöihin pohjautuen, pikaviestintä ja videoneuvottelu, joka mahdollistaa verkkokokouksiin osallistumisen omalta työpisteeltä.

*Mahti* on ministeriön *asianhallintajärjestelmä* ja sähköinen arkisto. Se sisältää tiedot ministeriössä käsiteltävistä asioista, sekä niihin liittyvät asiakirjat. Mahdissa laaditaan, haetaan, seurataan ja säilytetään asioita ja asiakirjoja, sekä välitetään niitä koskevia käsittelypyyntöjä ja toimeksiantoja.



VM:ssä on käytössä yhteiset pohjat yleisimmille asiakirjatyypeille sekä esitysmateriaalille ja julkaisuille. *Asiakirjapohjissa* on kolme perusmallia: kirje, muistio, kokousasiakirja, joita voi soveltaa erinimisiin asiakirjoihin. Pohjat noudattavat pääosin yleistä asiakirjastandardia muutamia VM:n logon asettelusta johtuvia poikkeuksia lukuun ottamatta. *Esitysmateriaalin mallipohja* sisältää aloitussivun logolla ja taustakuvala, yhden sisältösivun alatunnisteella, sekä ministeriön esittelysivun. Mallista on kolme kieliversiota.

VM:ssä on käytössä valtion yhteinen Elisan puheratkaisu. Kaikki ministeriön puhelimet ovat Microsoft Windowsin *älypuhelimia*. Puhelinliittymät ovat mobiilivaihteeseen kytkettyjä liittymiä, joilla on oma 02955 -alkuinen "lankanumero" sekä tavallinen GSM-numero. Käytössä olevat laitteet ovat liitetty ns. Managed Mobile -palveluun, eli keskitetyn hallinnan piiriin, joka tuo mobiililaitteisiin tarvittavat keskitetyt tietoturvapalvelut, sähköpostin sekä kalenterin ja yhteystiedot. Fujitsun käyttötuki vastaa mobiililaitteisiin liittyvistä asioista.

## 5 Palvelut

VM:n perustietotekniikan käyttötuesta vastaa Valtori, jonka alihankkijana toimii Fujitsu. *Fujitsun käyttötuen* ([kayttotuki@vm.fi](mailto:kayttotuki@vm.fi), p. 09-16022137) puoleen voi kääntyä kaikissa tietoteknisissä asioissa, operatiivisten sovellusten käyttöön liittyvissä ongelmissa sekä mobiililaitteisiin liittyvissä asioissa.

Valtioneuvoston yhteisiin *virasto- ja toimitilapalveluihin* kuuluvat mm. toimitilajärjestelyt ja kalustehankinnat, kokous- ja edustustilat, postinjakelu, monistus- ja kopiointipalvelut, hankinnat, kiinteistönhoitopalvelut, sisäilma-asiat sekä siivous- ja hygieniapalvelut.

VM:ään osoitetut *postilähettykset* saapuvat valtioneuvoston jakelukeskukseen. Virastopalvelut vie ja noutaa postin jakelukeskuksesta kolme kertaa päivässä. Posti jaetaan kaksi kertaa päivässä (klo 8.30–10.00 ja 13.30–14.15). Samalla virastopalvelut ottaa osastojen jakelupisteistä lähtevän postin mukaan.

Lisätietoa virasto- ja toimitilapalveluista löytyy [Senaattorista](#) (Yhteiset palvelut -> Virasto- ja toimitilapalvelut).

Valtioneuvoston *Tietotuki- ja kirjastopalvelut* neuvovat sähköisten tietoaineistojen ja tietokantojen käytössä sekä huolehtivat siitä, että henkilöstö saa käyttöönsä työssä ja osaamisen kehittämisessä tarvittavan kirjallisuuden ja verkkojulkaisut. Linnan kirjaston kokoelma on STM:n tiloissa Meritullinkadulla ja se on osa valtioneuvoston yhteistä kirjakokoelmaa. Toinen VN:n käytössä oleva kirjakokoelma sijaitsee UM:n tiloissa Merikasarmilla. Valtioneuvoston kirjakokoelmaa voi selata myös sähköisesti [VNLib kirjastojärjestelmästä](#) (Senaattori: Yhteiset palvelut -> Tietotuki- ja kirjastopalvelut -> VNLib kirjastotietokanta). Lainapyynnöt voi lähettää järjestelmän kautta tai sähköpostilla osoitteeseen [tietotuki@vnk.fi](mailto:tietotuki@vnk.fi). Kirjalainat palautetaan osoitteella Meritullin kirjasto / STM - Jakelukeskus.

## 6 Yhteystiedot

### *Käyntiosoitteet:*

- Snellmaninkatu 1 A, 00170 Helsinki
- Mariankatu 9, 00170 Helsinki

### *Postiosoite:*

- Valtiovarainministeriö, PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO

### *Puhelin (vaihde):*

- 0295 16001

### *Sähköposti (kirjaamo):*

- [valtiovarainministerio@vm.fi](mailto:valtiovarainministerio@vm.fi)

### *Henkilöstön sähköposti:*

- [etunimi.sukunimi@vm.fi](mailto:etunimi.sukunimi@vm.fi)

### *Faksi:*

- 09 1603 3123

### *Viestintä:*

- puh. 02955 30500 (mediapalvelunumero)
- [vm-viestinta@vm.fi](mailto:vm-viestinta@vm.fi)

### *Virastopalvelut:*

- [virastopalvelut@vnk.fi](mailto:virastopalvelut@vnk.fi)

### *Fujitsun käyttötuki:*

- puh. 09-16022137
- [kayttotuki@vm.fi](mailto:kayttotuki@vm.fi)

### *Turvallisuusvalvomo:*

- puh. 09160 24111

