



Perehdyttäjän merkitys onnistuneessa perehdytyksessä valtiovarainministeriössä

Salli Voipio

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Perehdyttäjän merkitys onnistuneessa perehdytyksessä
valtiovarainministeriössä**

Salli Voipio
Liiketalous
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2024

Salli Voipio

Perehdyttäjän merkitys onnistuneessa perehdytyksessä valtiovarainministeriössä

Vuosi

2024

Sivumäärä

47

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä valtiovarainministeriön perehdytyksen nykytilasta perehdytyksestä vastaavien näkökulmasta ja sen pohjalta tunnistaa kehityskohteita, joiden avulla voidaan varmistaa perehdytysohjelman onnistuminen. Toimeksiantajana oli valtiovarainministeriön henkilöstöyksikkö.

Tietoperustassa käsiteltiin perehdytystä ja mitä perehdytystyö on käytännössä. Perehdytyksestä käytiin läpi mitä perehdytys on ja sen osa-alueita sekä mitä merkitystä onnistuneella perehdytyksellä on. Perehdytystyö käytännössä osuudessa käytiin läpi perehdytysuunnitelmaa, perehdytystiimiä ja perehdytysohjelmaa ajallisesta näkökulmasta. Lisäksi esiteltiin toimeksiantajan perehdytysohjelmaa.

Opinnäyte oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tutkimuksellinen osuus toteutettiin Webropol-kyselyn avulla toukokuussa 2023. Menetelmä valittiin, koska sen koettiin olevan vastaajille helpompi ja kyseinen verkkokyselytyökalu oli ollut organisaatiossa käytössä aiemmin. Vastajiksi valittiin toimeksiantajaorganisaation esihenkilöt ja muut perehdytystehtävissä toimivat.

Kyselyn keskeisimpinä tuloksina oli, että perehdyttäjien tukemiseksi toimeksiantajan tulisi panostaa perehdyttäjien kouluttamiseen, yhdenmukaistaa käytänteitä ja ottaa käyttöön koko organisaation tasolla esille nousseita hyviä käytänteitä. Lisäksi perehdyttämisestä tulisi viestiä paremmin ja perehdyttäjien välistä verkostoitumista tulisi edistää.

Kehittämistoimenpiteiksi tuloksien pohjalta esitettiin perehdyttäjien virtuaalista koulutuspolun rakentamista ja perehdyttäjien verkoston luomista sekä perehdytystiimikäytännön sisällyttämistä perehdytysohjelmaan. Lisäksi esitettiin, että henkilöstöyksikön toimesta lähetettäisiin esihenkilöille muistutusviesti perehdytyksestä rekrytointien päätteeksi.

Kehitysehdotuksien arvioitiin olevan kohtuullisen helposti käyttöön otettavissa. Niiden avulla toimeksiantaja kykenisi edistämään onnistuneen perehdytyksen toteutumista sekä yhdenmukaistamaan perehdytystään. Toimenpiteiden avulla pystyttäisiin tehokkaammin tukemaan organisaation perehdyttäjiä ja myös jatkossa kehittämään perehdytystä ja sen tukitoimintoja.

Asiasanat: perehdytys, perehdyttäjä, perehdytysohjelma, esihenkilö, valtiovarainministeriö

Salli Voipio

The importance of the onboarder in successful onboarding at the Ministry of Finance

Year

2024

Pages

47

The purpose of this thesis was to deepen understanding of the current state of onboarding at the Ministry of Finance from the perspective of those responsible for onboarding and, based on this, to identify areas for development that can be used to ensure the success of the onboarding programme. The commissioner of the thesis was the Human Resources Unit of the Ministry of Finance.

The knowledge base covered onboarding and what onboarding work is in practice. The onboarding section went through what induction is and its sub-areas, as well as the significance of a successful induction. Onboarding work in practice part covered the onboarding plan, the onboarding team, and the onboarding program from a temporal perspective. In addition, the commissioner's induction programme was presented.

The thesis was a research-based development work, the research part of which was carried out with a Webropol survey in May 2023. The method was chosen because it was felt to be easier for the respondents and the online survey tool in question had been used in the organization before. The respondents selected were supervisors of the commissioner organisation and others working in onboarding tasks.

The key results of the survey were that in order to support inductors, the commissioner should invest in training onboarders, harmonise practices and adopt good practices that have emerged at the level of the entire organisation. In addition, onboarding should be better communicated and networking between onboarders should be promoted.

Based on the results, the proposed development measures included building a virtual training path for onboarders and creating a network of onboarders, as well as including the onboarding team practice in the onboarding programme. In addition, it was proposed that the HR unit would send supervisors a reminder message about onboarding at the end of recruitment.

The development proposals were estimated to be reasonably easy to implement. With their help, the commissioner would be able to promote successful onboarding and harmonise its onboarding. With the help of these measures, it would be possible to support the organisation's onboarders more effectively and also in the future to develop onboarding and its support functions.

Keywords: onboarding, onboarder, onboarding program, supervisor, Ministry of Finance

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perehdytys	8
2.1	Lakisääteinen perehdytys	9
2.2	Perehdytyksen kokonaisuus	10
2.3	Perehdytyksen merkitys.....	11
3	Perehdytys käytännössä	12
3.1	Perehdytysuunnitelma.....	12
3.2	Perehdyttäjä ja perehdytystiimi	13
3.3	Perehdytysohjelma	16
3.3.1	Ennen aloitusta tapahtuva toiminta	16
3.3.2	Ensimmäinen päivä.....	17
3.3.3	Ensimmäiset viikot	18
3.3.4	Ensimmäiset kuukaudet.....	19
3.3.5	Perehdytyksen päättyminen	20
4	Perehdytys toimeksiantaja organisaatiossa.....	21
5	Metodologia ja työntoteutus.....	22
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	22
5.2	Kysely tutkimusmenetelmänä	23
5.3	Tutkimus ja kehittämistyön luotettavuus.....	23
5.4	Kyselyn toteutus.....	24
6	Kyselyn tulokset	26
6.1	Perehdytyksen osa-alueet ja käytänteet	27
6.2	Perehdyttäjien saama tuki ja kokemukset	30
7	Pohdinta	35
7.1	Päätelmät	35
7.2	Kehitysehdotukset	37
7.3	Opinnäytetyön toteutuksen ja tuloksien luotettavuuden pohdinta	38
	Lähteet.....	41
	Kuviot	43
	Taulukot	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

Työntekijöistä kilpailu on enenevässä määrin elintärkeää organisaatioiden toiminnalle. Muun muassa työvoiman pientyminen eläköitymisen kautta ja osaajapulan kiristyminen on luonut niin kutsutut työntekijän markkinat ja pätevien työntekijöiden houkuttelu on entistä vaikeampaa. Pätevän työntekijän löytämisen jälkeen alkaa työ saada hänet tuottavaksi osaksi organisaatiota ja erityisesti pysymään organisaatiossa. Perehdytys on avain asemassa työntekijän kiinnittymisessä ja sitoutumisessa työyhteisön jäseneksi ja pahimmassa tapauksessa sen vuoksi voidaan menettää vaivalla hankittu työntekijä. (Apuli 2023; Kansallinen rekrytointitutkimus 2023; Valkama 2021; Luukka 2021.)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän integrointia osaksi työyhteisöä ja työn tekoa. Perehdytys ei ole vain ensimmäinen viikko, vaan kyseessä on pitkä jopa vuoden kestävä prosessi, jonka jälkeen työntekijä on täysivoimainen osa organisaatiota. Sen tarkoituksena on yksinkertaistettuna opettaa uudelle tai uusiin tehtäviin siirtyvälle työntekijälle uudet työtehtävät ja organisaation käytänteet sekä uuden työyhteisön tavat. (Ellis, Nifadkar, Bauer & Berrin 2017.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajaorganisaation tahto kehittää omaa perehdyttämistään. Aiemmin kehittäminen on tehty ensisijaisesti perehdytettäviin keskittyen. Toimeksiantajaorganisaatiossa on viime vuosina aktiivisesti kehitetty perehdytysohjelmaa muun muassa luomalla yhteinen yleisperehdytyspolku-verkkokurssi. Perehdytyspolun ja koko perehdytysohjelman onnistumista ja toteutumista on tutkittu säännöllisellä kyselyllä organisaation uusien työntekijöiden kokemuksista ja säännöllisesti järjestetyssä perehdytystilaisuudessa käydyillä keskusteluissa. Olin itse mukana tämän kyselyn toteutuksessa ja purussa työskennellessäni ministeriön henkilöstöyksikössä. Opinnäytetyöni tullessa ajankohtaiseksi kävin keskustelua henkilöstöyksikön edustajien kanssa ja suunta perehdytyksen tutkimiseen ja kehittämiseen esihenkilöiden näkökulmasta heräsi.

Oma kokemukseni organisaatiossa ja sen perehdytyksessä alkoi omasta perehdytyksestäni ollessani ensin työharjoittelussa ja sen jälkeen työskennellessäni organisaation henkilöstöyksikössä. Osallistuin työssäni oman perehdytykseni lisäksi myös muiden perehdyttämiseen ja perehdytystilaisuuksiin sekä kuten mainittu olin mukana perehdytyskyselyn toteutuksessa. Näiden pohjalta käsitykseni syveni siitä, miten organisaation perehdytys toteutetaan ja koetaan. Lisäksi sain suoraa kokemusta perehdyttäjän roolista ollessani mukana perehdyttämässä yksikköni uusia jäseniä.

Tämän opinnäytetyön on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on syventää ymmärrystä valtiovarainministeriön perehdytyksen nykytilasta perehdytyksestä vastaavien

näkökulmasta ja sen pohjalta tunnistaa kehityskohteita, joiden avulla voidaan varmistaa perehdytysohjelman onnistuminen. Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan organisaation esihenkilöille ja muille perehdyttäjille suunnatulla kyselyllä. Mukana on niin määrällisiä numeraalisia kysymyksiä kuin avovastauksen vaativia laadullisia kysymyksiä. Työn avulla pyritään vastaamaan kysymykseen ”Miten organisaation perehdytysohjelma toimii esihenkilöiden ja muiden perehdyttäjien mielestä ja kuinka heitä voidaan tukea siinä onnistumisessa?”. Kyselyn tuloksien pohjalta on tarkoitus tunnistaa kehityskohteita, joiden avulla voidaan varmistaa, että suunniteltu perehdytysohjelma toteutuu sekä keinoja, kuinka esihenkilöitä voidaan tukea perehdyttämisessä. Lisäksi hyödynnetään organisaation aiemmin toteuttamia perehdytyskyselyitä ja perehdytyksestä vastaavan kehittämispäällikön haastatteluita sekä kirjoittajan omia kokemuksia organisaation perehdytyksestä.

Valtiovarainministeriö (VM) on yksi valtioneuvostoon kuuluvasta kahdestatoista ministeriöstä. Sen tehtäviin kuuluu valtion talousarvio, talous-, finanssi ja rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelu, kunta- ja aluehallinto, julkisen hallinnon digitalisaation ja tietopolitiikan edistäminen sekä valtionhallinnon ja sen henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Valtiovarainministeriö 2023a)

Ministeriön johtoon kuului syksyllä 2023 (kts. kuvio 1) kolme ministeriä: valtiovarainministeri Riikka Purra ja kuntaministeri Anna-Kaisa Ikonen. Virkamiesjohdosta vastaa valtiosihteeri kansliapäällikkönä Juha Majanen, jonka apuna toimivat hallintopolitiikasta vastaava alivaltiosihteeri Susanna Huovinen ja kansainvälisistä rahoitusmarkkina-asioista vastaava alivaltiosihteeri Leena Mörttinen sekä talouspolitiikan koordinaattori Lauri Kajanoja. Heidän johdossansa toimii ministeriön seitsemän osastoa ja neljä toimintoyksikköä, jotka eivät ole nimellisesti osastoja. Johtoon kuuluu myös hallinto- ja kehitysjohtaja Anu Nousiainen sekä osastojen päälliköt.



kuvio 1: Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio syyskuussa 2023 (Valtiovarainministeriö 2023b)

Työntekijöitä ministeriössä oli syysyllä 2023 yhteensä noin 430. Henkilöstön määrä on noussut suuresti viime vuosina suhteessa vuoteen 2018 jolloin työntekijöitä oli vain 358. Työntekijöistä 313 eli yli 70 % on vakituksessa virkasuhteessa ja loput määräaikaisissa virkasuhteissa. Henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2022 hieman yli 46 vuotta ja naisten osuus oli noin 60 %. Vuoden 2022 henkilöstötilinpäätöksen perusteella ministeriön lähtövaihtuvuus eli toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden määrä oli 11,2 % kokonaishenkilöstöstä. Julkisia rekrytointeja oli yhteensä 96 vuonna 2022. (Valtiovarainministeriö 2023 c; Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätös 2022; Tutki hallintoa 2023.)

2 Perehdytys

Perehdytys on sitä, miten uusi työntekijä otetaan vastaan taloon. Se sisältää kaikki toimenpiteet alkaen henkilön valinnasta tehtävään jatkuen siihen saakka, kun hän on vakiintunut osa työyhteisöä ja organisaatiota. Tähän kuuluu niin virallinen työhönopastus kuin organisaation tapojen ja käytänteiden oppiminen sekä työyhteisöön integroituminen. (Viitala 2021, luku 3.3)

Perehdytys voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen on osin lakisääteinen työhönopastus, jolla tarkoitetaan konkreettisten työtehtävien ja työntekemisen opastamista. Toinen on muu perehdytys tai niin kutsuttu yleisperehdytys, joka sisältää kaikki

organisaatioon ja työyhteisöön osaksi tulemista edistävät toimet. Nämä yhdessä muodostavat toimivan perehdytyksen kokonaisuuden (Kupias & Peltola 2009, 17-19.)

Tässä luvussa käsitellään ensiksi mitä on lakisääteinen perehdytys. Tämän jälkeen mennään syvemmälle siihen mitä perehdytys on ja mitä siihen sisältyy. Viimeiseksi käydään läpi miksi organisaation tulisi olla kiinnostunut perehdytyksen toteutumisesta. Selventämällä mitä merkitystä perehdyttämisellä on ja mihin kaikkeen se vaikuttaa.

2.1 Lakisääteinen perehdytys

Pohja perehdytykselle on lain ohjaama työnantajan velvoite työntekijän opastamisesta työhönsä. Perehdyttämistä ohjaa työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja yhteistoimintalaki. Lisäksi on huomioitava työehtosopimus sekä virkasuhteita ohjaava valtion virkaehtolaki. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työturvallisuuslaki (738/2022, 14 §) velvoittaa työnantajan varmistamaan turvalliset työolosuhteet. Perehdytyksen tuleekin antaa opetusta itse työstä, työolosuhteista ja työvälineistä turvallisen työskentelyn turvaamiseksi. Laki myös velvoittaa antamaan riittävästi tietoja haitta- ja vaaratekijöistä työpaikalla sekä niiden estämisestä mukaan lukien häiriö ja poikkeustilanteissa. Perehdytystä näihin tulee antaa ennen työskentelyn aloittamista ja tarvittaessa täydentää myöhemmin. (738/2022, 14 §; Kupias & Peltola 2009, 23-25.)

Työsopimuslaki (26.1.2001/55, luku 2, 1 §) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan, että työntekijä pystyy tekemään työnsä eli hän suoriutuu työtehtävistään. Lain puitteissa tulee kouluttaa eli perehdyttää työntekijä töihinsä niin työsuhteen alkaessa mutta myös työtehtävien tai toiminnan muuttuessa. Lisäksi työnantaja on tehtävänä mahdollistaa työntekijän eteneminen työurallaan eli siis hänelle tulee luoda mahdollisuudet kehittää ammattitaitoaan. (26.1.2001/55, luku 2, 1 §.)

Yhteistoimintalaki (1333/2021) ja valtion yhteistoimintalaki (1233/2013) määräävät työnantajaa neuvottelemaan erinäisistä asioista yhdessä työntekijöiden kanssa. Laki ohjaa käymään vuoropuhelua henkilöstön ja sen asemaan vaikuttavista tekijöistä kuten muutoksista, käytännöistä ja osaamisen kehittämisestä. Näihin sisältyy myös perehdyttäminen. Molempien lakien tavoitteena on lisätä kommunikaatioita työnantajan ja työntekijöiden välillä eli siis avoin viestintä perehdytysjärjestelyistä on tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Valtion virkamieslaki (19.8.1994/750, luku 4, 13 a §) velvoittaa toimeksiantaja organisaatiota kuten muita valtion organisaatioita. Lain mukaan koulutus, joka mahdollistaa työn, jota varten virkamies on palkattu, tulee olla maksutonta. Koulutus on työaika ja se tulisi myös mahdollisuuksien mukaan järjestää normaalin työajan puitteissa. Tähän

koulutukseen voidaan arvioida sisältyvän perehdytys ja siten myös sen tulee olla ilmaista virkamiehelle.

Näiden lakien ohjaamana jokaisella työntekijällä on oikeus minimi perehdytykseen eli koulutukseen, jonka avulla hän kykenee tekemään työnsä ja suoriutumaan siitä turvallisesti. Oikeus perehdytykseen jatkuu läpi työsuhteen ja siten työtehtävien tapojen muuttuessa tulee työnantajan järjestää lisäkoulutusta. Tämä lakisääteinen perehdytys on kuitenkin vain osa kokonaisvaltaista perehdytystä, siihen kuuluu myös työyhteisöön integroituminen ja sitoutumisen vahvistaminen.

2.2 Perehdytyksen kokonaisuus

Hyvä perehdytys ei ole vain lain vaatima minimi. Kokonaisvaltaiseen perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää ymmärtämään oman tehtävänsä, organisaation toiminnan ja toimintatavat sekä integroitumaan osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisen kokonaisuutta voidaan havainnollistaa hyödyntämällä Bauerin (2010) suunnittelemaa 4C:n - mallia. Mallissa perehdytys on jaettu neljään avainalueeseen tai tasoon, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen ja tehokkaan perehdytyksen. 4C:tä ovat compliance, clarification, culture ja connection. (Bauer 2010, 2.)

Compliance eli noudattaminen on mallin ensimmäinen taso, joka sisältää monin osin lakisääteisen perehdytyksen. Ensimmäinen C tarkoittaa niin lain kuin organisaation itse määrittelemiä sääntöjä ja käytänteitä, joita työntekijän tulee noudattaa. Näihin kuulu muun muassa turvallisuusasiat, palkka- ja työsuhdeasiat ja taukokäytänteet sekä työterveydenhuollon esittely. (Bauer 2010, 2.)

Clarification eli selkeyttäminen viittaa varsinaisen työtehtävään opastamiseen. Työntekijälle tulee olla selkeää mikä hänen roolinsa on organisaatiossa, työtehtäviensä sisältö ja mitä häneltä odotetaan eli työlle asetetut vaatimukset. Työ selkeytystasolla alkaa jo hakuilmoituksessa, josta hakija saa ensimmäiset käsityksensä mitä työhön sisältyy. (Bauer 2010, 2, 5.)

Culture eli kulttuuri tarkoittaa kaikkia organisaation kulttuurin osa-alueiden välittämistä perehdytettävälle. Tähän kuuluu virallisen kulttuurin osuudet kuten organisaation arvot ja visio. Tärkeää on perehdyttää uusityöntekijä myös epäviralliseen kulttuuriin eli arjen toimintatapoihin ja käytänteisiin. (Bauer 2010, 2, 6.)

Connection eli yhteys on perehdytyksen sosiaalinen osuus. Uuden työntekijän tulisi perehdytyksen aikana yhdistyä kiinteäksi osaksi työyhteisöä. Tulokkaan tulee tutustua niin esihenkilöön ja työyhteisön jäseniin kuin tärkeimpiin verkostoihin. Yhteyksien luomisella saavutetaan sosiaalinen integroituminen osaksi työyhteisöä. (Bauer 2010, 2, 5-6.)

2.3 Perehdytyksen merkitys

Kuten aiemmin kerrottiin laki velvoittaa työnantajan järjestämään työhönopastuksen osuuden perehdytyksessä. Miksi organisaation tulisi haluta järjestää muuta kuin vaadittu minimi perehdytys? Miksi varmistaa, että perehdytyksen kaikkiin osa-alueisiin on vastattu ja perehdytys on onnistunut erinomaisesti? Mihin kaikkeen hyvin tai huonosti toteutunut perehdytys vaikuttaa?

Organisaation kannalta perehdytyksessä onnistumisessa selkeimpänä hyötynä on yksinkertaistettuna rahan säästö. Suoran taloudellisen hyödyn lisäksi onnistunut suunnitelmallinen perehdytys vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä suoriutuu tehtävistään, miten hän viihtyy työssään ja yleisesti työhyvinvointiin. Nämä taas toimivat työn imun rakennuspalikoina, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja tehokkuuteen. (Eklund 2018, 31.)

Pelkästään yhden uuden työntekijän rekrytointi on itsessään kallista. Jos organisaatiossa on korkea vaihtuvuus nousevat nämä kustannukset vuositasolla korkeaksi. Rekrytointiin liittyvien kustannuksien voidaan laskea alkavan siitä, kun edellinen työntekijä lopettaa ja päättyvän siihen, kun uusi työntekijä on tuottava osa organisaatiota. Pelkästään rekrytointiin ja työhönopastukseen on arvioitu kuluvan 56 työtuntia tai 50-60 % työntekijän vuosipalkasta ja koko työntekijän korvaamisprosessi maksaa 90-200 % työntekijän vuosipalkasta (Kesti 2010, 177; Allen 2008, 4). Näin siis vaihtuvuuden vähentyminen ja kalliilla rekrytoitujen työntekijöiden pitäminen on tärkeää organisaatiolle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perehdytysohjelman kehittäminen vähentää selvästi vaihtuvuusprosenttia. (Kammyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song 2013).

Perehdyttämällä ja sen laadulla on suorat vaikutukset työntekijän tehokkuuteen. Uuden työntekijän pääseminen itsenäiseksi ja tuottavaksi osaksi työntekoa vie aina aikaa. Aloittaessaan uudessa tehtävässä työntekijän täyden potentiaalin saavuttamiseen on arvioitu menevän jopa keskimäärin 6-8 kuukautta, mutta suunnitelmallisesti johdetulla perehdyttämällä aikaa saadaan lyhennettyä selkeästi (Harpelund, Højberg, & Nielsen 2019, 18-19). Pahimmillaan huonosti johdettu perehdyttäminen estää työntekijää koskaan saavuttamasta täyttä tehokkuuttaan. Lisäksi kustannuksia saattaa aiheutua työnlaadusta sillä, jos työntekijää ei ole kunnolla perehdytetty tehtäviinsä virheiden riski kasvaa. Virheiden korjaaminen tuhlaa resursseja sekä saattaa vähentää työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. (Eklund 2018, 32-33.)

Pohja työntekijöiden sitoutumiselle ja pitkäaikaiselle kiinnittymiselle luodaan perehdytyksessä (Walker-schmidt, Kaul & Crocker Papadakis 2022, 14). Ensimmäisen 90 päivän

aikana saatu tuki vaikuttaa vahvimmin työntekijän sitoutumiseen suhteessa myöhempään aikaan. Sitoutunut työntekijä tekee työtään tehokkaammin ja on tyytyväisempi, eikä siten lähde niin todennäköisesti organisaatiosta. Suunnitelmallisen perehdytysohjelman on tutkittu nostavan 58 % todennäköisyyttä siihen, että työntekijät ovat tehtävissään vielä kolmen vuoden jälkeenkin. (Eklund 2018, 34-35.)

Perehdyttämiseen panostaminen vahvistaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi se, miten aloittava työntekijä otetaan vastaan.

Tervetullut olo ja tunne siitä, että hänen tuloonsa on valmistauduttu, muistetaan pitkään.

Perehdytyksen sosiaalisella puolella eli tulokkaan integroitumisella osaksi työyhteisöä on iso merkitys työntekijän hyvinvoinnissa. Työtyytyväisyyttä vahvistaa myös onnistumisen kokemukset, joita luodaan hyvällä perehdyttämällä. (Eklund 2018, 35-36; Viitala 2021, 83.)

3 Perehdytys käytännössä

Mitä perehdytyksen tulisi kattaa voidaan ajatella monella tavalla, vaikka pohjimmiltaan tavoite onnistuneesti integroituneesta, tehokkaasta ja sitoutuneesta työntekijästä pysyy samana. Se mitä tämä tarkoittaa käytännössä tulee organisaation itse määrittellä. Onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä on luoda selkeät tavoitteet mitä sillä pyritään saavuttamaan ja mikä on riittävä perehdytyksen taso organisaatiossa. (Eklund 2018, 74.)

Tässä luvussa mietitään miten perehdytys tulisi toteuttaa käytännössä. Luku aloitetaan esittämällä mitä perehdytys suunnitelma tarkoittaa ja tulisi sisältää. Lisäksi hahmotellaan perehdytyksen työjakoa ja keitä perehdytysohjelmaan kuuluu. Viimeiseksi tutustutaan käytännön perehdytykseen käymällä läpi perehdytysohjelmaa ajallisesta näkökulmasta.

3.1 Perehdytys suunnitelma

Onnistuneen perehdytyksen varmistamiseksi selkein keino on perehdytys suunnitelman luominen. Tämä suunnitelma voidaan luoda hyvin pitkälle valmiiksi paketiksi koskemaan kaikkia uusia työntekijöitä. Kuitenkin varsinkin isossa organisaatiossa käytännöt vaihtelevat osastoittain ja tiimeittäin, joten yksityiskohtaisemman valmiin suunnitelman teko ei ole järkevää. Valmis malli perehdytykselle auttaa kuitenkin käytännön perehdytystyötä tekeviä ja yhdenmukaistaa organisaation perehdytystä. Perehdytys suunnitelma on hyvä tehdä loppuun yksilölliseksi aina uudelle perehdytettävälle henkilökohtaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 88; Eklund 2018, 76.)

Tarkoituksena perehdytys suunnitelmassa on määrittää: kuka tekee mitä, milloin ja miten. Niin että perehdytyksen kokonaisuus on selkeä kaikille siihen osallistuville koko prosessin ajan. Pohjana kokonaisuudelle toimii perehdytykselle määritellyt tavoitteet siitä mitä on

tarkoitus saavuttaa. Suunnitelma rakennetaan huomioiden perehdytettävän tausta ja parhaimmillaan viimeistellään yhdessä perehtyjän kanssa. (Eklund 2018, 76; Kupias & Peltola 2009, 87.)

Se kuka perehdyttää riippuu organisaation käytännöistä. Tämä voi olla esihenkilö itse, nimetty perehdyttäjä, henkilöstöhallinnon edustaja tai joku muu. Tärkeää on olla tiedossa, kuka on vastuussa eri osa-alueista. Perehdytyksen rooleja käsitellään enemmän seuraavassa luvussa. Tärkeää on varmistaa, että nimetyllä perehdyttäjällä on ymmärrys perehdytyksen kokonaisuudesta ja että hänellä on myös tarvittavasti aikaa tehtävälle. Selkeä vastuuttaminen varmistaa, että kaikki osa-alueet tulee varmasti perehdytetyksi ja ilman turhia päällekkäisyyksiä. (Eklund 2018, 76-28.)

Vastuujaon lisäksi on mietittävä mitä uuden työntekijän tulee oppia perehdytyksen aikana. Se mitä perehdytetään, riippuu tehtävästä ja työntekijän aiemmasta taustasta sekä osaamisesta. Tässä voidaan hyödyntää valmiita tarkistuslistoja, jos sellainen on rakennettu, mutta myös tehtäväkohtaiset asiat tulee kirjata. Selkeällä perehdytettävien asioiden listaamisella varmistetaan, että kaikki tarvittava perehdytetään. (Eklund 2018, 77.)

Milloin kohdassa suunnitellaan missä vaiheessa prosessia eri asiat tulee perehdytetyksi. Lisäksi arvioidaan jokaisen vaiheen kesto, jotta voidaan varmistaa osuuksien oikea-aikaisuus. Hahmottelun lisäksi tarkkaan aikatauluttamiseen ei kannata ryhtyä sillä asioiden omaksumistahti on yksilöllistä sekä muut aikataulupaineet tulevat vaikuttamaan lopulliseen toteutukseen. Tärkeämpää on keskittyä miettimään perehdytyskokonaisuuksien järjestystä suhteessa toisiinsa. (Eklund 2018, 78.)

Olennaista suunnittelussa on myös miettiä miten mikäkin osa-alue on järkevintä perehdyttää käytännössä. Erilaisia tapoja perehdyttää on muun muassa käytännön tekeminen ryhmässä tai perehdyttäjän opastamana, keskustelut perehdyttäjän tai muiden työyhteisön jäsenten kanssa sekä koulutustilaisuudet ja itsenäinen opiskelu tai verkkokurssit. Perehdyttäminen voidaan myös pelillistää luomalla esimerkiksi perehdytyskartta, jonka läpi käymällä työntekijä tutustuu eri työtehtäviin, kollegoihin ja käytänteisiin. (Eklund 2018, 78-79, 184-186; Luukka 2019, 296; Harpelund ym. 2019, 185-186.)

3.2 Perehdyttäjä ja perehdytystiimi

Lopullinen vastuu perehdyttämisessä on aina esihenkilöllä mutta perehdyttäminen kuuluu koko työyhteisölle. Esihenkilö voi delegoida perehdyttämisen kokonaisuudessaan tai osin eteenpäin työntekijälle/jöille, joka toimii nimettynä perehdyttäjänä. Osa perehdyttämisestä voidaan järjestää myös henkilöstöhallinnon toimesta mutta heidän tärkeimpänä tehtävänään on luoda edellytykset ja rakenteet hyvälle perehdyttämiselle. Perehdyttämisen onnistumisen varmistaa koko työyhteisön osallistuminen. Vastuujaosta puhuttaessa ei pidä unohtaa

perehdytettävän omaa roolia. Perehdytyksen työnjakoa voidaan toteuttaa monin eri tavoin organisaation koosta ja tehtäväalueesta riippuen, kuitenkin selkeä vastuujon luominen on tärkeä edellytys perehdytyksen onnistumiselle kaikissa organisaatioissa. (Eklund 2018, 140; Kupias & Peltola 2009, 46-47.)

Esihenkilö työnantajanedustajana on aina pohjimmiltaan vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessa. Hänen tulee varmistaa perehdytyksen toteutuminen minimissään lain määrittämällä tasolla. Käytännössä tämä voi organisaation käytännöistä riippuen tarkoittaa perehdytyksen osien vastuuttamista eteenpäin nimetyille perehdyttäjälle tai henkilöstöhallinnolle. Olennaisinta on, että esihenkilö varmistaa, että tarkoituksen mukainen perehdytys toteutuu. Käytännössä tämä toteutuu perehdytettävän näkökulmasta säännöllisten keskustelujen avulla läpi perehdytysohjelman mutta myös tämän jälkeen. Osuus, jota esihenkilö ei voi delegoida eteenpäin on hedelmällisen esihenkilö- alaisroolin muodostaminen. Henkilökohtaisen suhteen luomisen vuoksi esihenkilön tulisin olla mukana mieluiten jo heti ensimmäisenä päivänä. Käyttäen aikaa tutustumiseen ja turvallisen vuoropuhelu sekä palautekuluttuuriin synnyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187-191; Kupias & Peltola 2009, 58-59; Viitala 2021, 253.)

Perehdyttäjän tehtävänä on toimia esihenkilön tukena prosessissa. Perehdyttäjiä voi olla useampi mutta järkevää on, että jokaiselle perehdytettävälle on nimetty yksi vastuuperehdyttäjä, joka voi myös olla esihenkilö itse. Nimetyt perehdyttäjän tehtävänä on olla läsnä ja tukea uutta työntekijää sekä erityisesti varmistaa suunnitellun perehdytyksen toteutuminen. Avoin vuorovaikutus uuden työntekijän kanssa mahdollistaa perehdyttäjän muuttaa tai kehittää omaa toimintaansa ja perehdytysuunnitelmaa paremmin vastaamaan kyseisen perehdytettävän tarpeita. Toimintoyksiköissä saattaa myös olla niin sanottu vakioperehdyttäjä, jonka tehtävänä on hoitaa käytännön asioiden opastaminen tai tietyn substanssin perehdytys. Tämä vakio tai nimetty perehdyttäjä kehittää esihenkilön kanssa oman toimintoyksikkönsä perehdytyskäytänteitä. Perehdyttäjien osaamisen ja kokemusten hyödyntämiseksi organisaatiossa voi olla käytössä perehdyttäjienverkosto. Verkoston avulla voidaan kouluttaa perehdyttäjiä sekä kehittää koko organisaation yhteisiä perehdytyskäytänteitä että hyödyntää vertaisoppimista eri toimintoyksikköjen perehdyttäjien välillä. Johdon tasolta on tärkeää varmistaa, että perehdyttäjä kykenee kunnolla sitoutumaan tehtäväänsä. Kiire ja muut aikataulupaineet johtavat siihen, ettei perehdyttäjä kykene muilta tehtäviltään antamaan perehdytykselle tarpeeksi aikaa ja panostusta. Tämä johtaa riittämättömään perehdytykseen ja heijastuu työntekijälle arvostuksen puutteena ja heikentää hänen sitoutumistaan perehdytykseen ja organisaatioon. (Eklund 2018, 140-145; Kesti 2010, 222-223; Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Kupias & Peltola 2009, 82-85.)

Varsinaisen nimetyt perehdyttäjän lisäksi perehdytystiimiin kuuluu usein osaston sihteeri tai assistentti. Hänen tehtävänä on usein käytännönjärjestelyiden hoitaminen ja opastaminen

joko suunnitellusti tai suunnittelematta. Näin siis hänen roolinsa ja merkityksensä perehdytyksessä on hyvä tehdä selväksi. Toinen perehdytystiimiin kuuluva henkilö on niin kutsuttu perehdytyskaveri tai -kummi. Kummin tehtävänä ei ole varsinaisesti perehdyttää substanssiasioissa vaan olla lisäkontaktina työyhteisöön ja perehtyjän tukena erilaisissa arjen tilanteissa kuten lounasseuralaisena ja vastaamassa niin sanottuihin tyhmiin kysymyksiin. Perehdytyskaverin tarkoituksena on edistää perehdytyksen sosiaalista näkökulmaa ja kiinnittymistä työyhteisöön. (Harpelund ym. 2019, 235-236; Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Kupias & Peltola 2009, 82; Luukka 2019, 299.)

Henkilöstöhallinto tai muu henkilöstöammattilastahon osallistuminen käytännön perehdyttämiseen vaihtelee organisaatiosta ja sen koosta riippuen. Pienemmissä organisaatioissa ei välttämättä ole varsinaista henkilöstöhallintoa ja silloin heidän osuutensa perehdytyksestä valuu esihenkilöille. Usein kuitenkin erityisesti suuremmissa organisaatioissa vähintäänkin vastuu perehdytyksen kokonaiskuvasta ja sen kehittämisestä on henkilöstöhallinnolla. Tärkeimpänä tehtävä henkilöstöalanammattilaisina on tukea perehdytystyötä tekeviä onnistumaan perehdytyksessä. Tämä sisältää muun muassa lain vaatiman perehdytyksen toteutumisen varmistaminen ja tarvittavien perehdytysmateriaalien luomisen, kuten yhteisen perehdytysuunnitelman, joka toimii mallina yksilöllisille suunnitelmille. Tehtäviin kuuluu lisäksi perehdyttäjien valmentaminen, jotta he tietävät perehdytyksen merkityksen ja mitä ottaa huomioon tehtävässä sekä tehdä näkyväksi perehdytyksen tueksi luodut toiminnot ja materiaalit. Henkilöstöhallinto voi myös hoitaa osia käytännön perehdytyksestä erityisesti orientaatio-osuudesta tai jos perehdytys toteutetaan ryhmäperehdytyksenä. Usein on järkevää, että yleiset asiat, jotka koskevat jokaista aloittavaa työntekijää on yhden tahon vastuulla tasalaatuisen tiedon saannin varmistamiseksi. He voivat olla myös vastuussa yhteisistä perehdytystilaisuuksista kuten ”Tervetuloa taloon” -tilaisuuksista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-195; Kupias & Peltola 2009; 73-75.)

Työyhteisö kokonaisuudessaan vaikuttaa suuresti tulokkaan saapumiskokemukseen ja perehdytyksen onnistumiseen. Kaikki lähityöyhteisön jäsenet muovaavat jollain tapaa perehtyjän kuvaa organisaation kulttuurista ja toimintatavoista, joten heidän osallistamisensa perehdytykseen on tärkeää. Muuten riskinä on se, että perehdyttäjän ja työyhteisön antama informaatio ei täsmää mikä aiheuttaa sekaannusta tulokkaalle. Tärkeää on, että lähityöyhteisö on valmistautunut uuden työntekijän tulon miettimällä yhteiset käytänteet ja pelisäännöt valmiiksi. Sosiaalisen perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että uusi työntekijä tutustuu mahdollisemman tehokkaasti lähityöyhteisönsä jäseniin, mikä työhyvinvoinnin lisäksi sitouttaa aloittajaa organisaation ja mainittuun työyhteisöön. Tutustumista voidaan edistää luomalla erilaisia kohtaamistilanteita niin virallisissa kuin epävirallisissa ympäristöissä. Tiimipalaverissa tutustumisen lisäksi työyhteisöön tutustumista voidaan järjestää jakamalla perehdytysvastuita tiimin eri jäsenille. Uuden tiimin jäsenen saapuminen on oppimis- ja kehittymistilaisuus tiimille. Vasta aloittajan on helpompi tunnistaa, kuinka toimintaa voidaan

kehittää ja siksi työyhteisön on osattava luoda vuorovaikutteinen palauteen antoon kannustava ympäristö, joka pystyy hyödyntämään saadut ajatukset. (Eklund 2018, 165-166; Kupias & Peltola 2009, 76-81.)

Perehdytettävä on myös itse suuressa vastuussa perehdytyksen onnistumisessa. Perehdytyksessä työntekijän vastuu alkaa lainohjaamasta velvoitteesta tehdä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan määräyksiä ja siten hänen tehtävänä on opetella mitä tämä sisältää. Työyhteisönäkökulmasta työntekijällä on velvollisuus omalta osaltaan huolehtia yhteistyön toimivuudesta. Noudattaen sovittuja pelisääntöjä ja edistäen hyvää työilmapiiriä. Tulokkaan on osattava kertoa omasta osaamisestaan ja oppimisestaan esihenkilölle ja perehdyttäjälle, jotta he voivat antaa parhaan mahdollisen tuen perehdyttämiselle. Kaksisuuntaisen perehdytyksen onnistumisen yhtenä edellytyksenä on, että työntekijä osaa tuoda esille mielipiteensä. Perehdytyskokonaisuus voidaan olla suunniteltu huippuunsa ja esihenkilö sekä muut perehdyttäjät ovat yhdessä työyhteisön ja henkilöstöhallinnon kanssa toteuttaneet sen oikeaoppisesti mutta kuitenkin perehdytys epäonnistuu jollei perehtyjä hoida omaa vastuutaan. (Eklund 2018, 161-165; Kupias & Peltola 2009, 68-71.)

3.3 Perehdytysohjelma

Se mistä perehdytyksen katsotaan alkavan, riippuu koulukunnasta. Varsinkin aiemmin perehdytyksen ajateltiin alkavan vasta työntekijän aloituksesta mutta kokonaisvaltainen perehdytys alkaa jo paljon aiemmin eli siitä hetkestä, kun uusi henkilö valitaan tehtävään. Ajallisesti perehdytysohjelma voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti: Ennen aloitusta tapahtuva toiminta, ensimmäinen päivä, ensimmäiset viikot, ensimmäiset kuukaudet ja perehdytyksen päättymisen. (Brown 2011, 213-214; Harpelund 2019, 189.)

3.3.1 Ennen aloitusta tapahtuva toiminta

Perehdytysohjelman pohja lähtee liikkeelle jo rekrytoinnista. Hakuprosessin aikana työntekijä saa ensivaikutelmansa tehtävästä, organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Mitä realistisemmin tulevan tehtävän kuvaus ja vaaditut tavoitteet on määritelty, sitä helpompi niiden päälle on rakentaa varsinaisessa perehdytyksessä. Pahimmillaan rekrytoinnin aikana annetut lupaukset ja tehtävän kuvaus ei täsmää mikä vaikuttaa aloittavan motivaatioon. (Luukka 2019, 290; Eklund 2018, 93, 95; Kjell & Kuusisto 2003, 74, 127.)

Oli henkilö kokonaan uusi talossa tai talon sisällä uusiin tehtäviin siirtyvä tulee organisaation hoitaa kaikki ne toimenpiteet, jotka varmistavat, että uusi henkilö pääsee sujuvasti aloittamaan työtehtävissä. Ennen työntekijän aloitusta tulee valita vastuuperehdyttäjät ja tehdä perehdytysuunnitelma sekä käydä se läpi kaikkien perehdytyksessä toimivien

henkilöiden kanssa. Tulokkaalle tulee rakentaa hänen tarvitsemansa perehdytysmateriaalit ja hoitaa kaikki käytännön asiat, kuten työvälaineiden tilaaminen, erilaisten tunnuksien ja kulkuoikeuksien tai avaimien järjestäminen. Lisäksi työntekijä voidaan kutsua tutustumaan tulevaan työpaikkaansa ja työyhteisöön tai lähettää mahdollisia ennakkoperehdytysmateriaaleja, joiden avulla työntekijä voi orientoitua ennen varsinaista aloitusta. Sujuvan aloituksen varmistaminen luo aloittavalle tunteen, että häntä on odotettu ja häntä arvostetaan. (Joki 2021, 88, 92; Luukka 2019, 288-290.)

Uudessa työpaikassa tai tehtävässä aloittaminen on hermostuttavaa kenelle tahansa ja siten siinä onnistuminen joko lisää uuden työntekijän innostumista työpaikasta tai romuttaa ennako odotukset. Tätä hermostumista voidaan lievittää ennakkotoimenpiteillä kuten ensimmäisten päivien aikataulun toimittamisella valmiiksi siten että työntekijä tietää mitä on tulossa. Lisäksi tulevan perehdyttäjän, perehdytyskummin tai jonkun toisen kollegan olisi hyvä olla yhteydessä tulokkaaseen, vaikka soittamalla tai tutustumiskierroksen aikana. Näin uusi työntekijä tuntee jonkun jo ennen ensimmäistä päivää, mikä luo psykologista turvallisuuden tunnetta ja helpottaa perehdytystä. Työnantajanäkökulmasta ennen aloitusta käydyillä keskusteluilla saadaan tärkeää tietoa tulokkaasta perehdytyksen räätälöintiä varten ja nopeutetaan aloittajan sulautumista työyhteisön jäseneksi. (Brown 2011, 233; Harpelund ym. 2019, 96-97; Kupias & Peltola 2009,103; Luukka 2019, 288.)

Kaikkien varsinaista ensimmäistä päivää tehtyjen toimenpiteiden tarkoituksena on luoda edellytykset työntekijän sujuvalle aloittamiselle ja perehdytysprosessille. Ajan jakso työntekijävalinnan ja varsinaisen aloittamisen välillä on usein hukattu mahdollisuus, jolloin aloittaja niin sanotusti unohdetaan odottamaan aloitusta, kun tulisi ruokkia aloittavan motivaatiota ja innostusta työtehtävää kohtaan. Perehdytyksen tukemisen lisäksi näillä toimenpiteillä sitoutetaan organisaation tehokkaammin ja pienennetään riskiä siihen, että työntekijä vaihtaakin muualle ennen kuin perehdytys edes alkaa. (Brown 2011, 233, 227; Kupias & Peltola 2009,103, Luukka 2019, 288-290. Harpelund ym. 2019, 193)

3.3.2 Ensimmäinen päivä

Ensimmäisenä päivänä tärkeintä on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja odottamaan innolla tulevaa. Tulokaan kokema vastaanotto niin esihenkilön kuin koko työyhteisön puolesta luo edellytykset hyvälle perehdytykselle sekä koko työsuhteelle. Organisaation tulee muistaa, että ensivaikutelma voidaan luoda vain kerran, joten varmista että se on hyvä. (Viitala 2021, 84; Luukka 2019, 286,)

Tervetullut olo lähtee liikkeelle siitä, että työntekijän saapuminen ei ole yllätys. Tulee varmistaa, että häntä ollaan vastassa ja odottamassa heti alusta alkaen. Tässä auttaa edellisessä luvussa mainitut ennakoivat toimenpiteet. Työntekijä tietää jo mihin on tulossa ja mitä on tiedossa ohjelmassa. Kaikki käytännön asiat on tehty valmiiksi häntä varten kuten

tunnusten tilaaminen ja tarvittavat perehdytys ym. kalenterivaraukset. Lisäksi organisaatio voi rakentaa niin kutsutun tervetuliaispaketin, joka sisältää perehdytysmateriaalien ja tärkeimpien työkalujen lisäksi symbolisia asioita, kuten esimerkiksi organisaation logolla varustettu muki. Tärkeää on, että paikalla on odottamassa tilanteen ja suunnitelman mukaisesti esihenkilö tai muu perehdyttäjä. Lisäksi, jos käytössä on perehdytyskaveri tai -kummi tulisi hänen olla mukana niin nopeasti kuin mahdollista. (Brown 2011, 235; Viitala 2021, 84; Luukka 2019, 293.)

Ohjelmallisesti ensimmäisenä päivänä hoidetaan kiireisimmät käytännönperehdytysasiat kuten tärkeimmät käytännöt, työvälineiden ja kulkukorttien yms. luovuttaminen. Päivän aikana tulisi mahdollisuuksien mukaan esitellä oma työpiste ja -ympäristö sekä lähimmät kollegat. Myös jos esihenkilö ei toimi perehdyttäjänä tulisi hänen pyrkiä olemaan mukana ensimmäisen päivän ohjelmassa. Käytännön perehdytykseen voidaan tutustua mutta sisäistettävän tiedon määrä on pidettävä kohtuullisena. Perehdytysuunnitelman näkyväksi tekeminen, läpikäynti ja sen viimeistely tai päivittäminen perehdytettävän kanssa on tärkeää aloittaa jo tässä vaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 105; Viitala 2021, 84.)

Organisaatiosta ja sen mahdollisuuksista riippuen ensimmäisen päivän ja päivien perehdytys voidaan myös toteuttaa ryhmäperehdytyksenä, jos samaan aikaan aloittaa useampi perehdytettävä. Yhteiserehdytyksen hyötynä on tehokkuuden lisäksi aloittajien ryhmäytyminen ja vertaistuki. Myös organisaation siiloutuminen vähenee, kun aloittajat ympäri taloa tutustuvat toisiinsa heti alusta alkaen. (Luukka 2019, 292-293.)

Päivän päättyessä tavoitteena on, että tulokas tuntisi paremmin edes yhden henkilön esihenkilön lisäksi esimerkiksi perehdytyskumminsa ja tietäisi jo tulevan perehdytyksensä aikatauluineen mutta vähintään ensimmäisen viikkonsa ohjelman. Lisäksi hänen olisi hyvä olla jo hieman tutustunut työympäristöönsä tietäen tarpeellisimpia asioita kuten miten löytää oma työpiste ja lähimmät vessat tai mistä saa esimerkiksi kahvia. (Brown 2011, 235; Luukka 2019, Viitala 2021, 84.)

3.3.3 Ensimmäiset viikot

Ensimmäisen viikon aikana tähtäin on saada uusi työntekijä aloittamaan työn teon ja kokemaan itsensä hyödylliseksi. Tähän päästään hahmottamalla perehtyjälle kokonaiskuva niin uudesta työstä kuin omasta työyhteisöstään sekä organisaatiosta. Aikataulullisesti ensimmäisen viikon aikataulu on hyvä luoda valmiiksi ja perehdytys aikataulu saa olla tiukka. Tulee kuitenkin varmistaa, että tulokas pystyy omaksumaan annetun tiedon ja ehtii myös tutustumaan jo omiin työtehtäviinsä eli niin sanotusti ”oikeisiin töihin”. (Kupias ja Peltola 2009, 105)

Alkuunsa perehdytyksessä käydään käytännön asioita liittyen työsuhteeseen kuten työajat, palkkausjärjestelyt ja työhyvinvointiin. Lisäksi opastetaan tärkeimmät työvälineet ja järjestelmät sekä työnteon käytänteet. Kun niin sanotut yleiset asiat on käsitelty päästään konkreettiseen työopastukseen, jonka tähtäimenä on tehdä selväksi työn ydinasiat ja tärkeimmät sidosryhmät sekä niiden tehtävät. Niin että aloittaja tietää mitä häneltä odotetaan ja olennaista on myös, että hän tietää keneltä saada tarvittaessa tukea. Ensimmäisten viikkojen jälkeen tavoitteena on, että uusi työntekijä tekee jo tuottavaa työtä ja ymmärtää oman toiminta ympäristönsä toimintatavat. Vastuu perehdyttämisestä siirtyy myös usein pikkuhiljaa enemmän perehtyjälle itselleen. (Brown 2011, 235-236; Kupias & Peltola 2009, 107; Viitala 2021, 84.)

Omaan lähiesihenkilöön tutustumiselle tulisi järjestää aikaa mahdollisimman nopeasti varsinkin, jos hän ei ollut tavoitettavissa ensimmäisenä päivänä. Esihenkilön osallistuminen perehdytykseen alusta alkaen viestii tulokkaalle, että hän on tärkeä ja merkityksellinen. Tämä luo pohjan avoimelle vuorovaikutukselle ja myös onnistuneelle perehdytykselle sekä koko työsuhteelle. Oman lähiesihenkilön lisäksi muut esihenkilöt ja ylempi johto olisi hyvää esitellä jollei aivan ensimmäisellä viikolla niin mielellään ensimmäisten viikkojen aikana. Esittely voidaan toteuttaa esimerkiksi tuomalla tulokas esittäytymään johtoryhmän kokoontumiseen. (Harpelund ym. 2019, 98-99; Luukka 2019, 293; Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Tärkeänä osana ensimmäisten viikkojen perehdytystä on työyhteisöön tutustuminen. Tavoitteena olisi, että ensimmäisen kuukauden jälkeen perehtyjä tuntisi jo esihenkilönsä lisäksi hyvin vähintään oman tiiminsä jäsenet. Tätä voidaan edistää varsinaisten työssä tapahtuvien kohtaamisien lisäksi järjestämällä yhteisiä kokoontumisia esimerkiksi tiimilounaiden tai kahvien muodossa. Alusta asti mukana toiminut perehdytyskummi on tärkeässä roolissa tässä luoden varsinaisen perehdyttäjän ja/tai esihenkilön lisäksi kontaktin työyhteisöön. (Brown 2011, 236-237; Eklund 2018, 105-107; Luukka 2019, 298; Harpelund ym. 2019, 99-101.)

Perehdytysohjelman alusta alkaen esihenkilön tulisi käydä säännöllisiä palautekeskusteluja perehtyjän ja perehdyttäjän kanssa. Keskusteluiden tarkoitus on seurata perehdytyksen onnistumista ja tarvittaessa muovata tehtyä perehdytys suunnitelmaa vastaamaan paremmin perehtyjän yksilöllisiin tarpeisiin. Perehtyjältä saadun palautteen avulla saadaan lisäksi tärkeää tietoa niin perehdytystiimin kuin koko organisaation kehittymisen kannalta. (Brown 2011, 236-237; Luukka 2019, 300; Kupias & Peltola 2009, 107.)

3.3.4 Ensimmäiset kuukaudet

Ensimmäisen kuukauden ollessa ohi työntekijä on jo toivottavasti hyvässä vauhdissa työnteossa. Kuinka perehdytys jatkuu tämän jälkeen, riippuu organisaation perehdytykselle

asettamista tavoitteista ja perehtyjän omasta tilanteesta. Muistettava on kuten aiemmin luvussa 2.3 kerrottiin, ensimmäiset 90 päivää on merkittävässä osassa työntekijän sitoutumisessa organisaatioon. On myös arvioitu, että ensimmäisen kolmen kuukauden aikana työntekijä yleensä alkaa vasta ymmärtämään kunnolla tehtävänsä laajemmassa kuvassa ja tunnistamaan asioita, joita hän ei vielä tiedä. (Brown 2011, 237; Harpelund ym. 2019, 197-198; Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdytyksen tavoitteena seuraavina kuukausina on osaamisen näkökulmasta varmistaa, että työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti niin työtehtävissään kuin tuen ja tiedon hankinnassa. Lisäksi tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Tehtävänä on tukea työntekijää, auttamalla häntä luomaan niin työnteonkannalta kuin sosiaaliselta kannalta merkittäviä kontakteja ja verkostoja. (Eklund 2018, 104-105; Kupias & Peltola 2009, 109.)

Kriittisenä lakipisteenä perehdytyksessä on koeajan päätyminen. Viimeistään päättymispäivän lähestyessä tulisi perehdytyksen toteutumista arvioida niin esihenkilön ja perehdyttäjän kuin perehtyjän näkökannoilta. Arvioinnissa tulisi miettiä kuinka hyvin perehdytys on onnistunut ja mitä pitää vielä perehdyttää. Keskustelussa tulisi antaa molemminpuolista palautetta perehdytyksen lisäksi muusta toiminnasta. Lisäksi tulee varmistaa, onko esihenkilöllä ja perehtyjällä yhteinen tilannekuva saavutetuista ja tulevista tavoitteista. Tässä kohtaa organisaation ja työntekijän oman hyvinvoinnin kannalta tulee myös kriittisesti arvioida kannattaako työsuhdetta jatkaa. Huomiona vaikei koeaika olisikaan käytössä tulisi siitä huolimatta työsuhteen jatkoon arviointia lukuun ottamatta vastaava arviointikeskustelu käydä. (Brown 2011, 239; Eklund 2018, 109-110; Kupias ja Peltola 2009, 109; Harpelund ym. 2019, 197-198.)

3.3.5 Perehdytyksen päätyminen

Perehdyttämisen pituus ei ole yksiselitteistä se riippuu organisaation tavoitteista ja perehdytettävästä tehtävästä. Hyvän perehdytyksen puitteissa voidaan sanoa, että perehdytysohjelma päättyy, kun työntekijä on muuttunut tulokkaasta työyhteisön ja organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi sekä hallitsee tehtävänsä. Merkittävä tekijä perehdytyksen kestossa ja laajuudessa on perehtyjän tausta. Organisaation sisältä siirtyvän perehdytys on monin osin tehokkaampaa verrattuna ulkopuolelta tulijaan, jolle kaikki talossa on uutta. (Harpelund ym. 2019, 198, 201; Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Ajallisesti suunnitellun perehdytysohjelman kesto voi olla sama kuin koeaika tai ensimmäiset kuusi kuukautta. Kuitenkin kokonaisvaltainen perehdytys vaatii yleensä vähintään puoli vuotta ja vaativammassa tehtävässä, kuten asiantuntija rooleissa, jonkin asteinen perehdytys kestää yleensä arviolta koko ensimmäisen vuoden. Huomioitava on, että perehdytyksen intensiteetti muuttuu prosessin edetessä ensimmäisten päivien ollessa lähes kokonaan perehdytystä, kun

taas puolenvuoden jälkeen perehdytykseen liittyviä toimia on selvästi harvemmin. Tärkeää on kuitenkin luoda suunnitelma perehdytykselle ja määritellä saavutettavat tavoitteet eri aikarajoihin sekä mittarit, kuinka voidaan seurata niiden saavuttamista.

Perehdytysuunnitelmaa käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa. Varsinaisen perehdytysohjelman jälkeiselle ajalle tulee myös muodostaa omat tavoitteet, kunnes kokonaisvaltainen perehdytys on saavutettu, jonka jälkeen prosessi muuttuu perehdyttämisestä jatkuvan osaamisen kehittämiseksi. (Eklund 2018, 90-91, 110; Harpelund 2019, 201; Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista, eli suunnitellun perehdytyksen päättymistä, olisi hyvä huomioida. Perehdytyksen päättymistä voidaan huomioida eri tavoin kuten järjestämällä juhlat viralliseksi tiimin jäseneksi tulemisen kunniaksi tai antamalla jonkinlainen symbolinen tunnus esimerkiksi organisaation lippis tai kunniakirja. Riitit työntekijän muuttumisesta työyhteisön täysvaltaiseksi jäseneksi lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Luukka 2019, 303.)

4 Perehdytys toimeksiantaja organisaatiossa

Valtiovarainministeriössä perehdytysvastuu on jaettu osaston/yksikön tehtäviin ja henkilöstöhallinnon vastuualueisiin. Tästä kaikkia ministeriön työntekijöitä koskeva alkuperehdytys toteutetaan virtuaalikoulutusympäristö eOppivassa henkilöstöhallinnon luomalla yleisperehdytyspolulla. Tämä yleisperehdytyspolku sisältää muun muassa organisaation esittelyn ja työsuhdeperehdyttämisen kuten työaika ja taukokäytänteet sekä työterveyshuollon esittelyn. Lisäksi koulutus sisältää tietoturvaan ja järjestelmiin perehdyttämisen. Yleisperehdytykseen kuuluu myös ”VM työpaikkana” -tilaisuus, jonka tarkoituksena on keskitetysti tutustuttaa kaikki viimeisen tilaisuuden jälkeen aloittaneet työntekijät toisiinsa sekä ministeriön johtoon. Aikataulujen mukaan tilaisuuteen osallistuu valtiosihteerin kansliapäällikkönä tai joku muu ylimmästä johdosta. Tilaisuudessa myös arvioidaan perehdytyksen toteutumista käymällä läpi viimeisimmän perehdytyskyselyn tuloksia ja aloittaneiden omia ajatuksia. (Pellikka 2023; VM intra 2023.)

Osastojen vastuulla on varsinaisen työhön opastaminen eli substanssiosaaminen ja osaston omiin käytänteisiin sekä työyhteisöön perehdyttäminen. Perehdyttämisen tueksi on luotu ministeriön intrasivulle perehdytys sivu, josta löytyy tietoa perehdytyksen toteutuksesta, aikatauluista kuten seuraavat perehdytystilaisuudet ja linkit rakennettuihin perehdytysmateriaaleihin. Materiaaleihin kuuluu perehdyttämisohje ja perehdyttämissuunnitelmapohja sekä kohdennettuja perehdytysmateriaaleja kuten uuden esihenkilön perehdyttämissuunnitelma ja assistenttiharjoittelijoiden perehdytysopas. Yleisten perehdytysmateriaalien lisäksi substanssiosaamisen tueksi eOppivasta löytyy erilaisia kursseja

tarkemmista osaamisalueista kuten lainvalmistelusta ja rekrytoinnista. (Pellikka 2023; VM intra 2023.)

Ministeriön omien perehdytysmateriaalien lisäksi valtioneuvosto on tehnyt kaikkien ministeriöiden yhteiseen käyttöön muun muassa yhteisen perehdytyssovelluksen ja perehdytysohjelman eOppivaan. Nämä esittelevät valtiolla työskentelyä ja toimintaa kaikkia ministeriöitä koskevalla tasolla. Lisäksi ministeriöiden työntekijöille järjestetään erilaisia koulutuksia, joista tärkeimpänä yhteisenä koulutuksena on valtion asianhallinta järjestelmä - koulutus, joka jokaisen aloittavan tulee käydä. (VM intra 2023.)

Edelliset toimet koskevat kaikkia ministeriössä aloittavia työntekijöitä mutta lisäksi on esihenkilötehtävissä aloittaneille tai siirtyneille kohdenneet perehdytystoimet. Esihenkilöille on myös oma intrasivu, josta löytyy erilaisia tukimateriaaleja esihenkilötehtävissä toimiville. Heille myös järjestetään erillisiä koulutuksia säännöllisesti, joiden teemat vaihtelevat. Esihenkilötehtävissä aloittavalle järjestetään omat perehdytyspalaverit muun muassa henkilöstöasioista kuten palvelussuhteisiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa sekä esihenkilötyön merkityksestä ja vastuusta. (Pellikka 2023.)

5 Metodologia ja työntoteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tavoitteen on esittää toimeksiantaja organisaatiolle kehittämistoimia, joiden avulla, voidaan varmistaa, että suunniteltu perehdytysohjelma toteutuu sekä keinoja, kuinka esihenkilöitä voidaan tukea perehdyttämisessä. Kehittämistoimien tunnistamiseksi toteutetaan kysely organisaation perehdytysvastuussa toimivien kokemusten ymmärtämiseksi.

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen on tutkimuksen ja kehittämistyön väliin jäävä ja niitä yhdistävä keino, jonka lähtökohtana on tyypillisesti kehittää jotain uutta mutta pohjata tämä perusteltavampiin faktoihin eli tutkimukseen. Verrattuna tieteelliseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on tiedon laajentaminen ja uusien teorioiden luominen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä taas halutaan löytää ratkaisuja tai uudistaa olemassa olevia käytänteitä, vaikkakin pohjaten nämä tutkittuun tietoon. Keskeisimpänä erona näiden välillä onkin tavoiteltu päämäärä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 17-22.)

Tutkimuksen lähestymistapa jaetaan perinteisesti kahteen eli laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen. Nämä ovat toisiaan tukevat tutkimuksen lajit, jotka luovat pohjan sille, miten asiaa lähdetään tutkimaan ja minkälaista tietoa saavutetaan. Laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus ymmärtää ja selittää tutkittavaa kohdetta sekä sen toiminnan tarkoitusta.

Määrällisessä tutkimuksessa taas saadaan selkeitä numeraalisia vastauksia, joiden suhteita vertaamalla voidaan luoda teorioita syistä, miksi tutkittava asia tai ilmiö esiintyy. Käyttämällä molempien suuntauksien menetelmiä yhdessä saadaan laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-137; Ojasalo ym. 2015, 104-105.)

5.2 Kysely tutkimusmenetelmänä

Kyselytutkimus on perinteisesti määrällisen tutkimuksen menetelmä. Siinä pitää ensiksi määrittellä tutkimuksen kohde ja sen tavoitteet, minkä jälkeen valitaan havaintoyksiköt, joille kysely toteutetaan. Kysely voidaan toteuttaa koosta ja resursseista riippuen joko kaikille havaintoyksiköille (eli perusjoukolle) tai vain osalle niistä (otanta). (Ojasalo ym. 2015, 122-123.)

Kyselyn etu tiedonkeruumuotona on sen tehokkuus ja laajuus. Se pystytään lähettämään hyvin laajalle määrälle ihmisiä kerralla ja kysymyksiä voidaan esittää myös hyvin laajasti. Kyselyn toteuttamisen kuluva aika ja resurssit pystytään hyvin tarkasti arvioimaan. Suurin aika kuluu lomakkeiden suunnitteluun ja itse tietojen analysointi on suhteellisen tehokasta riippuen kyselymenetelmästä. (Ojasalo ym. 2015, 121, 129.)

Heikkous kyselyllä on sen mahdollinen pinnallisuus, varsinkin jos kysymyksiä ei suunnitella huolellisesti. Haittoina on ihmisten vastauksien totuudenmukaisuuden arviointi, ovatko vastaajat vastanneet totuudenmukaisesti ja vakavasti. Myös ihmisten vastaamattomuus hankaloittaa kyselyä, otannasta jää osa puuttumaan, jollei kaikki kyselyn saaneet ole vastanneet siihen. Näistä syistä tutkijan kuuluu aina huomioida kyselyn virhemarginaali aineistoa analysoidessaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 195-203.)

5.3 Tutkimus ja kehittämistyön luotettavuus

Toteutettaessa mitä vain tutkimusta tai kehittämistyötä on muistettava kiinnittää huomiota työn eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseen. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä tapaa. Luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan työn toistettavuutta eli pysyvyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, voidaanko tutkimus toteuttaa uudestaan samalla tavalla ja saada vastaavanlainen tulos. Tätä voidaan varmistaa selostamalla selkeästi työn vaiheet ja ratkaisujen perustelut. Validiteetti taas tarkoittaa työn pätevyyttä eli vastaako tutkimus siihen mitä on tarkoitus tutkia. Tähän voidaan vaikuttaa tutkimuksen huolellisella suunnittelulla. Tarkoittaen että kyselyssä muotoillaan kysymykset vastaamaan selvitetävään asiaan ja selkeästi niin että vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla, kuin kyselyn rakentaja. (Hirsjärvi ym. 2009, 23, 231-232; Vilkkä 2007, 149-150.)

Eettisestä näkökulmasta tässä työssä on riskinä tiedonkeruumenetelmän eli kyselyn tuloksien vastauksien ja erityisesti vastaajien suojaaminen. Vastaaajia on tarkoitus suojata toteuttamalla kyselyt anonyymisti tarkentamalla henkilöä vain osaston ja tehtävän tason tarkkuudella. Näin vastauksia ei pystytä jäljittämään kehenkään yksittäiseen vastaajaan. Kohdennustiedot ja muut tarkat vastaukset ovat myös luottamuksellisesti vain rajatun piirin käsiteltävissä. Tutkimusetiikan perustaan kuuluu myös tieteen vapaus ja avoimuus siksi kootut tulokset ovat julkisia. Toinen periaate on tutkittavien suostumukseen liittyvät seikat, nämä varmistetaan toteuttamalla kysely niin että sen tarkoitus ja hyödyntäminen on selkeästi ilmoitettu eikä ketään pakoteta vastaamaan kyselyyn. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.)

5.4 Kyselyn toteutus

Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin verkkokyselyn avulla, joka muodostettiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation edustajien kanssa vastaamaan parhaiten heidän tarpeitaan. Tutkimuksen pääkohteena oli organisaation esihenkilötehtävissä toimivat. Usein perehdyttäjän roolissa toimii joku muu kuin esihenkilö ja siten tutkittaessa perehdyttäjiä ei haluttu rajata vastaajia vain esihenkilöihin.

Kysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi osin sen vaivattomuuden ja joustavuuden vuoksi. Moni vastaajista on hyvin kiireisiä tehtävissään ja haastattelu yms. aikojen sopiminen olisi muodostunut ongelmaksi. Tutkimuksessa haluttiin myös saavuttaa mahdollisemman laajasti eri osastoilla ja tehtävissä toimivia perehdyttäjiä ja siten kyselyn koettiin sopivan järkevimmäksi menetelmäksi. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla erityisesti koska se on ollut useasti käytössä organisaatiossa ja siten tuttu niin vastaajille kun opinnäytetyöntekijälle.

Sähköinen linkki luotuun kyselyyn lähetettiin sähköpostitse kaikille organisaation esihenkilöille ja heitä kehoitettiin lähettämään linkki eteenpäin myös oman osastonsa tai yksikkönsä perehdytystehtävissä toimineille. Lisäksi kyselystä tehtiin organisaation intrasivulle (Kampus) uutinen missä tiedotettiin tutkimuksesta ja pyydettiin kaikkia perehdytysroolissa toimineita vastaamaan. Muistutuksia vastaamisesta laitettiin sähköpostitse kaksi kertaa, joista jälkimmäinen kohdennettiin niille osastoille, joilta ei ollut vielä saatu vastauksia. Kyselystä tiedotettiin lisäksi koko organisaation yhteisessä henkilöstöinfossa. Toteutusmuodon vuoksi tarkkaa tutkimusjoukon määrää ei pystytä sanomaan. Kuitenkin esihenkilöitä eli osasto- ja yksikönpäälliköitä talossa on 50. Kaikkinensa perehdyttäjien tarkkaa määrää ei voida kuin arvioida, minkä vuoksi ensisijaiseksi tavoitteeksi asetettiin saada vastauksia mahdollisimman monelta osastolta.

Kyselylinkin yhteydessä lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja vastauksien hyödyntämisestä perehdytyksen kehittämisessä sekä tämän opinnäytetyön tekemisessä. Vastaukset todettiin käsiteltävän anonyymisti ja luottamuksellisesti vain

allekirjoittaneen ja muiden asianomaisten henkilöstöyksikön jäsenten toimesta. Tarkat vastaukset säilytetään vain tutkimuksen valmistumiseen asti ja tulokset esitetään niin ettei niitä pystytä yhdistämään vastaajiin. Vastausaika oli alkuperäisesti kaksi viikkoa 1.5. - 16.5.2023, mutta heikon vastaajamäärän vuoksi vastausaikaa jatkettiin 31.5.2023 saakka.

Kyselyn (liite 1) rakentaminen toteutettiin yhteistyössä opinnäytetyöntekijän ja organisaation edustajien kanssa. Pohja kyselyn rakenteelle muodostui aiemmin uusille työntekijöille suunnatusta kyselystä. Ensimmäisen varsinaisen osan väittämät olivat samat kysymykset, jotka oli esitetty perehdytettävälle mutta käännettynä perehdyttäjän näkökulmaan. Näin tarkoituksena oli luoda mahdollisuus organisaatiolle verrata perehdytyksen toteutumista molempien osapuolien näkemyksien pohjalta. Kysymykset rakennettiin herättelemään vastaajia kohti suoraan kohdennettuihin kysymyksiin liittyen perehdytyksen tukemiseen ja kehittämiseen. Kyselyssä vaihtelivat teemoittain tehokkaista määrällisen tutkimuksen mukaisista suljetuista kysymyksistä syventäviin kirjallisiin kysymyksiin. Avotekstien avulla oli tarkoitus saada laadullisen tutkimuksen selittävämpiä vastauksia.

Taustoituskysymyksissä pyrittiin varmistamaan vastaajien anonymiteetti, jonka vuoksi vastaajia pyydettiin tarkentamaan vain osastonsa. Tehtävä tasolla erotettiin vain esihenkilöt ja perehdyttäjät toisistaan, jotta heidän antamia vastauksia pystyttäisiin vertailemaan. Lisäksi pyydettiin vastaajia kertomaan kokemustasonsa tehtävässään. Esihenkilöitä pyydettiin kertomaan kokemuksensa vuosissa ja perehdyttäjiä arvioimaan kokemuksensa numeraalisesti. Vastaajien tunnistamisen estämiseksi kokemuskysymys oli muotoiltu koskemaan kokonaiskokemusta tehtävästä ei vain kokemusta nykyisessä organisaatiossa.

Ensimmäisen osuuden tavoitteena oli tutustua siihen, miten organisaation suunniteltu perehdytys toteutuu käytännössä. Lisäksi tavoitteen oli hahmottaa mitä muita keinoja hyödynnetään perehdyttämisen tukena. Erikseen nostettiin myös työntekijöiden yhteyttäminen osaksi työyhteisöä. Toinen osuus kohdistui perehdyttäjiin itseensä. Kuinka he itse kokevat saaneensa perehdytystä ja minkälaisena he kokevat saadun tuen tason sekä vastaavasti koko talon perehdytyksen tason. Viimeiseksi haluttiin saada suoria kirjallisia vastauksia perehdytyksen haasteista ja kuinka perehdyttäjät itse parantaisivat prosessia ja toimintoja. Vastaamisen varmistamiseksi kaikki kyselyn kysymykset asetettiin pakolliseksi, jottei vastaajat kyenneet täysin ohittamaan kysymyksiä.

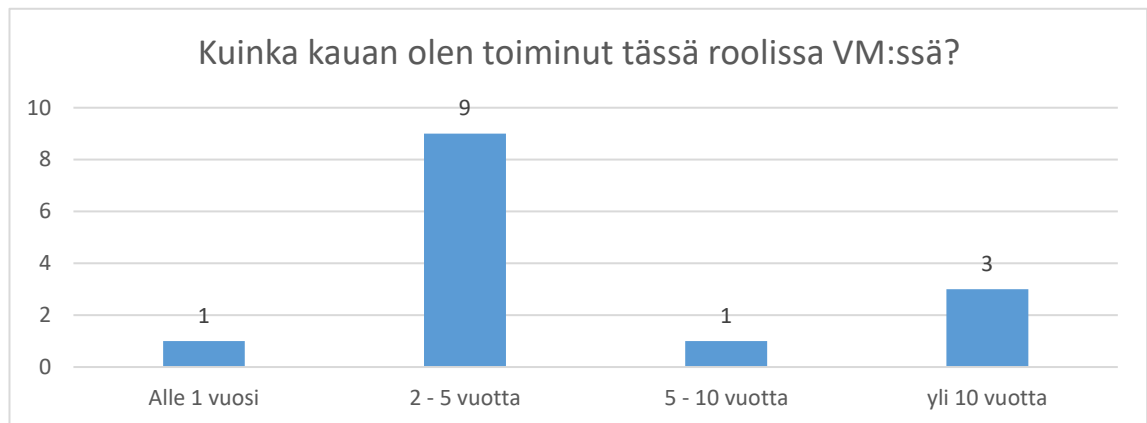
Kyselyn analyysissä tullaan keskittymään erityisesti avovastauksiin, joiden avulla saadaan syvempää tietoa perehdyttäjien kokemuksista ja tuntemuksista. Määrällisiä tuloksia hyödynnetään erityisesti vastaajaryhmien erojen tunnistamiseksi ja analysoimiseksi. Numeraalisia tuloksia voidaan myös hyödyntää laajemmin tulevaisuudessa vertaamalla niitä perehdytettävien kyselyn tuloksiin tai jos perehdyttäjien kysely toteutetaan uudestaan. Varsinaisia tilastollisia menetelmiä kuten ristiintaulukointia ei tulla hyödyntämään analyysissä

alkuperäisten odotuksien mukaisesti koska vastaajamäärä jäi liian pieneksi luotettavien testauksien toteuttamiseksi.

6 Kyselyn tulokset

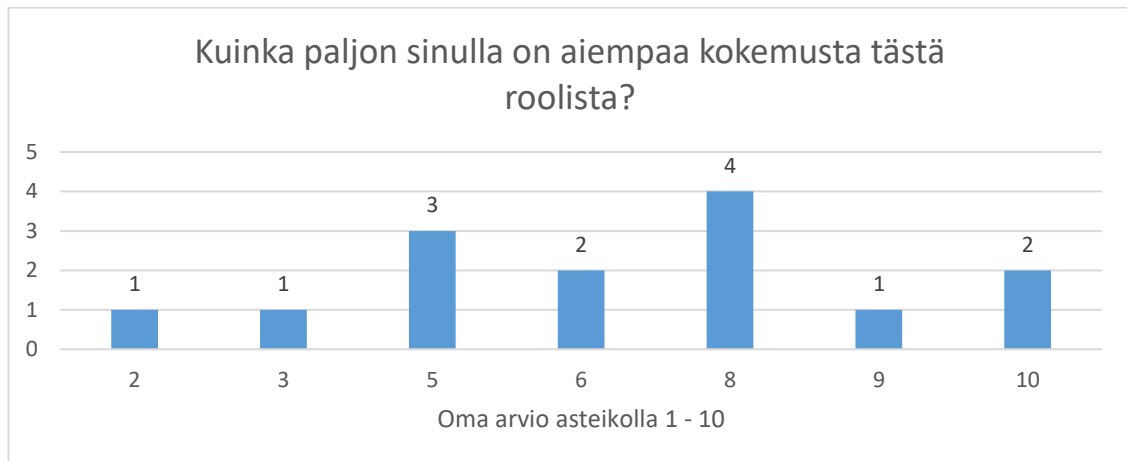
Kyselyyn saatiin vastaajia 28, joista puolet (14) olivat esihenkilöitä ja puolet perehdyttäjiä. Vastaukset tulivat 11 eri osastolta ja vai kaksi osastoista jätti vastaamatta. Eniten vastauksia (11) tuli Kunta ja alueosastolta sekä Kehittämis- ja hallintotoiminnosta.

Esihenkilöistä (katso kuvio 2) 64 % eli 9 on työskennellyt roolissaan valtiovarainministeriössä 2-5 vuotta. Vuoden roolissaan on ollut yksi ja 5-10 vuotta myös yksi vastaajista. Yli 10 vuotta esihenkilön roolissa on toiminut 3 vastanneista esihenkilöistä.



kuvio 2: esihenkilöiden kokemus

Perehdyttäjät (katso kuvio 3) arvioivat kokemuksensa roolistaan asteikolla 1-10 (hyvin vähän - hyvin paljon). Keskiarvokokemus perehdyttäjän roolista on noin 6,5. Vastaajista kaksi on arvioinut kokemuksensa perehdyttäjän tehtävistä olevan asteikolla 2-4 ja viisi vastaajista on kertonut kokemuksensa olevan tasolla 5-6. Seitsemän perehdyttäjistä on arvioinut aiemman kokemuksensa olevan 8-10 eli paljon tai hyvin paljon.



kuvio 3: Perehdyttäjien kokemus

6.1 Perehdytyksen osa-alueet ja käytänteet

Kyselyn toisen eli ensimmäisen varsinaisen osuuden tarkoitus oli kartoittaa, toteutuuko suunniteltu perehdytys organisaatiossa ja mitä asioita vastaajat hyödyntävät perehdyttämisessä. Lisäksi hahmotetaan, miten perehdytyksen sosiaalinen integroituminen varmistetaan.

Ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan oman kokemuksensa mukaan mitä asioita hyödynnetään perehdytyksessä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien kautta asteikolla 1-5 (ei tietääkseni - aina) onko ohjeistuksen mukaisia perehdytyksen osuuksia ollut käytössä perehdytettäessä.

Perehdytysuunnitelma (Taulukko 1) on käytössä vastaajien keskiarvon mukaan 4,6 eli lähes aina. Sekä esihenkilöt että perehdyttäjät arvioivat suunnitelman olleen aina käytössä 71,4 % perehdytyksistä. Perehdyttäjistä loput eli 28,6 % arvioi, että perehdytys suunnitelma on käytössä useimmiten, kun taas esihenkilöistä 14,3 % oli tätä mieltä ja 7,2 % kertoi, että suunnitelma on käytössä vain joskus.

Perehdytyksen tukena on käytössä perehdytysuunnitelma	Ei tietääkseni	Joskus	50/50	Useimmiten	Aina	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	0,00 %	3,60 %	3,60 %	21,40 %	71,40 %	4,6
Esihenkilöt (N 14)	0,00 %	7,20 %	7,10 %	14,30 %	71,40 %	4,5
Perehdyttäjät (N 14)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,60 %	71,40 %	4,7

Taulukko 1, Perehdytyksen tukena on käytössä perehdytysuunnitelma

Kyselyn mukaan vastuuperehdyttäjä (Taulukko 2) on nimetty perehdytettävälle kaikkien vastaajien perusteella 60,7 % perehdytettävistä. Tähän esihenkilöiden vastauksien keskiarvo oli 4,3 eli useimmiten tai aina kun taas perehdyttäjien arvio oli keskiarvoltaan 4,1 eli useimmiten. Perehdyttäjistä 7,2 % vastasi, ettei vastuuperehdyttäjiä ole nimetty heidän tietojensa mukaan.

Perehdytettävälle on nimetty vastuuperehdyttäjä	Ei tietääkseni	Joskus	50/50	Useimmiten	Aina	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	3,60 %	3,60 %	14,30%	17,80%	60,70 %	4,3
Esihenkilöt (N 14)	0,00 %	7,20 %	7,10 %	21,40 %	64,30 %	4,4
Perehdyttäjät (N 14)	7,20 %	0,00 %	21,40%	14,30 %	57,10 %	4,1

Taulukko 2, Perehdytettävälle on nimetty vastuuperehdyttäjä

Valtiovarainministeriön virtuaalinen yleisperehdytyspolku on ohjattu käymään kaikkien vastaajien keskiarvon (4) mukaan useimmiten. Esihenkilöiden vastauksien perusteella keskiarvo on korkeampi eli 4,4. Heistä 71,4 % kertoo, että perehdytettävä ohjataan aina käymään yleisperehdytyspolku ja vain 14,3 % kertoo, että ohjaus tapahtuu joskus. Perehdyttäjien keskiarvo on heikompi eli lähes useimmiten eli 3,7 mutta heistä 21,4 % kertoo, ettei heidän tietojen perusteella perehdytettäviä ohjata suorittamaan yleisperehdytyspolkua.

Perehdytyksen tukena on käytössä perehdytys suunnitelma	Ei tietääkseni	Joskus	50/50	Useimmiten	Aina	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	10,70 %	7,20 %	10,70%	10,70%	60,70 %	4
Esihenkilöt (N 14)	0,00 %	14,30 %	7,20 %	7,10 %	71,40 %	4,4
Perehdyttäjät (N 14)	21,40 %	0,00 %	14,30%	14,30 %	50,00 %	3,7

Taulukko 3, Perehdytettävä ohjataan käymään eOppivassa VM:n yleisperehdytyspolku

Muita virtuaalikoulutus alusta eOppivan kursseja perehdytettäviä ohjataan käymään keskiarvon perusteella useimmiten (Taulukko 4). Esihenkilöistä 50 % kertoo, että perehdytettävä ohjataan aina käymään eOppivan muita kursseja ja 35,7 % vastaajista, että tämä tapahtuu useimmiten. Perehdyttäjien keskiarvo oli 3,9 eli lähes useimmiten, vaikka heistä 14,3 % sanoo, ettei heidän tietojensa mukaan eOppivaan ohjata perehdytettäviä.

Perehdytettävä ohjataan käymään myös muita eOppivan kursseja	Ei tietääkseni	Joskus	50/50	Useimmiten	Aina	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	7,10 %	3,60 %	10,70 %	32,20 %	46,40 %	4,1
Esihenkilöt (N 14)	0,00 %	7,20 %	7,10 %	35,70 %	50,00 %	4,3
Perehdyttäjät (N 14)	14,30 %	0,00 %	14,30 %	28,60 %	42,80 %	3,9

Taulukko 4, Perehdytettävä ohjataan käymään myös muita eOppivan kursseja

Valtiovarainministeriön yleisperehdytykseen kuuluu myös VM työpaikkana tilaisuus, jonne vastaajien mukaan perehdytettävät ohjataan useimmiten (taulukko 5). Esihenkilöiden mukaan tilaisuuteen ohjataan osallistumaan lähes aina eli 64,3 % perehdytettävistä. Perehdyttäjien arvio vastaavasti keskiarvoltaan hieman alle useimmiten eli 3,6. Heistä 28,6 % kertoo, että perehdytettävä ohjataan osallistumaan perehdytystilaisuuteen aina kun taas 14,3 % ettei heidän tietääksensä tilaisuuteen ohjata ollenkaan.

Perehdytettävä on ohjattu osallistumaan yleisperehdytykseen kuuluvaan VM työpaikkana-tilaisuuteen	Ei tietääkseni	Joskus	50/50	Useimmiten	Aina	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	10,70 %	0,00 %	10,70 %	25,00 %	53,60 %	4,1
Esihenkilöt (N 14)	7,10 %	0,00 %	0,00 %	14,30 %	78,60 %	4,6
Perehdyttäjät (N 14)	14,30 %	0,00 %	21,40 %	35,70 %	28,60 %	3,6

Taulukko 5, Perehdytettävä on ohjattu osallistumaan yleisperehdytykseen kuuluvaan VM työpaikkana-tilaisuuteen

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi avovastauksella, mitä muita asioita vastaajat hyödyntävät perehdytyksen tukena. Vastaajat kertoivat hyödyntävänsä intranetin perehdytys sivujen sisältöä, josta löytyy vinkkejä perehdytyksen toteutukseen. Valmiista koulutuksista hyödynnetään myös koko ministeriön yhteisiä koulutuksia ja ohjataan lukemaan valtiovarainministeriön ja oman osaston työjärjestystä.

Moni vastaajista kertoi käyttävänsä itse ja osaston tai yksikön kokoamia perehdytyspaketteja ”Yksikkömme omat materiaalit ja ohjeet ovat perehdytyksen kulmakivi.” - Osa vastaajista kertoo kokoavansa aina perehdytettävälle oman perehdytyspaketin, joka sisältää perehdytys suunnitelman. Myös kollegojen ja muiden yksiköiden asiantuntijoiden apua hyödynnetään useamman vastaajan mukaan. Osa vastaajista kertoo, että heillä on yksikössä

aina esihenkilön ja perehdyttäjän lisäksi asiantuntijakummi, joka toimii uuden henkilön tukena.

Tutustuminen yksikköön ja keskeisiin verkostoihin koettiin tärkeäksi osaksi perehdytystä. Tätä toteutettiin ottamalla perehdytettävä mukaan palaveri- ja muihin verkostoihin mukaan alusta alkaen. Vastaavasti kerrottiin, että perehdytettävä otetaan suoraan mukaan töihin ja tekemiseen ”työ tekijäänsä opettaa -ajatuksella”.

Seuraavaksi kyselyssä tarkennetaan miten vastaajien osastolla tai yksikössä varmistetaan, että uusi työntekijä pääsee liittymään osaksi työyhteisöä. Selkeimpänä keinona varmistaa integroituminen nousee läsnäytön suosiminen alkuvaiheessa niin että työyhteisön uusi jäsen tapaa uudet kollegansa mahdollisimman pian. Tapana on esimerkiksi mahdollisuuksien mukaan kutsua kaikki yksikön jäsenet toimistolle uuden henkilön ensimmäiseksi päiväksi. Etäperehdytyksessä ja palaverissa käytetään kameraa sekä erikseen esitellään perehdytettävä ja muut osallistujat toisilleen.

Tutustumisen varmistamiseksi toimintatapana on vastaajien osastoilla säännölliset yksikkö tai osastotason kokoukset tai muut kohtaamiset kuten yksikkölounaat. Sujuvan työyhteisöön liittymisen varmistamiseksi ollaan yhteydessä useamman kerran ennen työsuhteen alkua ja useamman vastaajan yksikössä tai osastolla nimetään jokaiselle oma perehdytysmentori tai -kummi, jonka kanssa sovitaan valmiiksi esimerkiksi yhteislounaita esihenkilön kanssa. Toisaalta perehdytysvastuu saatetaan jakaa monelle osastolaiselle, jolloin uusi henkilö tutustuu luontevasti useampaan ihmiseen. Uudelle työntekijälle saatetaan myös järjestää tutustumiskeskustelu yksikön jokaisen henkilön kanssa erikseen.

6.2 Perehdyttäjien saama tuki ja kokemukset

Kolmas-osuus kyselyssä liittyi perehdyttäjien saamaan tukeen ja heidän kokemuksiinsa saamastaan perehdytyksestä ja sen haasteista. Tarkoituksena oli hahmottaa, minkälaista tukea perehdyttämiseen kaivattaisiin. Lisäksi perehdyttäjiä ja esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, miten he itse kehittäisivät valtiovarainministeriön perehdytystä.

Ensiksi vastaajia pyydettiin arvioimaan eri väittämien paikkaansa pitävyyttä asteikolla 1-5 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) liittyen teemaan (taulukko 2). Ensimmäiseen väitteeseen ”Olen saanut hyvän perehdytyksen perehdyttämiseen” kaikkien vastaajien keskiarvo oli 2,8 eli lähes neutraali. Vastaajista 21,5 % koki saaneensa huonon tai riittämättömän perehdytyksen ja yhteensä 35,7 % piti saamaansa perehdytystä hyvänä tai jokseenkin hyvänä. Vertailtaessa vastauksia tarkemmin huomataan, ettei perehdyttäjistä kukaan arvioinut olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja 28,6 % kertoi olevansa täysin eri mieltä, kun taas esihenkilöistä 21,4 % oli täysin samaa mieltä ja vain 14,3 % täysin eri mieltä. Kaikkien esihenkilöiden (3,1) ja perehdyttäjien (2,6) vastauksien keskiarvot

eivät poikkea suuresti toisistaan vaan pyöristyvät molemmat neutraaliin, esihenkilöiden vastauksien ollen hieman positiivisemmat.

Olen saanut hyvän perehdytyksen perehdyttämiseen	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	21,50 %	21,40 %	21,40 %	25,00 %	10,70 %	2,8
Esihenkilöt (N 14)	14,30 %	21,40 %	28,60 %	14,30 %	21,40 %	3,1
Perehdyttäjät (N 14)	28,60 %	21,40 %	14,30 %	35,70 %	0,00 %	2,6

Taulukko 6, Olen saanut hyvän perehdytyksen perehdyttämiseen

Väitteeseen tuen/ opastuksen tarpeesta perehdytykseen esihenkilöltä vastaajista kukaan ei arvioinut olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa (Taulukko 7). Kaikkien vastaajien keskiarvo väitteeseen oli 2,6 eli hieman neutraalin alle. Vastaajista 14,3 % arvioi, ettei kaipaakaan tukea eikä opastusta ollenkaan ja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 28,6 %.

Vertailtaessa vastaajaryhmiä huomataan esihenkilöiden kaipaavan vähemmän tukea ja opastusta perehdyttämiseen heidän vastauksien keskiarvon ollessa 2,4. Heistä yhteensä puolet vastasivat olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Perehdyttäjien keskiarvo oli vain hieman korkeampi eli 2,9. Erona kuitenkin on, että heistä 35,7 % oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa eli kokee kaipaavansa jonkin verran tukea tai opastusta.

Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen esihenkilöltäni	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	14,30 %	28,60 %	35,70 %	21,40 %	0,00 %	2,6
Esihenkilöt (N 14)	14,30 %	35,70 %	42,90 %	7,10 %	0,00 %	2,4
Perehdyttäjät (N 14)	14,30 %	21,40 %	28,60 %	35,70 %	0,00 %	2,9

Taulukko 7, Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen esihenkilöltäni

Henkilöstöyksiköltä kaivattiin tukea hieman enemmän keskiarvon noustessa 3,4 eli hieman yli neutraalin tason ja täysin eri mieltä väitteen kanssa oli vain 7,2 % vastaajista (Taulukko 8).

Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli 46,4 % vastaajista. Esihenkilöiden keskiarvo oli hieman matalampi eli 2,7 ja heistä vain 7,2 % oli täysin samaa mieltä eli toivoisivat enemmän tukea ja opastusta perehdyttämiseen henkilöstöyksiköstä. Puolet esihenkilöistä oli kuitenkin täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa eli kokivat olevansa tyytyväisiä henkilöstöyksiköltä saamaansa tukeen. Esihenkilöihin verrattuna

perehdyttäjistä selvästi suurempi osa kaipasi enemmän tukea ja opastusta henkilöstöyksiköltä vastauksien keskiarvon noustessa neljään ja yhteensä 64,3 % heistä vastasi olevansa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa.

Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen henkilöstöyksiköltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	7,20 %	21,40 %	25,00 %	21,40 %	25,00 %	3,4
Esihenkilöt (N 14)	14,30 %	35,70 %	21,40 %	21,40 %	7,20 %	2,7
Perehdyttäjät (N 14)	0,00 %	7,10 %	28,6 %	21,40 %	42,90 %	4

Taulukko 8, Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen henkilöstöyksiköltä

Seuraavaksi vastaajien tuli arvioida väittämää ministeriön perehdytyksen tasosta (taulukko 9). Yleisperhdytys sai keskiarvokseen 3,9 eikä vastaajista kukaan arvioinut olevansa täysin eikä jokseenkin erimieltä väitteen kanssa. Vastaajista suurin osa eli 60,7 % oli jokseenkin samaa mieltä, että perehdytys on hyvällä tasolla yleisperhdytysasioissa. Esihenkilöiden vastauksien keskiarvo nousi 4,1 ja heistä 21,4 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Perehdyttäjien antama keskiarvo 3,7 oli hieman heikompi mutta silti hyvällä tasolla.

VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla yleisperhdytysasioissa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	0,00 %	0,00 %	25,00 %	60,70 %	14,30 %	3,9
Esihenkilöt (N 14)	0,0 %	0,0 %	14,30 %	64,30 %	21,4 %	4,1
Perehdyttäjät (N 14)	0,00 %	0,0 %	35,70 %	57,10 %	7,20 %	3,7

Taulukko 9, VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla yleisperhdytysasioissa

Arvioitaessa väittämää ”Valtiovarainministeriön perehdyttäminen on hyvällä tasolla substanssiasioissa” vastaajien keskiarvo oli 3,6 ja yli puolet (60,7 %) arvioivat olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vertailtaessa vastaaja ryhmiä nähdään, että esihenkilöiden antama arvio on tässäkin hieman korkeampi. Heistä 85,7 % arvioi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas perehdyttäjistä 57,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa.

VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla substanssiasioissa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Kaikki (N 28)	0,00 %	7,10 %	32,20 %	53,60 %	7,10 %	3,6
Esihenkilöt (N 14)	0,0 %	7.2 %	7.1 %	71,40 %	14,3 %	3,9
Perehdyttäjät (N 14)	0,00 %	7,2 %	57,10 %	35,70 %	0,00 %	3,3

Taulukko 10, VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla substanssiasioissa

Seuraavaksi pyydettiin vastaajia kertomaan mitkä asiat heidän mielestään on haastavaa perehdyttämisessä. Vastauksista nousee selkeimpänä haasteena kiire, perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi aikaa keskittyä perehdyttämiseen muiden tehtävien lisäksi. Kiire myös heijastuu toiseen haasteeksi nostettuun asiaan eli perehdytyksen laajuuteen. Perehdytettävää on paljon laajan tehtäväkentän omaavassa ministeriössä ja kiireen vuoksi joskus perehdyttämisessä hätäilläään. Aikatauluhaasteiden ja etätyön keskellä perehdyttämisen kerrotaan myös vaikeuttavan tai hidastavan työyhteisöön tutustuttamista.

Itse perehdyttämisen lisäksi työaika menee suunnitteluun, perehdytysmateriaalien keräämiseen ja ylläpitämiseen, joka on itsessään jo haastavaa. Esille nostetaan kaikkien uusien käytänteiden tai tekniikoiden muistamisen vaikeus, pitää itse keksiä tai muistaa lisätä nämä perehdytyspakettiin. Moni vastaajista kertoo haastavaksi tunnistaa eri henkilöiden tarvitseman perehdytyksen määrän. Yksilöllisten oppimistarpeiden ja tapojen tunnistaminen ja niihin vastaaminen koetaan useamman vastaajan mielestä haastavaksi. ”Ihmiset oppivat eri tavalla, ei oikein osaa sanoa, että heitä tarvitsee ”kädestä pitäen” opastaa ja ketkä ovat omatoimisempia.” Lisäksi erikseen mainitaan haastavaksi perehdyttämisen pilkkominen sopiviksi osuiksiksi, ettei perehdytettävä saa ”ähkyä” liiasta tiedon määrästä.

Perehdytyksen suunnitteluun liittyvänä haasteena nousee myös eri osa-alueiden vastuuttaminen. Haasteiksi nostettiin tiedonkulku eri perehdyttäjien välillä, siitä kuka on perehdyttänyt mitäkin, ja oikeiden ihmisten mukaan ottaminen oikeassa vaiheessa rekrytoinnista alkaen, jotta perehdytysohjelma toimii sujuvasti. Esimerkiksi esille nostetaan assistenttien ottaminen mukaan jo rekrytoinnin edetessä, jotta he voivat olla yhteydessä oikeanaikaisesti tulokkaaseen työvälineiden ja muiden työhöntulon valmisteluun liittyvien byrokratioiden hoitamiseksi.

Haasteiden arvioinnin siivittämänä vastaajilta kysyttiin, minkälaista tukea tai opastusta he kaipaisivat perehdyttämiseen. Vastaajilta nousee toiveita tukitoiminnoista kuten valmiista tarkistuslistasta tärkeimmistä asioista ja aikatauluista. Lisäksi pyydettiin, että henkilöstöyksikkö lähettäisi viestin perehdytettävälle ja esihenkilölle perehdytyksen osa-

alueista ja tapahtumista kuten yleisperehdytykseen liittyvistä tilaisuuksista. Yleisperehdytystä kritisoidaan siltä osin, ettei vastuu sen toteuttamisesta tulisi kuulua osaston harteille.

Yleisesti tiiviimpi yhteistyö henkilöstöyksikön kanssa nostetaan esille. Varsinkin perehdyttäjien vastauksista kumpuaa toive perehdytyksen saamisesta perehdyttämiseen. Lisäämällä perehdytyskouluttamista toivotaan saada varmistettua tasalaatuisempi perehdytys koko ministeriön tasolla. Esimerkki keinoiksi annetaan perehdyttäjänopas tai eOppivaan rakennettu perehdyttäjien koulutus. Perehdyttäjät myös toivovat selkeämpää vastuuttamista esihenkilöiltään. Verratessa esihenkilöiden vastauksiin huomataan, että heistä useampi kertoo, ettei tarvitse tukea tai toivovat vain perehdytysmateriaalien päivittämistä mutta esille nostetaan myös sparrausta erityisesti palautteen annosta ja psykologisen ymmärryksen lisäämisestä uuden työntekijän tilanteeseen.

Tuen ja opastuksen tarpeen kartoituksen jälkeen viimeiseksi vastaajia pyydettiin erikseen kertomaan, miten he itse kehittäisivät perehdyttämistä niin koko ministeriön kuin oman osastonsa tasolla. Vastauksissa toistui jonkin verran samat asiat kuin edellisessä kysymyksessä mutta tarkoituksena olikin, että vastaajat herätellään miettimään juuri näitä kahta kysymystä, jotka ovat tutkimuksen ytimessä eli minkälaista tukea esihenkilöt ja perehdyttäjät kokevat tarvitsevänsä ja miten he kehittäisivät perehdytystä toimivammaksi.

Kehittämistapoina nostetaan yhteistyön kasvattaminen niin osastojen välillä kuin henkilöstöyksikön kanssa. Myös osastojen ja yksikköjen sisällä yhteistyön lisäämiseen tulisi panostaa. Muutama vastaajista kertookin, että heidän osastoillaan on käynnissä yksikkökummi toiminnan kehittäminen. Kokonaisuudessaan käytäntöjen yhtenäistämistä ehdotetaan ja perehdytyskokemusten jakamista toivotaan lisättävän. Erityisesti nostetaan työyhteisöön integroitumista edistävät keinot. Olemassa olevien perehdytysmateriaalien päivittäminen ja perehdyttäjille suunnatut ohjeistukset ja koulutukset nostetaan tämänkin kysymyksen kohdalla esille.

Useampi vastaajista korostaa perehdytyksen keston ja laajuuden ymmärtämistä. Ymmärrys siitä, että perehdytys jakaantuu pitkälle aikavälille ja jatkuu pidemmälle kuin vain ensimmäisille päville. Kaikkinensa tietoisuuden lisääminen perehdyttämisestä ja sen merkityksestä nousee kehitettäväksi. Lisäksi olemassa olevasta prosessista ja materiaaleista tiedottamista peräänkuulutetaan heti rekrytointien yhteydessä ja kaikille perehdytysohjelmaan kuuluville henkilöille.

7 Pohdinta

7.1 Päätelmät

Arvioitaessa organisaation perehdytyksen toteutumista voidaan kyselyn vastauksien pohjalta päätellä, että suunniteltu perehdytysohjelma toteutuu jokseenkin hyvin. Kyselyn toisessa osassa kysytyt perehdytyksen suunnitellut osa-alueet toteutuvat vastaajien keskiarvon mukaan useimmissa perehdytyksissä. Vastaajat myös itse arvioivat organisaation perehdyttämisen olevat neutraalia paremmalla tasolla. Erityisesti esihenkilöt arvioivat perehdytyksen olevan kokonaisuudessaan jokseenkin hyvällä tasolla. Substanssiperehdytyksen osalta voitaisiin arvioida olevan kehitettävää varsinkin perehdyttäjien mielestä.

Huomioitavaa on, että erityisesti yleisperehdytyksen ja eOppiva-koulutuksien osalta perehdyttäjien vastaukset ovat suhteessa esihenkilöihin kategorisesti heikompia. Heidän joukostaan useampi oli valinnut, etteivät ole tietoisia, että perehdytettävä ohjattaisiin käymään yleisperehdytyspolkua tai muita koulutuksia eikä osallistumaan VM työpaikkana - tilaisuuteen. Syitä tähän ei suoraan kyselystä voida saada selville mutta mahdollisesti esihenkilöt ovat tietoisempia perehdytyksen osa-alueista ja osaavat siten ohjata niiden pariin paremmin. Vaihtoehtoisesti voi olla, että esihenkilöt ovat myös olleet vastuussa näihin ohjaamisesta, eivätkä perehdyttäjät olleet tietoisia, että näin on tapahtunut. Taustaongelmana voi olla, ettei perehdytyksen vastuujakoa ole tehty selväksi tai perehdytyskokonaisuudesta ei ole viestitty organisaatiossa tarpeeksi tai tieto jää esihenkilöihin eikä saavuta perehdyttäjiä. Vastuujako nostettiin esille myös perehdytyksen haasteissa ja perehdyttäjät toivoivat esihenkilöiltään selkeämpää vastuuttamista perehdytyksen osa-alueista. Vastuujako tulisikin, kuten luvussa 3.2 käsiteltiin, kirjata perehdytysuunnitelmaan niin että kaikki perehdytystiimiin kuuluvat tietävät kenen tehtävänä on hoitaa mitäkin.

Teoriassa nostettiin myös esille, kuinka tärkeää on selkiyttää perehdytyksen kokonaisuus perehdytysvastuussa toimivalle. Näin siis, jos perehdytysvastuussa olevat eivät ole tietoisia yleisperehdytyksen kokonaisuudesta eivät he osaa myöskään oheistaa tulokkaita käymään perehdytyspolkua läpi. Perehdytysmateriaaleja kuten perehdytysmallia ja perehdytyksen ydinkohdat sisältäviä tarkistuslistoja toivottiin kysyttäessä miten perehdyttäjiä voidaan tukea, vaikka näitä materiaaleja on jo luotu organisaation toimesta kuten luvussa neljä kerrottiin. Tästä voidaan päätellä, ettei näistä jo olemassa olevista perehdytyksen tukitoimista olla täysin tietoisia kaikkialla organisaatiossa. Huomautettava on lisäksi, kuten kehityskohteissa nostettiin esille, että osa materiaaleista, on vanhentuneita ja vaativat päivittämistä.

Osastoilla on jo käytössä monia teoriaosuudessakin mainittuja onnistunutta perehdytystä tukevia käytäntöjä. Perehdyttäjät ovat itse tai yhdessä osaston kanssa koonneet perehdytysmateriaaleja toimintokohtaisista asioista helpottamaan perehdyttämistä.

Perehdytettävälle yksilöllisesti rakennetut perehdytyspaketit tukevat räätälöityä perehdyttämistä. Perehdytyskummin hyödyntäminen on jo toiminnassa joillain osastoilla. Kummien käyttöönoton on myös tunnistettu edistävän työyhteisöön integroitumista. Muutenkin työyhteisöön integroitumisen osuus perehdyttämisessä on havaittavissa erilaisissa työyhteisöön tutustumista edistävien keinojen käyttämisessä. Hyviä käytänteitä on jo siis käytössä toisilla osastoilla mutta ei kaikilla. Käytänteitä kuten yksikkökummi, nostetiin myös esille kehitysehdotuksissa. Näiden hyvien käytänteiden sisällyttäminen kaikkien osastojen toimintaan ja organisaation yhteiseen perehdytysuunnitelmaan edistäisi perehdytyksen onnistumista tasalaatuisesti koko organisaationtasolla.

Tarve perehdyttäjien kouluttamiselle on selkeästi tuloksista esille nouseva asia. Kaikista vastaajista hyvän perehdytyksen arvio saaneensa vain 10,7 %. Erityisesti perehdyttäjien oma arvio saadusta perehdytyksestä oli heikompi ja esihenkilöidenkin osalta arvioissa saadun perehdytyksen tasossa on vaihtelevuuksia. Perehdytyksen haasteeksi nostetuista asioista moneen vastaisi perehdytyskoulutus. Näistä esimerkkinä perehdytyksen jaksottaminen ja perehdytettävien yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen. Vastajaat olivat itse tiedostaneet tarpeen perehdytysopastukseen niin tuen ja opastuksen toiveissa kuin kehittämissuunnitelmassa.

Huomioitavana tuloksista on, että esihenkilöt kokevat saaneensa enemmän perehdytystä perehdyttämiseen, mitä tukee myös se, että kyselyn toisessa osuudessa esihenkilöiden vastaukset olivat jokaisessa hieman positiivisemmat. Esihenkilöt olivat myös tyytyväisempiä henkilöstöyksiköltä saatuun tukeen ja opastukseen. Taustalla voi olla, että perehdytys perehdyttämiseen on kuulunut luvussa 4 mainittuihin esihenkilöiden omaan perehdytyspakettiin tai ollut heille järjestettyjen koulutuksien eräänä teemana. Näin voidaan siis päätellä, että esihenkilöt ovat saaneet enemmän opastusta perehdytykseen, vaikka kuitenkin myös heidän joukossansa oli lisäperehdytystä ja -tukea kaipaavia. Lisäksi huomataan, että esihenkilöiltä kaivataan tukea ja opastusta perehdyttämiseen, minkä pohjalta voidaan päätellä, että esihenkilöiden perehdyttämiskoulutukseen tulisi kuulua myös perehdyttäjien tukemisen osuus.

Kokonaisuudessaan lisää tukea perehdyttämiseen kaivattiin organisaatiossa esihenkilöiden ja henkilöstöyksikön lisäksi muilta perehdyttäjiltä. Vertaistukea perehdytykseen kaivataan tukemaan perehdytyksen haasteissa. Lisäksi tukea kaivataan myös lähityöyhteisön jäseniltä. Perehdytysvastuuta ja yhteistyötä toivotaan laajennettavan ja prosessiin toivotaan sisällytettävän muita jäseniä kuten perehdytyskummi sekä tarvittavin osin osaston assistentteja.

Johtopäätöksinä kyselyn pohjalta on, että perehdyttäjien tukemiseksi perehdytyksessä onnistumisessa tulisi organisaatiossa panostaa perehdyttäjien kouluttamiseen ja käytänteiden yhdenmukaistamiseen. Perehdytyskokonaisuudesta erityisesti yleisperehdytyksen osalta pitäisi

viestiä paremmin. Perehdytyksenmateriaalit tulisi päivittää ja ohjeistusta tulisi kehittää sisältämään myös hyvät käytänteet kuten laajempi perehdytystiimi. Perehdyttäjien osaamista ja kokemuksia tulisi hyödyntää luomalla vertaistuelle oma ympäristönsä.

7.2 Kehitysehdotukset

Kyselyn pohjalta tunnistettujen ongelmien selättämiseksi ja perehdyttäjien tukemiseksi ehdotetaan seuraavia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä: perehdyttäjille rakennettava koulutus hyödyntäen virtuaaliympäristö eOppivaa, perehdytystiimin ottaminen vakiokäytänteeksi kaikissa perehdytyksissä, perehdytyksen kokonaisuudesta tiedottaminen kohdennetusti aina uuden työntekijän aloittaessa ja perehdyttäjien verkoston rakentaminen.

Perehdyttäjien kouluttaminen varmistaisi, että kaikilla perehdyttäjillä olisi ymmärrystä perehdytyksen merkityksestä ja siihen kuuluvista osa-alueista. Yhteisen koulutuksen avulla perehdytystä saataisiin tasalaatuisemmaksi läpi organisaation. Toimeksiantajaorganisaatiossa on jo käytössä eOppiva virtuaalikoulutusjärjestelmä, joten myös perehdyttäjille rakennettu perehdytyspolku voitaisiin rakentaa sinne. Virtuaalikurssi olisi helposti perehdyttäjien saavutettavissa oli kyseessä uusi perehdyttäjä tai jo kokeneempi, joka kaipaa muistin virkistystä. Perehdytyspolussa esiteltäisiin perehdytyskokonaisuus niin yleisellä tasolla sisältäen lakisääteisen perehdytyksen kuin hyvän perehdytyksen rakennuspalikat ja onnistumisen merkityksen. Syvemmällä tasolla pystytään opastamaan esimerkiksi, kuinka kohdata erilaiset perehtyjät. Yleisen tason lisäksi koulutuspolussa pystytään antamaan organisaatiotasosta tietoa perehdytyksestä muun muassa perehdytysuunnitelman rakentamisessa ja yleisperehdytyksen aikatauluista. Virtuaalikoulutuksen tueksi voidaan myös sisällyttää perehdytyksen teemoja työntekijöille järjestettäviin koulutuksiin, jotta myös ei varsinaisessa perehdytysroolissa aktiivisesti toimivat työyhteisön jäsenet ymmärtäisivät mitä hyvään perehdytyspakettiin kuuluu ja mihin se vaikuttaa.

Perehdytystiimin merkitys tuli esille niin tietoperustassa kuin kyselyn tuloksissa. Organisaatio ottaisi käyttöön perehdytystiimin, johon kuuluu: esihenkilö, nimetty perehdyttäjä (voi myös olla esihenkilö itse), perehdytys- tai yksikkökummi, ja henkilöstöyksikkö yleisperehdytyksen ja perehdyttäjien tukemisen roolissa. Tiimiin voidaan sisällyttää osastojen käytänteiden mukaan myös osaston assistentti vähintään tiedottamistasolla, jos hänen tehtäviinsä kuitenkin kuuluu perehdytysohjelmaan sisältyviä asioita. Perehdytystiimin käyttöönotto jokaisessa perehdytyksessä edistäisi onnistunutta perehdytystä ja työyhteisöön sitoutumista sekä myös helpottaisi esihenkilöiden ja perehdyttäjien työtaakkaa.

Perehdytyksen toteutumisen varmistamiseksi siitä tulisi tiedottaa ja muistuttaa käytännön työtä tekeviä. Kehitysehdotuksena tähän on, että henkilöstöyksikkö laittaisi jokaisen rekrytoinnin päättyessä perehdytysähköpostin uuden työntekijän tulevalle esihenkilölle ja nimetylle perehdyttäjälle, jos tämä on jo tiedossa. Viesti voi olla osa rekrytoijien niin

sanottua rekrytoinnin päättämismiestä tai voidaan laittaa erikseen nimetyn vastuuhenkilön toimesta. Tärkeää on, että viesti on rakennettu valmiiksi ja sen päivittäminen on jonkun henkilön vastuulla, että sen lähettäminen ei vaadi lisätyötä rekrytoijilta ja siten tulisi hoidetuksi. Sisällöllisesti viesti olisi lyhyt koonti perehdytyksestä ja sen tärkeydestä, tärkeimmistä aikatauluista sekä linkki intran perehdytysivulle, josta kehoitetaan katsomaan lisätietoa perehdytyksestä ja kootuista tukitoiminnoista. Kun aiemmin mainittu perehdytyskoulutus on rakennettu, voitaisiin sitä viestin yhteydessä mainostaa, jotta perehdyttäjät huomaisivat sen olemassaolon paremmin.

Perehdyttäjien verkoston muodostaminen loisi ympäristön perehdytystehtävissä toimiville, jossa jakaa omia kokemuksia ja haasteita perehdyttämisessä sekä kuulla miten muilla osastoilla toteutetaan perehdytystä tai on toimittu eri haasteiden kanssa. Organisaation ja henkilöstöhallinnon kannalta verkosto toimii keinona opastaa perehdyttäjiä ja tiedottaa kohdennetusti perehdytykseen liittyvistä asioista sekä kehittää perehdyttämistä ja sen tukitoimintoja entisestään. Käytännössä verkosto voisi toimia virtuaalipohjaisessa tiimityötilassa kuten esimerkiksi teamsissa. Verkostossa voitaisiin käydä keskusteluja ja lähettää tiedotteita niin osastojen käyttöön ottamista perehdytyskäytännöistä kuin perehdytyksen uudistamisesta tai tulevista aikatauluista. Lisäksi verkostolle järjestettäisiin säännöllisin väliajoin, vaikka 1-4 kertaa vuodessa, virtuaalisia ja läsnä kokoontumisia, jotka voisivat vertaistuen lisäksi käsitellä perehdytyksen teemoja tai olla varsinaisia koulutusilaisuuksia. Verkoston haasteena on sen muodostaminen. Kyselyä toteutettaessakin havaittiin vaikeudeksi tietää ketkä organisaatiossa toimivat perehdytystehtävissä esihenkilöiden lisäksi. Osin verkosto voisi rakentua perehdyttäjien omalle aktiivisuudelle eli kiinnostuneet voivat ilmoittaa halustaan osallistua. Tunnistettava on, ettei tämä todennäköisesti riitä, joten lisäksi esihenkilöt voisivat ohjata nimeämiään perehdyttäjiä osallistumaan tai vasta-aloittaneiden perehdytyskyselyssä voitaisiin kysyä, ketä heidän nimetyt perehdyttäjänsä olivat, ja siten heille pystytään lähettämään kutsu liittyä verkostoon.

7.3 Opinnäytetyön toteutuksen ja tuloksien luotettavuuden pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa kehittämistoimia siitä, kuinka valtiovarainministeriön perehdytystä voidaan kehittää ja joiden avulla perehdyttäjiä voidaan tukea perehdytyksessä onnistumisessa. Kehittämisehdotuksien tunnistamiseksi tutkittiin perehdyttäjien näkökulmasta valtiovarainministeriön perehdytystä. Kyselyn avulla saatiin riittävä kuva ministeriön perehdyttäjien käsityksistä, jotta pystyttiin tunnistamaan tietoperustan tukemia toimia perehdytyksen onnistumisen tueksi.

Työn tutkimuksellisen osuuden suurimpana haasteena oli vastaajien vähyys. Vastaajia oli kaikkiaan 28 eli ei edes puolia pelkästään organisaation esihenkilöistä. Suuremmalla

vastaajamäärällä olisi pystytty lisäämään tuloksien luotettavuutta ja tehtyjen päätelmien yleistettävyyttä. Yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa kuitenkin arvioitiin, että vastaajamäärällä saatiin riittävän havainnollistava kuva perehdytyksen nykytilasta perehdyttäjien näkökulmasta kehitystoimenpiteiden tunnistamiseksi. Vastauksia saatiin lähes kaikilta osastoilta ja vastaajat jakautuivat tasaisesti eri tehtävissä ja kokemustaustan omaaviin henkilöihin. Todennäköisimpänä syynä epäaktiiviseen vastaamiseen oli kyselyn toteutusaika. Samaan aikaan kyselyn kanssa, varsinkin vastaamatta jättäneillä osastoilla, ministeriössä oli hyvin kiire hallitusneuvotteluiden takia. Tietenkin on huomioitava myös, että kyselyn saatekirje olisi voitu muodostaa paremmin innoittamaan kyselyyn vastaamista esimerkiksi selventämällä enemmän kyselyn merkitystä ja hyödyntämistä perehdytyksen kehittämisessä.

Kyselyn luotettavuuden varmistamiseksi voitaisiin se toteuttaa uudestaan paremmalla ajankohdalla, jotta nähdään, saadaanko mahdollisesti suuremmalla vastaajamäärällä samanlaiset tulokset. Organisaatio pystyy myös tulevaisuudessa toteuttamaan samanlaisen tai -kaltaisen kyselyn uudestaan esimerkiksi vuosittain, jotta nähdään miten kehitystoimenpiteet ovat toimineet ja perehdyttäjien kokemukset ovat muuttuneet.

Tuloksien ja valittujen kehitystoimenpiteiden luotettavuutta olisi voitu lisätä myös hyödyntämällä eri tutkimusmenetelmiä. Laajemman ymmärryksen saamiseksi perehdyttäjien tarvitsemasta tuesta olisi voitu saada haastattelemalla eri kokemustasoisia perehdyttäjiä ja siten tunnistaa paremmin minkälaisia haasteita perehdyttäjillä on. Vaihtoehtoisesti kyselyn jälkeen olisi voitu pitää dialogikeskustelu tai työpaja kehitystoimien luomiseksi tai niiden hyödyllisyyden varmistamiseksi. Organisaatio pystyy vieläkin kehittämään saatuja tuloksia edellisten keinojen avulla lisäkehitystoimien tunnistamiseksi tai annettujen kehitystoimien toimivuuden seuraamiseksi.

Annetut kehitysehdotukset ovat linjassa toimeksiannon kanssa ja ovat suoraan hyödynnettävissä lisäämään hyvän perehdytyksen edellytyksiä. Toimenpiteet ovat kaikki henkilöstöyksikön toteutettavissa, vaikka vaativatkin eri määrän panostusta. Kehitystoimenpiteistä suurimman työn vaatii perehdyttäjien koulutuksen rakentaminen ja perehdyttäjien verkoston luominen. Vastaavasti perehdytystiimi-käytäntö todennäköisesti muodostuu vakioksi hitaasti mutta pystytään ottamaan käyttöön sisällyttämällä se perehdytysohjeistukseen ja -materiaaleihin samalla kun ne päivitetään. Muistutusviesti perehdytyksestä on taas otettavissa käyttöön hyvinkin tehokkaasti. Se vaatii vain, että viesti kootaan valmiiksi ja ohjeistetaan henkilöstöyksikön rekrytoijia ottamaan se käyttöön jokaisen rekrytoinnin päätteeksi.

Opinnäytetyön voidaan arvioida antavan arvokasta tietoa organisaation perehdytyksen nykytilasta ja perehdyttäjien kokemuksista sekä haasteista. Esitettyjen kehitystoimenpiteiden

käyttöönoton avulla organisaatio voi vahvistaa perehdytysohjelman laatua ja tukea perehdyttäjien työtä niin nyt kuin tulevaisuudessa. Jatkossa organisaatiolla olisi käytössään selvät kanavat, joiden avulla kehittää perehdytystä ja perehdyttäjiensä toimintaa entisestään.

Lähteet

Allen, D. 2008. Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. SHRM

<https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/Retaining-Talent.pdf>

Apuli, M. 2023. Samasta vai erikseen -podcast. osa 13 ”Huono perehdytys voi pilata hyvän rekrytoinnin”. Barona. Viitattu 21.9.2023

<https://barona.fi/yrityksille/samasta-vai-erikseen-podcast>

Bauer T. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM.

<https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf>

Brown, J. N. 2011. The complete guide to recruitment: A step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people. London: Kogan Page

Ellis A., Nifadkar S., Bauer T. & Erdogan B. 2017. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Harvard business review. Viitattu 24.9.2023.

<https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. [Helsinki]: Impact

Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. 2019. Onboarding: Getting new hires off to a flying start. First edition. United Kingdom: Emerald Publishing

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

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Luukka P. 2021 Yrityskulttuuri on kuningas -podcast ” 12. Pauliina Löytty - Perehdytys: Olet odotettu ja tervetullut”. Leidenschaft.

<https://leidenschaft.fi/podcast/12-pauliina-loyttu-perehdytys-olet-odotettu-ja-tervetullut/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paanetoja, J. 2023. Työoikeus tutuksi: Käsikirja. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tutki Hallintoa. 2023. Henkilöstötiedot. Viitattu 1.3.2024

<https://www.tutkihallintoa.fi/valtio/henkilostotiedot/>

Valkama, H. 2021. Ajatteletko vaihtaa alaa? Asiantuntijat: Nyt on työntekijän markkinat - ”Näin laajaa alalta toiselle siirtymää on tapahtunut tuskin koskaan”. Yle. Viitattu 22.9.2023.

<https://yle.fi/uutiset/3-12180293>

Valtiovarainministeriö. 2023a. Valtiovarainministeriö organisaatiokaavio. Viitattu 25.9.2023

<https://vm.fi/documents/10623/1214660/Organisaatiokaavio-2023-hein%C3%A4kuu-fi.pdf/204a453a-68d7-0581-2cc5-5e446e97d7dd/Organisaatiokaavio-2023-hein%C3%A4kuu-fi.pdf?t=1689074858380>

Valtiovarainministeriö. 2023b. Ministeriö. Viitattu 25.9.2023. <https://vm.fi/ministerio>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Walker-Schmidt, W., Kaul, C. & Crocker Papadakis, L. 2022. Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting education*, 7(4), pp. 8-15.

Julkaisemattomat lähteet

Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut vuodet 2018-2022.

VM-intra. VM Perehdytys. Intranet-sivu. Viitattu 20.9.2023

Pellikka, P. 2023, Kehittämispäällikön haastattelu

Kuviot

kuvio 1: Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio syyskuussa 2023 (Valtiovarainministeriö 2023b)	8
kuvio 2: esihenkilöiden kokemus	26
kuvio 3: Perehdyttäjien kokemus	27

Taulukot

Taulukko 1, Perehdytyksen tukena on käytössä perehdytysuunnitelma	27
Taulukko 2, Perehdytettävälle on nimetty vastuuperehdyttäjä	28
Taulukko 3, Perehdytettävä ohjataan käymään eOppivassa VM:n yleisperehdytyspolku	28
Taulukko 4, Perehdytettävä ohjataan käymään myös muita eOppivan kursseja	29
Taulukko 5, Perehdytettävä on ohjattu osallistumaan yleisperehdytykseen kuuluvaan VM työpaikkana-tilaisuuteen työpaikkana-tilaisuuteen	29
Taulukko 6, Olen saanut hyvän perehdytyksen perehdyttämiseen	31
Taulukko 7, Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen esihenkilöltäni	31
Taulukko 8, Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen henkilöstöyksiköltä	32
Taulukko 9, VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla yleisasioissa	32
Taulukko 10, VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla substanssiasioissa	33

Liitteet

Liite 1: Kysely perehdytyksestä organisaation esihenkilöille ja muille perehdyttäjäille 45

Liite 1: Kysely perehdytyksestä organisaation esihenkilöille ja muille perehdyttäjille

1. Olen... *

- osastopäällikkö/ yksikönpäällikkö
- perehdyttäjä

2. Millä osastolla työskentelet? *

- BO
- KO
- VO
- VVC
- KVR
- EUS
- KHT
- VKO
- JulkICT
- KAO
- VTML
- RMO
- OU

3. Esihenkilö: Kuinka kauan olen toiminut tässä roolissa VM:ssä? *

- Alle 1 Vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

4. Perehdyttäjä: Kuinka paljon sinulla on aiempaa kokemusta tästä roolista? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyvin vähän ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Hyvin paljon

5. Arvioi seuraavat väittämät: *

	Ei tietääkseni	Joskus	50 / 50	Useimmiten	Aina
Perehdytyksen tukena on käytössä perehdytysuunnitelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdyttävälle on nimetty vastuuperehdyttäjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdyttävä ohjataan käymään eOppivassa VM:n yleisperehdytyspolku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdyttävä on ohjattu osallistumaan yleisperehdytykseen kuuluvaan VM työpaikkana-tilaisuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Mitä muita asioita hyödynnät perehdytyksen tukena? *

Kirjoita oma vastauksesi.....

7. Miten osastollasi/yksikössäsi varmistetaan uuden työntekijän liittyminen osaksi työyhteisöä? *

Kirjoita oma vastauksesi...

8. Arvioi seuraavat väittämät: *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut hyvän perehdytyksen perehdyttämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen esihenkilöltäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaipaisin enemmän tukea/opastusta perehdyttämiseen henkilöstöyksiköltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla yleisasioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VM:n perehdyttäminen on hyvällä tasolla substanssiasioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Mitkä asiat ovat mielestäsi haastavaa perehdyttämisessä? *

Kirjoita oma vastauksesi...

10. Minkälaista tukea/opastusta kaipaisit? *

Kirjoita oma vastauksesi...

11. Miten kehittäisit perehdytystä VM:ssä ja osastollasi? *

Kirjoita oma vastauksesi...