

## **Perehdytysprosessin kehittäminen Opetushallituksessa henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden, esimiesten ja pe- rehdytettävien näkökulmasta**

Neea Hurme

<b>Tekijä(t)</b> Neea Hurme	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityö ja kielet	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytysprosessin kehittäminen Opetushallituksessa henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden, esimiesten ja perehdytettävien näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 77+1
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdytysprosessin kehittämistä Opetushallituksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan perehdytysprosessin nykytila ja haasteet. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota esimiehille perehdytyksen toteuttamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Opetushallitukselle. Aihe on tärkeä toimeksiantajalle perehdytyksen merkityksen esille tuomiseksi ja sen kehittämistyön mahdollistamiseksi. Työn aihe sovittiin yhteistyössä toimeksiantajan henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja se on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin kesän 2019 aikana. Tietoa kerättiin myös konsultoiden henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Haastateltavien joukkona oli kolmen henkilöstöhallinnon asiantuntijan lisäksi neljä esimiestä, jotka ovat perehdyttäneet 1.8.-30.10.2018 aikana tulleen uuden työntekijän sekä viisi 1.8.-30.10.2018 välisenä aikana Opetushallitukseen tullutta uutta työntekijää eli perehdytettävää.</p> <p>Haastatteluilla selvitettiin henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden, esimiesten ja perehdytettävien näkemyksiä perehdytysprosessin toimivuudesta ja kehityskohteista. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastatteluissa selvitettiin myös henkilöstöhallinnon tarjoamaa tukea esimiehille. Tutkimuksen aineistona toimi myös organisaation sisäisessä intrassa olevat materiaalit perehdytykseen liittyen. Tutkimuksen aineistojen analysoinnissa käytettiin teemoittelua.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kokonaisvaltaisesti perehdytystä ja perehdytysprosessia, sekä siihen liittyviä olennaisia teemoja, kuten perehdytysprosessin osa-alueita, suunnitelmallista perehdytystä, mentorointia sekä perehdytystä kaksisuuntaisena prosessina.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että perehdyttäminen nähtiin pääosin onnistuneena etenkin perehdytysuunnitelman ansioista, mutta perehdytysprosessissa nähtiin myös kehityskohteita. Tutkimuksen perusteella muodostui kehittämisteemoja henkilöstöhallinnolle perehdytysprosessin kehittämisen tueksi ja perehdytysprosessin kuvaus, joka löytyy liitteistä.</p> <p>Tutkimustuloksista havaitut kehittämisteemat liittyivät muun muassa yhteisten perehdytyksen tavoitteiden selkeyttämiseen, mentorointitoimintaan, yli yksikkörajojen tapahtuvaan perehdytykseen ja esimiestoimintaan osana perehdytysprosessia. Muuta kehitettävää nähtiin esimerkiksi palautteen keräämisessä ja perehdytysmateriaalien virtualisoimisessa. Tutkimustuloksissa selvisi myös, että henkilöstöhallinto voisi tarjota tukea esimiehille perehdytykseen esimerkiksi erilaisten yhteisten tilaisuuksien kautta.</p>	
<b>Asiasanat</b> perehdytysprosessi, esimies, henkilöstöhallinto, perehdytettävä, prosessikuvaus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet .....	2
1.2	Menetelmät .....	3
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	3
2	Perehdyttäminen .....	5
2.1	Keskeiset käsitteet .....	6
2.2	Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt .....	7
2.3	Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen .....	8
2.4	Henkilöstöhallinnon asiantuntijat perehdytyksen tukena .....	9
2.5	Mentorointi perehdytyksen tukena .....	10
3	Perehdytysprosessi .....	12
3.1	Perehdytysprosessin osa-alueet .....	15
3.2	Suunnitelmallinen perehdytys .....	17
3.3	Perehdytys kaksisuuntaisena prosessina .....	19
3.4	Työyhteisöön perehdyttäminen ja työyhteisön perehdyttäminen .....	20
3.5	Digitaaliset menetelmät perehdytyksen tukena .....	21
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	23
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	26
4.2	Toteutus .....	28
4.3	Aineisto .....	28
5	Tutkimuksen tulokset .....	30
5.1	Henkilöstöhallinto osana perehdytysprosessia .....	32
5.2	Esimies osana perehdytysprosessia .....	34
5.3	Perehdytettävän rooli perehdytysprosessissa .....	36
5.4	Muut roolit .....	38
6	Haastateltavien näkemyksiä .....	41
6.1	Henkilöstöhallinnon näkemyksiä .....	41
6.2	Esimiesten näkemyksiä .....	44
6.3	Perehdytettävien näkemyksiä .....	47
6.4	Miten henkilöstöhallinto voisi tukea esimiehiä? .....	51
6.5	Perehdytysprosessin kuvaus .....	53
6.6	Yhteenveto .....	55
7	Pohdinta .....	58
7.1	Johtopäätökset .....	58
7.2	Kehittämisteemat .....	67
7.3	Työn arviointi .....	71
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	74

Lähteet .....	76
Liite. Perehdytysprosessi.....	79

# 1 Johdanto

Perehdytysprosessilla on kriittinen rooli uusien työntekijöiden sopeutumisessa uuteen organisaatioon. Organisaatioissa, joissa perehdytysprosessi on toimiva, on työntekijöidenkin sitoutuminen parempaa. Uuden työntekijän perehdytys on tai sen tulisi olla aina ajankohdainen. Perehdytys on osa osaamisen kehittämistä, ja jotta organisaatio voi menestyä tulevaisuuden ja työvoiman muutoksissa, tulee sen olla valmis kehittämään jatkuvasti toimintaansa.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Opetushallitukselle. Opinnäytetyön aihe on perehdytysprosessi ja se syntyi toimeksiantajan tarpeesta. Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö on menetelmältään laadullinen, ja sen aineisto on kerätty teemahaastatteluilta. Tutkimusaineistona toimii myös organisaation sisäisen intran materiaalit perehdytykseen liittyen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena perehdytys nähdään henkilöstöhallinnon, esimiesten ja perehdytettävien näkökulmasta ja millaisia haasteita siinä nähdään. Tarkoituksena oli myös selvittää, millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota esimiehille onnistuneen perehdytyksen toteuttamisen tueksi. Tutkimuksen ohessa syntyi myös laadullisten tutkimusmenetelmien ja toimeksiantajan sisäisen intran tietojen perusteella toimeksiantajan perehdytysprosessikuvaus, joka löytyy liitteistä.

Perehdytysprosessikuvaus ja kehittämisteemat perehdytykseen liittyen luovat konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Ylipäätensä kaikki toiminnan kehittäminen on suureksi hyödyksi organisaatiolle pysyäkseen mukana kilpailussa pätevistä työntekijöistä ja toiminnan kehittäminen näyttäytyä parhaimmillaan vain hyvänä asiana, koska se kertoo, että asioihin kiinnitetään huomiota ja parannetaan. Myös strategisesta näkökulmasta perehdytysprosessin kehittäminen on tärkeää ja perehdytyksen tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa.

Henkilöstöhallinto voi alkaa toteuttamaan haastattelusta saatuja kehitysehdotuksia, kun kehitettävät kohteet on kartoitettu. Organisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokivat, että aihe on tärkeä, jotta perehdytyksen merkitystä saataisiin nostettua pinnalle. Virastojen yhdistymisen myötä ei perehdytys suunnitelman lisäksi ole tehty suurempaa kehittämissuunnitelmasta perehdytysprosessiin liittyen. Henkilöstöhallinnon tarjoamasta tuesta esimiehille ei myöskään aikaisemmin ole paljoa tutkittu muutenkaan. Perehdytys vaikuttaa myös yrityskuvaan, eli mielikuvaan organisaatiosta, esim. sen palveluista ja henkilöstöstä. Perehdytyksen onnistumiseen on siis syytä kiinnittää huomiota, sillä se voi vaikuttaa yrityskuvaan niin positiivisesti kuin negatiivisesti, minkä vuoksi on tärkeää huomioida jokaisen yksilön myös esimerkiksi harjoittelijoidenkin perehdytys.

Aihe valikoitui ollessani Opetushallituksessa työharjoittelussa, kun ilmaisin mielenkiintoni henkilöstön kehittämispäällikölle tehdä opinnäytetyön toimeksiantajan henkilöstöhallintoon liittyen. Opinnäytetyölle sovittiin toimeksiantajan kanssa yhteiset tavoitteet ja henkilöstöhallinto ilmaisi aiheen tärkeyden organisaatiolle. Aiheen valintaan on vaikuttanut myös oma mielenkiintoni perehdytystä koskien, mikä kumpuaa edellisten työpaikkojen perehdytyksestä ja koulutusohjelmani asiantuntijapolusta HR ja johtaminen. Opinnäytetyössäni sain hyödyntää monipuolisesti opintojani ja aikaisempia kokemuksia sekä haastavuutta aiheeseen lisäsi kiinnostava prosessinäkökulma. Aiheen kiinnostavuus ja toisaalta myös haastavuus kasvatti mielenkiintoani sekä tiedonhalua tutkimusta kohtaan. Mieluisuus aiheeseen ja itse työhön juontaa myös juurensa siitä, että tutkimuksen avulla minullakin voisi olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten uudet työntekijät kokevat organisaation ja sen perehdytyksen.

## 1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen. Tutkimustyyppisen opinnäytetyössä lähtökohtana on tutkimusaineisto, jonka avulla pyritään selvittämään määriteltyä ongelmaa tai saada siitä lisää ymmärrystä (Drake & Salmi 2018). Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Opetushallituksen perehdytysprosessin nykytila sekä mahdolliset kehityskohteet perehdytysprosessissa. Tavoitteena oli myös selvittää, voisiko henkilöstöhallinto tarjota etenkin perehdyttäjille, eli esimiehille, tukea perehdytykseen. Määrittelin opinnäytetyötäni varten alla olevat tutkimuskysymykset, joihin pyrin saamaan haastattelujen avulla vastaukset. Tutkimuskysymysten perusteella muodostui teemat haastatteluihin.

1. Millainen on Opetushallituksen nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin se toimii perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan näkökulmasta?
2. Millaisia haasteita Opetushallituksen perehdytysprosessissa on perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta ja miten niitä voisi kehittää?
3. Millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota perehdytyksen toteuttamiseen (esimiehille)?

Tämän opinnäytetyötutkimuksen ohessa laadin toimeksiantajalle perehdytysprosessin kuvauksen, joka löytyy liitteistä. Työssä kuvattiin Opetushallituksen perehdytysprosessi, jonka avulla niin henkilöstöhallinnon asiantuntijat kuin muutkin perehdytykseen osallistuvat voivat seurata ja kehittää perehdytysprosessia. Prosessikuvaus auttaa hahmottamaan perehdytyksen vaiheita ja sen avulla voi olla helpompaa havaita ne kohdat, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

## 1.2 Menetelmät

Tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössäni käytin teemahaastattelua, joka on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Haastattelin viittä uutta työntekijää eli perehdytettävää, jotka olivat aloittaneet toimeksiantajan organisaatiossa 1.8.-30.10.2018 välisenä aikana, ja neljän eri yksikön päällikköä eli esimiestä, jotka olivat osallistuneet tuona aikavälillä tulleiden uusien työntekijöiden perehdytykseen eli olivat heidän esimiehiänsä. Tietoa kerättiin myös konsultoiden toimeksiantajan kolmea henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Asiantuntijoita konsultoitin etenkin perehdytysprosessin kuvaamiseen liittyen sekä havaitsemaan mahdollisia kehityskohtia. Haastatteluihin valittiin perehdytetyt sekä perehdyttäjät, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkökulma perehdytysprosessiin ja kehityskohteisiin, sekä voitaisiin mahdollisesti myös verrata näkemyksiä perehdytysprosessista. Haastattelut toteutettiin kesän 2019 aikana.

Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska tavoitteena oli ymmärtää toimeksiantajan perehdytysprosessia sekä löytää kehityskohteita (ilmiö) ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Laadullinen tutkimusmenetelmä onkin toimiva, kun yritetään ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti (Vilka & Airaksinen 2003, 63).

## 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opetushallitus on kehittämisvirasto, jonka keskeisiin tehtäviin kuuluu koulutuksen, varhaiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kehittäminen (Opetushallitus 2019c). Opetushallituksessa työskentelee yhteensä noin 480 henkilöä. Opetushallituksen päätoimipiste on Helsingissä, mutta sillä on lisäksi toimipiste myös Tampereella. Opetushallitus on yhdistynyt Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO:n kanssa 1.1.2017 yhdeksi suuremmaksi organisaatioksi ja vuoden 2018 alusta lähtien Ylioppilastutkintolautakunnan kanslia (YTL) ja Kansallisen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) ovat olleet Opetushallituksen erillisyyksiköitä. Erillisyyksiköillä on muuten itsenäinen asema, mutta Opetushallitus järjestää näille tuki- ja hallintopalvelut. Karvillä on toimipiste Helsingin lisäksi Jyväskylässä. Opetushallituksen alaisuudessa toimii myös kuusi valtion oppilaitosta ja Opetushallituksen palveluksessa toimii lisäksi Eurooppa-koulun opettajia ja ulkomaan lehtoreita. Opetushallituksen yhteydessä toimii myös erilaisia toimi- ja lautakuntia ja osaamisen ennakointifoorumeita. (Opetushallitus 2019b.)

Opetushallituksen organisaatorakenne on uudistunut tammikuussa vuonna 2019. Opetushallitus myös kehittyy ja uudistuu jatkuvasti, mikä tulisi myös huomioida perehdytysprosessin näkökulmastakin. Organisaatorakenne on jaettu kuuteen niin kutsuttuun päätoimintoon. Opetushallituksen kokonaisjohtamisesta vastaa pääjohtaja sekä jokaisella päätoiminnolla oma johtaja. Päätoiminnot pitävät sisällään aihealueeseen liittyviä yksiköitä ja jokaisella yksiköllä on päällikkö tai vastuhenkilö. Yksiköissä voi toimia useita erilaisia tiimejä. (Opetushallitus 2019c.)

Tutkimuksessa on tarkasteltu Opetushallituksen Helsingin sekä Tampereen toimipisteissä tapahtuvaa perehdytysprosessia eli erillisyyksiköitä sekä muita toimeksiantajan alaisuudessa toimivia laitoksia sekä toimikuntia ei ole huomioitu tutkimuksessa. Organisaation erityispiirteenä on sinne vuosittain tulevat useat kymmenet korkeakouluharjoittelijat 1–6 kuukaudeksi, mihin ei olla kuitenkaan tässä tutkimuksessa tarkemmin syvennytty.

Tutkimuksen aihe on sovittu yhdessä toimeksiantajan henkilöstöhallinnon kanssa. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ennakkokäsityksenä oli, että perehdytykseen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota ja aiheen merkitystä nostaa esille koko organisaatiossa. Organisaation henkilöstöhallinto vastaa henkilöstöhallinnollisista asioista sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä.



## 2 Perehdyttäminen

Usein rekrytointiin ja juuri oikean työntekijän löytämiseen käytetään paljon aikaa, mutta perehdyttäminen saattaa jäädä uupumaan, mikä pahimmillaan johtaa siihen, että uusi työntekijä päätyy irtisanoutumaan jo koeajalla. Uudet työntekijät tarvitsevat paljon tukea ja tietoa, jotka auttavat heitä pääsemään työhön ja työyhteisöön kiinni ja suoriutumaan siinä kunnialla.

Eklundin (2018, 25) mukaan perehdytys tarkoittaa erilaisia käytäntöjä, joiden avulla varmistetaan, että uusi työntekijä oppii omat työtehtävänsä ja tulee osaksi työyhteisöä. Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen kaikkina niinä toimenpiteinä, joiden avulla uuden työntekijän osaamista kehitetään siten, että hän pystyy suoriutumaan uudessa työtehtävässä ja uuden organisaation toimintaympäristössä alusta lähtien. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) määrittelevät perehdyttämisen erilaisina toimenpiteinä, joiden avulla uutta työntekijää tuetaan alussa. Perehdyttäminen on laaja ja suunniteltu tapahtumasarja, jolla luodaan uudelle työntekijälle pohja työnsä tekemiseen. Perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän viihtyvyyteen, työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen, jotka vaikuttavat yhdessä siihen, miten työntekijä kaiken kaikkiaan sitoutuu organisaatioon ja sen työyhteisöön (Eklund 2018, 31).

Parhaimmillaan perehdyttäminen alkaa jo rekrytointiprosessin ja etenkin työhaastatteluiden aikana. Jo työhaastattelussa voidaan muun muassa kertoa hakijalle organisaation arvoista ja organisaatiokulttuurista. Uuden työntekijän valinnan jälkeen ja hänen aloittaessa uudessa työpaikassa, alkaa hänen orientoitumisensa eli perehtyminen kokonaisvaltaisesti uuteen työhön. Perehdyttämiseen sisältyy paljon enemmän asioita kuin voisi kuvitella. Sen pitäisi vähintäänkin tarjota uudelle työntekijälle tarvittavat taustatiedot työssä suoriutumiseksi. Perehdyttämiseen pitäisi myös kuulua uuden työntekijän sosiaalistaminen ja perehdyttäminen organisaation toimintatapoihin. Sosiaalistamisessa uudelle työntekijälle tulisi kertoa, minkälaisia arvoja organisaatiossa on ja minkälainen organisaatiokulttuuri, minkä odotetaan näkyvän myös hänen työssängä. Perehdytyksen tarkoituksena on etenkin se, että uudella työntekijällä on tervetullut olo organisaatioon, mutta myös se, että hän ymmärtää organisaation toiminnan kokonaisvaltaisesti, esimerkiksi sen historian ja kulttuurin ja tulevaisuuden tavoitteet. Työntekijälle tulisi olla selvää, mitä häneltä kyseisessä roolissa odotetaan ja miten se näkyy koko organisaation tasolla. (Dessler 2011, 156.)

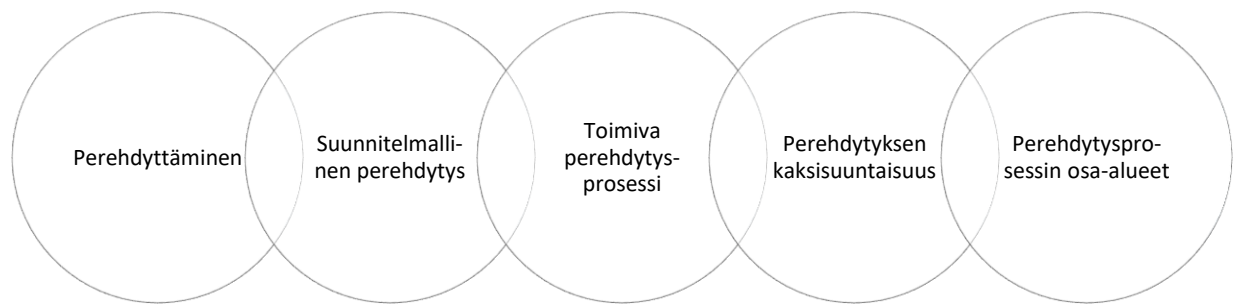
Uudessa työpaikassa aloittaminen voi olla monelle jännittävää aikaa. Uuden työntekijän saattaa olla hankalaa tehdä uusia työtehtäviään hyvin tai täydellä panoksella, ennekuin tietää varmasti mitä häneltä odotetaan ja toisaalta myös tietää käytännön työympäristön ja

sen, mitä tyypillinen päivä saattaa sisältää. Perehdyttäminen ei ole vain sitä, että uusi työntekijä kuuntelee esimerkiksi henkilöstöhallinnon suunnittelemaa yleistä perehdytystä organisaation historiasta ja eduista, vaan onnistunut perehdytys on suunniteltu läpikotaisin. (Arthur 2012, 297). Myös organisaation strategia vaikuttaa tai sen pitäisi vaikuttaa perehdytykseen vahvasti, sillä sen avulla määritellään, mihin suuntaan organisaatio haluaa edetä (Kupias & Peltola 2009, 43).

## **2.1 Keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyön keskeisenä teoriapohjana toimii Eklundin (2018) ”Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys” kirja, jossa on erityisen moderni näkökulma koko perehdytysprosessiin ja teoksessa painotetaan etenkin suunnitelmallista perehdytystä ja sen hyötyjä sekä toimivaa perehdytysprosessia, joiden avulla minun on mahdollista kehittää prosessia. Eklundin (2018, 31-36) mukaan suunnitelmallisuudella on mahdollista kehittää perehdytysprosessia tietoisesti sekä varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus koko organisaatiossa. Muun muassa nämä ajatukset vaikuttavat koko toimeksiantajan perehdytysprosessikuvauksen taustalla, sillä jo perehdytysprosessin kuvaamisella voidaan alkaa varmistamaan perehdytysprosessin yhdenvertaisuus, jota henkilöstöhallinnon asiantuntijat pitkällä tähtäimellä tavoittelevat.

Kuten kuvioista 1 käy ilmi, työni keskeisimmät käsitteet liittyvät perehdyttämisen kokonaisuuteen, suunnitelmalliseen perehdytykseen, toimivaan perehdytysprosessiin ja sen osa-alueisiin sekä perehdytyksen kaksisuuntaisuuteen. Käsittelen ja perehdyn etenkin perehdytyksen suunnitelmallisuuteen, koska perehdytysprosessin suunnitelmallisuus ja sen kehittäminen kulkee käsi kädessä – suunnitelmallisuuden avulla on perehdytystä mahdollista kehittää ja virheistä oppia. Myös toimiva perehdytysprosessi sekä perehdytysprosessin osa-alueet ovat olennaisia asioita työni kannalta, koska tutkimuksen painopiste on nimenomaan perehdytysprosessissa ja viitekehystä voidaan hyödyntää aktiivisesti tutkimuksen ja perehdytysprosessikuvauksen tukena, esimerkiksi osa-alueiden sisällön näkökulmasta. Perehdytyksen kaksisuuntaisuus on myös olennaista, koska siinäkin korostuu organisaation oppiminen ja kehittyminen.



Kuvio 1. Keskeiset käsitteet

## 2.2 Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt

Perehdyttämisen tavoitteet määräytyvät paljolti organisaation omien tarkoitusten ja strategioiden pohjalta. Organisaatioiden tavoitteet perehdytyksen suhteet voivat olla todella erilaisia, mutta perehdytyksen hyödyt ovat usein samankaltaiset organisaation luonteesta riippuen.

Koska uuden ja pätevän henkilön rekrytointiin käytetään usein paljon aikaa ja rahaa, on tärkeää saada uusi työntekijä myös pysymään organisaatiossa, jotta rekrytointiin käytetty aika ei mene hukkaan. Perehdyttämisen tulisi keskittyä uuteen työntekijään osana työyhteisöä; organisaation tulisi korostaa uuden työntekijän päätöstä liittyä juuri tähän työyhteisöön ja haluta antaa perehdytyksellä ja jo rekrytoinnissa hänelle hyvä ensivaikutelma, joka olisi ensimmäinen askel työntekijän sitouttamiseen. Ensivaikutelmalla on suuri merkitys etenkin, kun tietyn alan osaajista on pulaa. (Arthur 2012, 297-298). Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vaikuttaa myönteisesti uuden työntekijän jäämiseen.

Jokaisen organisaation tulisi miettiä juuri heidän tavoitteensa perehdyttämiselle. Tavoitteiden suunnittelun pohjalla voi vaikuttaa usein esimerkiksi organisaation strategian toteuttaminen, jolloin perehdyttämisen tulisi tukea tätä. Perehdytystä voi ohjata taustalla vaikuttava tavoite siitä, että uusi työntekijä saadaan sopeutettua työhön ja työyhteisöön sekä tavoitteena voi olla myös vähemmän virheitä, tuloksellisuutta tai työhyvinvointia. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Eklundin (2018, 28-30) mukaan perehdytyksen tavoitteet voivat olla niin pidempi- kuin lyhympiaikaisia, riippuen täysin organisaation luonteesta. Ehkä kuitenkin

strategian ohella tärkein ajatus tavoitteiden miettimisen taustalla on se, miksi organisaation kannattaisi käyttää resursseja siihen ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Organisaation perehdyttämisen ylemmän tason tavoitteiksi voidaan määritellä esimerkiksi se, että perehdytys huomioisi organisaation strategian, vahvistaisi vuorovaikutusta, tukisi uuden työntekijän osaamista ja sitoutumista sekä kannustaisi kehittymään. Tarkempia ylempää tasoa täydentäviä tavoitteita voisi olla esimerkiksi työntekijän sitoutuminen tai nopea työhön oppiminen, organisaatiokulttuurin sopeutuminen ja työympäristössä viihtyminen tai uuden työntekijän itsenäinen työskentely tai vastuunottokyky.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdytyksellä on suuret hyödyt, koska hyvän perehdytyksen ansiosta työntekijä viihtyy työssä, mikä taas johtaa siihen, että hän sairastaa vähemmän ja on myös tuotteliaampi. Perehdytyksen hyötynä voidaan nähdä etenkin työntekijän sitoutuminen organisaatioon. Organisaatioon sitoutuneiden työntekijän nähdään työskentelevän tehokkaammin ja he ovat myös tyytyväisempiä työhönsä. Perehdytyksen ja työntekijän sitouttamisen epäonnistuessa – usein monien asioiden summana – voi prosessista tulla hyvinkin kallis organisaatiolle, etenkin, jos vaihtuvuutta tapahtuu useamminkin. (Eklund 2018, 31-34.) Myös Rogersin (2019) mukaan hyvin hoidetun perehdytyksen avulla uusien työntekijöiden irtisanoutumiset vähentyvät ja se myös vähentää stressiä sekä sairaspöissaoloja ja etenkin kasvattaa työnantajainetta.

### **2.3 Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen**

Kun perehdytys on saatu alkuun ja se on lähtenyt hyvin liikkeelle, täytyy myös muistaa prosessin seuranta. Perehdytystä voidaan seurata ja kehittää niin organisaation kuin uuden työntekijän tasolla. Koko organisaation tasolla olisi hyvä huomioida koko perehdytysprosessin seuranta, mikä voi sisältää esimerkiksi perehdytys suunnitelman ylläpitoa ja erilaisia yhteisiä tilaisuuksia perehdytettävälle. Yksilön tasolla perehdytystä voidaan seurata erilaisilla keskusteluilla – spontaaneilla tai säännöllisesti etukäteen mietityillä. Perehdytyksen seuranta on edellytys perehdytysprosessin kehittämiselle. Jos ei tiedetä, missä mennään, ei kehittäminenkään ole mahdollista.

Perehdyttämistä voidaan seurata niin yksilön eli uuden työntekijän tasolla kuin koko organisaation perehdytysprosessin tasolla. Usein uuden työntekijän perehdytystä tulisi seurata jatkuvasti sen toteutuksen yhteydessä. Koko organisaation perehdytysprosessissa sen sijaan seuranta ja kehittäminen keskittyy esimerkiksi perehdyttämiseen osallistuneiden ja organisaation käytäntöihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Organisaation tulee kerätä kootua tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta. Koko organisaation tasolla perehdytysprosessin seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi yksinkertaisella kyselylomakkeella, johon

uusi työntekijä vastaa. Tässä tulee kuitenkin huomioida sen ehdoton luottamuksellisuus ja toisaalta myös yksinkertaisuus ja myös se, että siitä saadaan riittävästi tietoa kehittämistä varten. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdytyksen seurannan tavoitteena on tukea työntekijän edistymistä. Perehdytyksen seurannalle voidaan määritellä yhteiset käytänteet, joiden avulla voidaan esimerkiksi arvioida työssä suoriutumista tai mahdollistaa palautteenanto. (Eklund 2018, 21.) Tästä varmasti yleisin esimerkki on erilaiset perehdytyskeskustelut, kuten arviointi- ja kehityskeskustelut. Yksilön tasolla perehdytysprosessin seuranta auttaa perehdyttäjiä tunnistamaan, tarvitseeko uusi työntekijä esimerkiksi apua tai tukea. Seurannan taustalla vaikuttaa eniten jo ennakkoon asetetut tavoitteet Tavoitteita voidaan seurata erilaisin arviointikeinoin tai jopa mittarein. Tosin mittarikaan ei välttämättä tarkoita sitä, että tavoitteita tulisi mitata esimerkiksi numeraalisesti vaan usein arviointi ja mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi vertaispalautteella. (Eklund 2018, 119-120). Perehdytyksen seurannassa tärkeää olisi esimerkiksi päivittää uudelle työntekijälle luotua perehdytysuunnitelmaa (Eklund 2018, 80).

## **2.4 Henkilöstöhallinnon asiantuntijat perehdytyksen tukena**

Perehdyttämisen toimenpiteisiin osallistuu usein myös merkittävänä osana henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset voivat perehdytysprosessiin liittyvien yleisempien tehtävien, kuten työsopimusten tai koulutusten järjestämisen lisäksi, tarjota esimerkiksi esimiehille tukea perehdytykseen.

Henkilöstöhallinto voi olla usein perehdytyksen hallinnollinen pääkoordinoija, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöhallinnon asiantuntijat esimerkiksi usein tekevät organisaation perehdytysuunnitelman ja hoitavat organisaatioon esittelyn (Joki 2019, 114). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 186) mukaan henkilöstöhallinnon rooli perehdytysprosessissa käsittää organisaatotasoisesta perehdyttämisprosessista ja sen laadusta huolehtimisen sekä perehdyttämiseen osallistuville annettavan tuen. Henkilöstöhallinto on täten ”perehdytysprosessin omistaja” eli sen tulisi olla vastuussa perehdytysprosessin toimivuudesta ja ylläpitämisestä (Kjelin & Kuusisto 2003, 194).

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 73) mukaan henkilöstöhallinnon rooli perehdytyksessä liittyy esimerkiksi esimiesten ja muiden perehdytyksen vastuuhenkilöiden tukemiseen esimerkiksi koulutuksien ja valmennuksien avulla. Henkilöstöhallinnon rooli osana perehdytystä voi myös liittyä perehdytysmateriaalien luomiseen ja päivittämiseen sekä yhteiseen talon tervetuloilaisuuksien järjestämiseen. Henkilöstöhallinnon olisi tärkeää kerätä, välittää ja

kehittää saatua tietoa perehdytykseen liittyen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat voivat myös muistuttaa esimiehiä tärkeistä perehdytyskeskusteluista ja koeajan seuraamisesta sekä ylipäättensä kertoa esimiesten roolista perehdyttämisessä.

Olisi tärkeää, että henkilöstöhallinto huolehtisi perehdyttämiseen osallistuvien valmennuksesta sekä pitäisi aktiivisesti esillä sitä, miten tärkeää perehdytys on (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 73) mukaan etenkin suuremmissa organisaatioissa perehdyttämisestä vastuussa oleville olisi hyvä luoda erilaisia verkostoja ja tilaisuuksia, joissa voitaisiin valmentaa perehdyttäjiä perehdytystehtävissä onnistumiseen. Henkilöstöhallinto voisi myös ottaa koko organisaatiota mukaan keskusteluun siitä, millaista on hyvä perehdytys tässä organisaatiossa (Kupias & Peltola 2009, 75).

## **2.5 Mentorointi perehdytyksen tukena**

Perehdytyksessä olisi tärkeää, että uutta työntekijää ei jätettäisi yksin. Jotta voitaisiin varmistaa, että uuden työntekijä ei tarvitsisi murehtia ja selvitä yksin uuden organisaation kuvioista, olisi hänellä hyvä olla läheinen työpari, kollega tai nykyään yhä vakiintuneemmin mentori. Mentori on avain työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, onnistumiseen työtehtävissä sekä häneltä on usein helppo kysyä tyhmiäkin kysymyksiä todella itsestään selviltäkin tuntuvista asioista. Mentori voi olla tukena niin työn sisältöön liittyen kuin organisaation tapoihin liittyen. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa mentorilla voi olla suuri rooli asiantuntijan tukena, sillä suuren organisaation sisällä tuo yksi henkilö saattaa olla ainut, joka uuden työntekijän työn sisällöstä tietää.

Joissakin organisaatioissa uuden työntekijän tueksi voidaan nimittää mentori tai kummi, joka tukee uuden työntekijän perehtymistä usein tietyn ajanjakson ajan. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 193) mukaan kummin tehtävänä on yksinkertaisesti vähentää tilanteita, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä epävarmaksi. Nämä tilanteet voi usein olla todella arkipäiväisiä ja itsestäänselviltä vaikuttavia asioita, kuten postin lajittelu tai uuden kopiokoneen toiminta. Kummin tai mentorin tulisi tunnistaa, että hänellä täytyisi olla riittävästi aikaa uuden työntekijän tukena olemiseen ja hänen tulisi käytännössä olla lähimpänä vastuussa perehdytyksestä. Kummin tulisi olla sitoutunut rooliinsa ja valmis auttamaan ja opastamaan uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 98.) Eklundin (2018, 182) mukaan mentorioijan ja uuden työntekijän tapaamiset voivat olla etukäteen sovittuja tai tapahtua vapaammin tarvittaessa. Mentoroinnissa tärkeää muistaa uuden työntekijän yksilölliset tarpeet.

Klinghoffer, Young & Haspaksen tutkimuksen (2019) mukaan perehdytyskummiilla (*engl. onboarding buddy*) nähdään olevan merkittävä rooli uuden työntekijän onnistuneen perehdytysprosessin varmistamisessa. Vaikka tämä saatetaan nähdä usein itsestäänselvytenä, saattaa se kuitenkin usein puuttua uuden työntekijän perehdytysprosessista uuteen organisaatioon. Tutkimuksen mukaan perehdytyskummiilla nähdään olevan kolme päähyötyä uudelle työntekijälle.

Ensimmäiseksi, perehdytyskummi auttaa uutta työntekijää tunnistamaan tärkeitä asiayhteyksiä omien kokemusten kautta, kuten mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät, mitä kirjoittamattomia sääntöjä organisaatioissa on tai muuta hiljaista tietoa. Tämä on erittäin tärkeää uudelle työntekijälle, sillä siihen liittyviä asioita ei useinkaan välttämättä voi löytää ns. perehdytysoppaista. Ilman kummiä, uudella työntekijällä voi myös olla vaikeuksia tunnistaa oma roolinsa työtiimissä ja vaikutuksensa osana koko organisaatiota.

Toiseksi, perehdytyskummi tehostaa uuden työntekijän tuotteliaisuutta. Mitä useammin perehdytyskummi ja uusi työntekijä tapaavat keskenään, eli mitä useammin uusi työntekijä saa tukea, sitä nopeammin hänestä tulee tuottelias. Kolmanneksi perehdytyskummit lisäävät uuden työntekijän tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä. Tutkimuksessa nähtiin, että uudet työntekijät, jotka saivat perehdytyskummin tuekseen, olivat 23 prosenttia tyytyväisempiä koko perehdytykseen kuin ne, jotka olivat ilman perehdytyskummiä. Tutkimuksessa huomattiin myös, että ne uudet työntekijät, joilla tukena oli perehdytyskummi, saivat myös paremmin tukea esimieheltä sekä koko tiimiltä. (Klinghoffer, Young & Haspas 2019.)

Perehdytyskummin tulisi olla sellainen henkilö, jolla on tarpeeksi työkokemusta ja tietämystä etenkin uuden työntekijän toimenkuvaan ja työtehtäviin liittyen. Hänellä tulisi myös olla aikaa kummina olemiseen, tai hänen nykyisiä työtehtäviänsä tulisi uudelleen priorisoida uuden työntekijän tukemisen vuoksi. Uuden työntekijän ja hänen perehdytyskumminsa tulisi tietää, että mentorointisuhde on tietyllä aikavälillä sidottu. Perehdytyskummi voi näin olla helpompi tarjota tukeansa, jos mentoroinnin kesto on etukäteen määritelty. Tärkeintä olisi ymmärtää, että mentoroinnista ei ole vain hyötyä uudelle työntekijälle, vaan myös kummille. Se tarjoaa kummille mahdollisuuden osoittaa ja kehittää johtamistaitojaan. Lisäksi toisille opettaminen voi vahvistaa kummin omia taitojansa aiheeseen liittyen, josta voi kehittyä yhä suurempi asiantuntevuus tehtävään. (Klinghoffer, Young & Haspas 2019.)

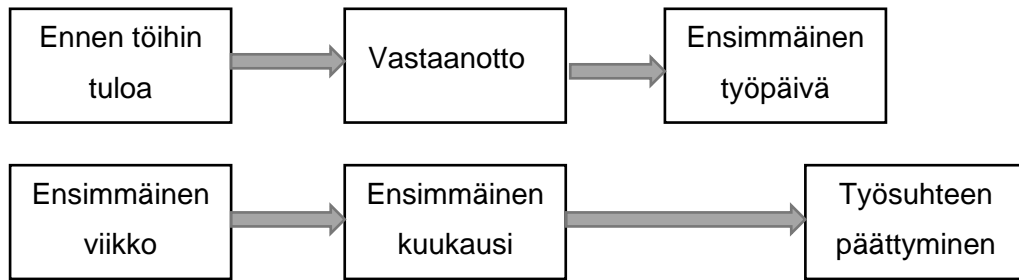
### 3 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on etukäteen suunniteltu, monia osa-alueita sisältävä ajanjakso, jonka aikana työntekijä tutustuu uuteen organisaatioon ja uuteen työtehtävään. Usein perehdytysprosessille määritellään organisaation tavoitteiden ja uuden työntekijän työtehtävien mukaan erilaisia perehdytystyötä tukevia osa-alueita, jotka auttavat kaikkia perehdytykseen osallistuvia sekä perehdytettävää hahmottamaan paremmin koko prosessin kokonaisuuden. Furstnerin (2019) mukaan onnistunut perehdytysprosessi tarjoaa esimiehille ja kaikille työyhteisön jäsenille kaikista organisaation yksiköistä mahdollisuuden tutustua uuteen työntekijään. Se myös auttaa uusia työntekijöitä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja valmistautuneeksi uusiin rooleihinsa ja juurruttaa uusille työntekijöille itsevarmuutta uusien tehtävien menestykselliseen suoriutumiseen. Menestykkäästi hoidettu perehdytysprosessi kannustaa uusia työntekijöitä jäämään ja sitoutumaan organisaatioon, mikä taas vähentää rekrytointiin, perehdytykseen ja korvaavan työntekijän löytämiseen liittyviä kustannuksia.

Perehdytysprosessin kesto on usein melko organisaatio-, tehtävä- tai yksilökohtaista. Joillekin perehdytys voi tarkoittaa perehdytysprosessin alun perehdytystilaisuuksia, joillekin kuuden kuukauden koeaikaa ja joillekin vuoden ajanjaksoa. Toisaalta perehdytyksen voidaan ajatella olevan jatkuvaakin sen koskaan päättymättä. On tärkeää määrittää uuden työntekijän alaan ja tehtävänkuvaan sopiva perehdytyksen kesto edes karkeasti, ja jatkossa päivittää ja seurata aktiivisesti sisältöä. (Eklund 2018, 89.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan etenkin tietotyössä perehdytysprosessin keston tulisi olla vähintään puoli vuotta, mutta usein asiantuntijatehtävissä perehdytys saattaa kestää vuodenkin.

Usein perehdytysprosessia kuvataan aikajanamaisena prosessina. Sen luomiseen ole kuitenkaan yhtä oikeaa tapaa. Se voidaan jakaa esimerkiksi siihen, mitä tapahtuu ennen töihin tuloa, ensimmäisenä päivänä, ensimmäisinä viikkoina ja kuukasina. Usein perehdytysprosessikuvaus päättyy koeajan tai työsuhteen päättymiseen. Perehdytysprosessihan on tai sen pitäisi kuitenkin olla jatkuva, eikä päättyä yksinkertaisesti tiettyinä ajankohtana. Esimerkiksi Joki (2018, 118) kuvailee perehdytysprosessin lopussa sen seurannan, eikä niinkään päättymisen. Kupias ja Peltola (2009, 132) kuvaavat perehdyttämisen prosessin etene- mistä seuraavalla kaaviolla (kuvio 2). Kuten kuvio 2 huomaa, perehdytys on kuvattu prosessina ja jaettu erilaisiin vaiheisiin siitä, miten perehdytys etenee tiettyinä ajanjaksoina.





Kuvio 2. Perehdytysprosessin eteneminen (Kupias & Peltola 2009, 132)

Eklund (2018, 73) kuvaa perehdytysprosessia ja -suunnitelmaa karttana perinteisen prosessikuvauksen sijaan. Hyvään perehdytysprosessin karttaan sisältyisi erilaisia reittejä, paikkojen sijainteja ja ympäristön ominaisuuksia niin, että perehdytysprosessissa suunnittaminen helpottuu. Hän kuvailee, että ”kartan ja kompassin avulla voidaan tunnistaa nykyinen sijainti, valita määränpää sekä löytää paras mahdollinen reitti määränpää saavuttamiseksi”. Kartta siis auttaa erityisesti uutta työntekijää sekä perehdyttäjiä pääsemään perille. Perehdytysprosessin kartan ei tulisi olla liian pienessä tai suuressa mittakaavassa ja sen tulisi palvella sen käyttäjiä.

Perehdytysprosessin tulisi alkaessaan ulottua jo siihen, mitä uusi työntekijä on rekrytoinnin aikana oppinut esimerkiksi organisaation arvoista ja organisaatiokulttuurista, ja miten yksilön omat arvot menevät yksiin niiden kanssa (Arthur 2012, 297). Eklundin (2018, 88) mukaan onnistuneelle perehdytysprosessille luodaan edellytykset jo rekrytointiprosessin aikana. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan perehdyttämistä tulisi miettiä jo ennen uuden työntekijän töihin tuloa, eli myös jo ennen rekrytointia ja rekrytoinnin aikana. Käytännössä ennen töihin tuloa voidaan miettiä uuden työntekijän perehdyttämistyyliä riippuen hänen kokemuksestaan ja tulevasta roolistaan. Perehdytysprosessia ei tule luoda vain prosessin olemassaolon takia, vaan sen tulisi tukea käytännön työtä (Eklund 2018, 36). Eklundin (2018, 74-75) mukaan onnistuneen perehdytysprosessin taustalla vaikuttaa yhteinen prosessin suunnittelu yhdessä vastaavien perehdyttäjien kesken. Prosessin suunnittelun kannalta on merkittävää sisällyttää siihen tarpeeksi suunnittelijoita monien näkökulmien mahdollistamiseksi sekä yhteisen mielikuvan luomiseksi. Pelkkä perehdytysprosessin suunnittelu ei kuitenkaan riitä, vaan yhteisen ideoinnin tulokset tulisi koota esimerkiksi perehdytysuunnitelman muotoon.

Uuden työntekijän perehdyttäminen voi alkaa jo rekrytoinnin aikana ja ennen kuin hän astuu ensimmäisenä päivänensä organisaatioon sisään. Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt, hänelle voi esimerkiksi lähettää ennakkoon tutustuttavaksi organisaation uutiskirjeen

tai tietoa luontaiseduista, jotta ensimmäisinä päivinä perehdytyksessä voitaisiin keskittyä enemmän henkilöön itseensä kuin perehdytysmateriaalien tutkimiseen. Voi myös olla järkevää lähettää tervetulosähköposti tai erilaisia videoita esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja sen arvoista. Uutta työntekijää voi myös rohkaista konnektoitumaan tai tutustumaan LinkedInin kautta jo ennakkoon organisaation työntekijöihin, jotta uudet nimet ja naamat voi nähdä jo ennen ensimmäistä päivää. (Furstner 2019.) Myös Arthurin (2012, 299) mukaan uudelle työntekijälle olisi hyödyllistä laittaa materiaalia jo ennen ensimmäistä päivää, jotta hän tuntisi jo olevansa osa työyhteisöä. Ennen uuden työntekijän aloitusta tulisi myös tietysti laittaa häntä varten tarvittavat laitteet ja teknologia työpöytää myöten kuntoon.

Uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä tulisi häntä olla vastassa ja esitellä tärkeimmille kollegoille työyhteisössä. Ensimmäiseen työpäivään voi kuulua myös esimerkiksi organisaation tilojen esittelyä ja tärkeiden ajankohtien ja tapaamisten merkitsemistä kalenteriin. Esimies voi keskustella uuden työntekijän kanssa hänen tarkemmista vastuualueistaan ja työtehtävistään ja siitä, miten ne vaikuttavat yksikön ja koko organisaation toimintaan ja menestykseen. (Furstner 2019.) Sen sijaan, että ensimmäisenä päivänä korostettaisiin organisaation sääntöjä ja sitä, mitä uudelta työntekijältä odotetaan, olisi hyvä keskittyä työntekijään itseensä ja siihen, miten häntä arvostetaan (Arthur 2012, 300). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 105) mukaan ensimmäisenä päivänä tulisi korostaa juuri työympäristöön liittyviä asioita, kuten työyhteisöä ja työtiloja. Arthurin (2012, 297) mukaan uuden työntekijän ensimmäisen päivän tavoitteena olisi se, että hänen lähdettyään töistä ensimmäisen päivän jälkeen hän tuntisi olonsa jo arvostetuksi työntekijäksi. Ensivaikutuksella on siis suuri merkitys.

Ensimmäisen viikon tavoitteena on usein se, että työntekijälle olisi suurin piirtein jo selvää, mitä hänen työtehtäviinsä pääpiirteittäin sisältyy ja miten niitä hoidetaan sekä miten organisaatio toimii ja millainen työyhteisö hänen ympärillään on. Ensimmäisen viikon aikana olisi hyvä hyödyntää perehdytys suunnitelmaa ja päivittää sitä, mutta toisaalta kiinnittää huomiota siihen, että uusi työntekijä alkaisi hahmottamaan työn kokonaisuutena. Parhaimmillaan ensimmäisen viikon lopussa käydään viimeistään rento palautekeskustelu, jossa työntekijä saa tuoda esille mielteitään. (Kupias & Peltola 2009, 106.) Furstnerin (2019) mukaan ensimmäisen viikon aikana voisi uudelle työntekijälle antaa ensimmäisiä työtehtäviä itsenäisesti tehtäväksi, joiden tekemisessä autettaisiin ja vastattaisiin kysymyksiin niitä esiintyessä. Ensimmäisestä viikosta lähtien uudella työntekijällä olisi myös hyvä olla nimettyinä kummi tai mentori, joka olisi valmis olemaan uuden työntekijän tukena täysin arkipäiväisissä asioissa.

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytysprosessissa korostuu yhä enemmän uuden työntekijän proaktiivisuus. Tässä on tärkeää, että koko työyhteisö on valmis kuuntelemaan uuden työntekijän mahdollisia kehittämiskohteitakin esimerkiksi toimintatapoihin liittyen. Ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä osallistuu usein myös erilaisiin perehdytystilaisuuksiin. (Kupias ja Peltola 2009, 107.) Myös ensimmäisen kuukauden aikana olisi tärkeää, että olisi sovittu erilaisia keskusteluja tai tapaamisia, joissa uusi työntekijä voisi tuoda ajatuksiansa esille (Furstner 2019).

Uuden työntekijän olisi hyvä nähdä ja tietää, mistä juuri tämän organisaation perehdytysprosessi koostuu voidakseen mahdollisuuksien mukaan itsekkin vaikuttaa siihen. Prosessiin vaikuttaminen ja osallistaminen korostaa prosessin läpinäkyvyyttä ja tasalaatuisuutta. Kun työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa oman perehdytysprosessinsa kulkuun, voi hän olla myös valmiimpi sitoutumaan siihen. (Eklund 2018, 30).

### **3.1 Perehdytysprosessin osa-alueet**

”Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa perehdytysprosessin laatimiseen”, kuvailee Eklund (2018, 21) kirjassaan. Silti, eri organisaatioiden perehdytysprosessit sisältävät kuitenkin usein samankaltaisia osa-alueita. Perehdytysprosessi koostuu useista eri osa-alueista, joissa tulisi ottaa huomioon erilaisia olennaisia asioita perehdytykseen liittyen. Perehdytysprosessin osa-alueisiin vaikuttaa vahvasti myös organisaation omat tavoitteet perehdytykselle eli ne eivät välttämättä useinkaan ole täysin samanlaisia organisaatioita vertaillessa. Perinteisesti perehdytysprosessin osa-alueet toistuvat melko samoina kirjallisuudessa, mutta yhä enemmän perehdytysprosessin osa-alueissa tulisi kiinnittää huomiota uuden työntekijän verkostoihin ja niiden luomiseen.

Eklundin (2018, 91) mukaan perehdytysprosessi olisi hyvä jakaa pienempiin kokonaisuuksiin eli osa-alueisiin, jotta prosessia olisi helpompi suunnitella ja perehdytettävä voisi hahmottaa perehdytyksen kokonaisuuden paremmin. Perehdytysprosessia on osa-alueiden avulla helpompi hallita ja osa-alueita voidaan delegoida. Kuten kuviosta 3 voi havaita, Eklund (2018, 92) on jakanut perehdytysprosessin osa-alueet organisaation toimintaan, prosesseihin ja käytäntöihin, työtehtävään opastamiseen, vastuualueisiin ja tavoitteisiin, verkostoihin ja kehittymisen seurantaan.



Kuvio 3. Eklundia (2018, 92) mukailen perehdytysprosessi jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen

Organisaation toiminta -osa-alueeseen voi liittyä esimerkiksi organisaation kokonaisuutta, historian ja nykytilan hahmottamista sekä sitä, mihin ollaan menossa, organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ja palveluita tai tuotteita sekä uuden työntekijän rooli osana organisaation toimintaa. Käytännössä tähän osa-alueeseen liittyviä asioita voidaan käydä läpi esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa tai esimiehen kertomana, mutta usein oman roolin pohtiminen osana koko organisaatiota voi vaatia tarkempaa pohdintaa. (Eklund 2018, 100.)

Prosessit ja käytänteet -osa-alueeseen liittyvät esimerkiksi erilaiset työskentelytavat ja -menetelmät, kuten tiedon- tai asiakkaidenhallinta, viestintäkanavat, palkanmaksu ja työajanseuranta. Tärkeintä näihin perehdyttämisessä olisi ottaa huomioon, mitä prosesseja uuden työntekijän on välttämätöntä tietää ja osata ja miten hänen työtehtävänsä liittyy esimerkiksi johonkin prosessin vaiheeseen. Usein organisaation käytäntöihin saattaa liittyä myös joukko vakiintuneita pelisääntöjä, jotka saattavat olla ns. epävirallisia, joten olisi tärkeää muistaa kertoa näistä. (Eklund 2018, 102-104.)

Työtehtävään opastaminen sisältää kaiken käytännön opastamisen uuden työntekijän tehtävään. Siihen voi liittyä erilaisia sääntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla työn tekeminen onnistuu. Tämä osa-alue sisältää erityisesti ne kaikki välttämättömimmät käytännön asiat,

joiden avulla perehdytettävä pystyy työskentelemään. Tähän voi sisältyä esimerkiksi työaika ja sen kirjaaminen, työn eri vaiheita, laitteita, hallinnollisia asioita ja ylipäätensä kaikki se, mitä työn suorittamiseen kuuluu. Tässä osa-alueessa olisi ehdottoman tärkeää huomioida itsestäänselvinä pidetyt asiat, kuten työajan ja lounastauon pituus ja sähköpostien lähettämiseen tai kalenterikutsuihin liittyvät käytännöt. (Eklund 2018, 96-98.)

Vastuualueisiin ja tavoitteisiin sisältyy keskustelut siitä, mistä uusi työntekijä tulee olemaan vastuussa ja mitä työtehtäviä tähän liittyy ja toisaalta mitä hänen tehtäviinsä ei kuulu. Olisi tärkeää tehdä selväksi, millaisia tavoitteita työlle on ja mitä tapahtuu, jos tavoitteita ei saavuteta. Myös uuden työntekijän tehtävän linkittyminen osana organisaation toimintaan ja tavoitteisiin olisi hyvä tuoda ilmi. (Eklund 2018, 94-95.)

Verkostot -osa-alue on ehdottoman tärkeä uudelle työntekijälle erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. On tärkeää rakentaa uudelle työntekijälle monipuolisia kontaktiverkostoja, sillä työssä voi hyötyä muidenkin alueiden asiantuntemuksesta ja erityisesti saada apua mahdollisiin haasteisiin. Verkostojen luominen lähtee liikkeelle usein omasta lähtiimistä kasvaen yrityksen sisällä oleviin kontakteihin ja myös organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Tässä osa-alueessa korostuu uuden työntekijän oma aktiivinen rooli, sillä perehdyttäjä ei voi useinkaan hoitaa verkostoitumista toisen puolesta. Perehdyttäjä voi tukea kontaktien rakentamisessa mahdollistamalla sosiaaliset vuorovaikutustilanteet alusta lähtien. (Eklund 2018, 106-108.)

Perehdytysprosessin yksi merkittävä osa-alue on myös kehittymisen seuranta. Kehittymisen seurantaan liittyy perehdytyksen etenemisen seuranta ja arviointia, joissa kerättyä palautetta voidaan myös hyödyntää koko perehdytysprosessin kehittämisessä. Kehittymisen seurantaan voi liittyä perehdytys- ja palautekeskusteluja. (Eklund 2018, 109-110.)

### **3.2 Suunnitelmallinen perehdytys**

Perehdytysuunnitelma on usein etukäteen henkilöstöhallinnon tai esimiehen toimesta luotu tärkeä ”muistilista” niin kaikille perehdyttäjille kuin uudelle työntekijälle itselleen. Perehdytysuunnitelma on kriittinen osa perehdytystä, koska sen avulla voidaan suuressakin organisaatiossa yrittää varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus jokaiselle uudelle työntekijälle. Ennakkoon luotu perehdytysuunnitelma myös kertoo uudelle työntekijälle, että kyseisessä organisaatiossa perehdytykseen on kiinnitetty huomiota.

Eklundin (2018, 37) mukaan perehdytys suunnitelma on se, joka kertoo mitä yhteisiä tavoitteita perehdytykselle on asetettu ja mitä perehdytys tarkoittaa juuri siinä organisaatiossa. Jokaisen perehdytykseen osallistuvan tulisi tietää, mitä perehdytys juuri heillä tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan. Perehdytys suunnitelma on hyvä yhteinen työkalu perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. Sen ei tule olla liian yksityiskohtainen tai liian laajasti kuvattu, ja sen tulee erityisesti palvella sen käyttäjiä. Tärkeintä suunnitelmalle on ymmärtää, miksi kyseistä mallia käytetään ja mikä on sen tavoite (Eklund 2018, 73–75).

Suunnitelmallisessa perehdytyksessä korostuu perehdytyksen laatu ja tasapuolisuus, jolloin jokaisella uudella työntekijällä on samanlaiset mahdollisuudet työssä onnistumiseen. Perehdytyksen tulisi olla tasalaatuista jokaiselle uudelle työntekijälle. Perehdytysprosessia on myös helpompi kehittää, kun se on suunniteltu etukäteen. Kehityskohteita on helpompi tunnistaa ja virheistä oppia suunnitelmallisuuden avulla. Suunniteltu perehdytysprosessi myös kasvattaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi käsittää organisaation yhteisten perehdytyksen linjojen lisäksi myös oikeanlaisen viestinnän perehdytysprosessiin liittyen. Perehdytysprosessista viestimisen tulisi tapahtua mahdollisimman selkeästi kaikille niille, jotka perehdytykseen osallistuvat, jotta sen kaikkia vaiheita voidaan hyödyntää oikealla tavalla (Eklund 2018, 31-37).

Vaikka perehdytys suunnitelma on usein yksilö- tai tehtäväkohtainen, voidaan organisaatioon luoda yleinen pohja jokaisen uuden työntekijän perehdytykselle. Kuten kuviosta 4 käy ilmi, perehdytys suunnitelmaa luodessa tulisi huomioida perehdytyksen sisältö, vastualueet ja milloin ja millaisessa järjestyksessä asiat käydään läpi. Ehkä tärkeintä on kuitenkin huomioida se, kenelle perehdytys tehdään, jotta perehdytys olisi yksilön tarpeisiin sopeva. (Eklund 2018, 76.)

Perehdytys suunnitelman tekemisestä uudelle työntekijälle on usein vastuussa esimies, mutta sen voi myös tehdä se vastuhenkilö, joka on päävastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä. Perehdytys suunnitelmassa olisi tärkeää huomioida, kuka tai ketkä ovat vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä kussakin perehdytysprosessin vaiheessa. Perehdytys suunnitelmaan on hyvä luoda selkeä vastuunjako, jotta mikään osa-alue ei jää käymättä tai samaan asiaan perehdytetään moneen kertaan. Suunnitelmaan olisi myös hyvä sisällyttää, missä vaiheessa perehdytysprosessia käydään läpi jotain aluetta. Vaikka suunnitelmaan ei tarvitse hahmotella täydellisen yksityiskohtaista aikataulua asioiden läpi käymiseen, voi siihen hahmotella esimerkiksi missä järjestyksessä asiat olisivatärkevintä käydä läpi. (Eklund 2018, 77-78.)

Perehdytys suunnitelman tulisi sisältää asiat, joita perehdytyksessä aiotaan käsitellä. Näihin voi sisältyä esimerkiksi perehdytyksen aikana käytävät järjestelmät ja laitteet sekä tehtävät ja toimintatavat. Suunnitelmaan tulisi kirjoittaa asioita, joita työntekijän pitää oppia työssä. Perehdytyksen tasalaatuisuus on varmempaa, kun on kirjoitettu ylös perehdytys suunnitelmaan tärkeitä muistettavia asioita. Perehdytys suunnitelmaan voi myös sisällyttää sen, miten asioita aiotaan käydä läpi. Kaikkeahan ei tarvitse esimerkiksi esimiehen tai kollegan välttämättä opettaa, vaan uuden työntekijän oppiminen voi tapahtua myös itsenäisesti esimerkiksi verkkokurssien ja videoiden avulla. Erilaisia perehdytysmuotoja, kuten koulutustilaisuuksia, käytännön tekemistä, ryhmätyöskentelyä tai pelejä, kannattaa hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti. (Eklund 2018, 77-79)



Kuvio 4. Eklundia (2018, 76) mukailen perehdytyksen suunnittelussa huomioitavat näkökulmat.

### 3.3 Perehdytys kaksisuuntaisena prosessina

Perinteisesti perehdytys on kenties mielletty yksisuuntaisena prosessina, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että perehdyttäjältä tulee kaikki tieto perehdytettävälle, eikä toisinpäin. Joissakin rutiininomaisissa työtehtävissä ns. yksisuuntainen perehdytys saattaa olla vielä toimiva, mutta esimerkiksi asiantuntijaroolissa uudella työntekijällä voi olla itsellään paljon annettavaa kyseiseen tehtävään ja voi muokata sitä esimerkiksi omien kokemuksien ja osaamisensa valossa. Organisaation kehittymisen kannalta olisi siis tärkeää antaa myös uuden työntekijän opettaa organisaatiota, eikä vain toisinpäin.

Eklundin (2018, 39) mukaan yksisuuntainen perehdytysprosessi voidaan nähdä esimerkiksi siten, että organisaatio antaa odotuksia ja ohjeistusta ja uusi työntekijä vain vastaanottaa tiedon. Olisi kuitenkin tärkeää ymmärtää, että uusi työntekijä ei tule pelkästään perehtymään organisaation tavoille, vaan parhaimmillaan hän voi kokemuksillaan tarjota organisaatiolle merkittäviä uusia näkökulmia ja ideoita. Uusi työntekijä voi edesauttaa organisaation kehittymistä arvokkailla tiedoillaan organisaation ulkopuolelta ja kyseenalaistaessaan organisaation nykyhetken tavat ja prosessit. Nykyään tulisi tiedostaa, että myös organisaatioon tullut uusi työntekijä voi toimia perehdyttäjänä antaessaan esimerkiksi palautetta organisaatiolle, jolloin organisaation on itse perehtyjä. Organisaation tulisi siis antaa tilaa uudelle työntekijälle esittää mielipiteitään jopa objektiivisesti ensimmäisestä päivästä lähtien. Kaksisuuntainen prosessi on siis hyödyksi kummallekin osapuolelle ja auttaa organisaatiota oppimaan ja kehittymään. (Eklund 2018, 38-39).

Myös Kupias ja Peltola (2009, 41) ovat tarkastelleet perehdytyksen kaksisuuntaisuutta nimenomaan sen dialogiseksi perehdytykseksi. Dialogisessa perehdytyksessä ei pyritä siihen, että uusi työntekijä oppisi organisaation tavoille ja kaikki rutiinit mahdollisimman nopeasti, vaan siihen, että työyhteisö olisi avoin oppimaan uutta uudelta työntekijältä. Dialogiseen perehdytykseen olisi myös hyvä sisältää perehdytys suunnitelman laatiminen ja sen muokkaaminen yhdessä uuden työntekijän kanssa hänen näkemyksiensä mukaan. Usein nämä muokattavissa olevat asiat voivat liittyä uuden työntekijän toimenkuvaan ja työtehtäviin, sillä organisaatiota koskevat asiat, kuten arvot ja toimintatavat, tulisi aina kertoa.

### **3.4 Työyhteisöön perehdyttäminen ja työyhteisön perehdyttäminen**

Uuden työntekijän olisi tärkeää päästä työtehtäviensä lisäksi sisälle myös työyhteisöön. Työyhteisöön perehdyttäminen mahdollistaa uudelle työntekijälle olon siitä, että hän on tervetullut ja häntä arvostetaan. Uusi työntekijä voi päästä sisälle työyhteisöön helpoiten siten, että koko työyhteisö on valmis auttamaan ja perehdyttämään uutta työntekijää – vaikka pienelläkin panoksella.

Eklundin (2018, 35) mukaan perehdytys ei käsitä pelkästään työtehtäviin perehdyttämistä, vaan siihen liittyy myös merkittävästi työyhteisöön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää uuden työntekijän liittämisen uuteen työyhteisöön ja myös nykyisen työyhteisön valmistaminen siihen, että uusi työntekijä liittyy joukkoon. Uuden työntekijän tulisi kokea olevansa odotettu työntekijä, ja hänen työyhteisöönsä perehdyttämisessä tulisi olla mukana koko organisaatio. Työyhteisöllä on suuri vaikutus siihen, miten tyytyväinen uusi työntekijä työssään tulee olemaan. Tämän vuoksi koko työyhteisön tulisi olla valmistautunut.



Erityisen tärkeää on, että koko työyhteisölle viestitään ennakkoon uuden työntekijän tulemisesta organisaatioon ja hänen roolistaan sekä mahdollisesti myös taustoista. Koko työyhteisön tai etenkin esimerkiksi yksikön tai osaston tulisi tietää, milloin uusi työntekijä on tulossa ja miten perehdytys aiotaan toteuttaa. Yksilö työyhteisössä haluaa usein myös tietää, millainen on juuri minun roolini uuden työntekijän perehdytyksessä. Uusi työntekijä tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella, miltä toiminta näyttää uuden henkilön silmin. Työyhteisössä olisi myös hyvä sopia, miten uuden työntekijän aloitusta uudessa työpaikassa tuettaisiin ja tehtäisiin mahdollisimman mielekkääksi. (Kupias ja Peltola 2009, 76.) Koko työyhteisö voi osallistua uuden työntekijän perehdytykseen esimerkiksi osa-alueittain. Vastuualue voi myös liittyä esimerkiksi organisaatioon tai työyhteisöön perehdyttämiseen tai työn sisältöön (Kupias ja Peltola 2009, 81).

### **3.5 Digitaaliset menetelmät perehdytyksen tukena**

Teknologia on suureksi hyödyksi perehdytysprosessissa. Erilaiset verkossa olevat materiaalit tarjoavat tukea uuden työntekijän perehtymiseen. Perehdytysprosessin monipuolisuutta tukee erilaisten oppimistapojen hyödyntäminen, ja parhaimmillaan erilaisten tapojen yhdisteleminen kasvattaa työntekijän proaktiivisuutta ja esimerkiksi videot aiheesta mahdollistaa myös itsenäisen kertaamisen. Työntekijät oppivat eri tavoilla, joten tiedon monet muodot ovat avain työntekijän omien oppimistyylien hyödyntämiseen. (Eklund 2018, 54-55.) Ferrazzin (2018) mukaan usein suuri haaste perehdytysprosessin onnistumisessa voi olla perehdyttäjän ajan puute ja ylipäättänsä se, että uuden työntekijän perehdytykseen täytyy käyttää paljon aikaa, minkä vuoksi erilaiset digitaaliset ratkaisut perehdytyksen tukena olisivat hyödyllisiä.

Digitaaliset materiaalit perehdytyksessä ovat erilaisia digitaalisissa muodoissa olevia opetusmateriaaleja. Erilaiset perehdytysmateriaalit digitaalisessa muodossa voivat parhaimmillaan tehdä oppimisesta helpompaa ja ne mahdollistavat perehdytettävän itsenäisen opiskelun tai aiheeseen tutustumisen. Materiaaleja, jotka ovat digitaalisessa muodossa, voi myös usein lukea useampaan kertaan, eli ne sopivat myös asioiden kertaamiseen. Esimerkkejä erilaisista digitaalisista opetusmuodoista ovat muun muassa pelit, testit ja videot. Perehdytettävä voi myös opiskella digitaalisissa ympäristöissä, eli verkko-opiskella. Verkko-opiskelulle ominaista on erilaiset verkko-opiskelualustat tai verkkokurssit, joihin ei tarvita perehdyttäjän läsnäoloa. Nykyaika mahdollistaa oppimiseen myös erilaiset pelit, joita voisi hyvin hyödyntää perehdytyksen tukena. Pelillistäminen tekee oppimisesta parhaimmillaan nopeampaa ja motivoivampaa, etenkin jos siihen liitetään esimerkiksi kilpailu jotain vastaan tai erilaisia palkintoja. Toisaalta se voi olla organisaatiolle haastavampaa

toteuttaa, sillä siinä täytyy miettiä tarkkaan, mihin aihealueeseen halutaan pelin liittyvän sekä miten siinä perustelemaan joitakin opetettavia asioita. (Eklund 2018, 182-185.)

Uuden työntekijän perehdytyksen painopiste voi olla suureltakin osin tai kokonaan verkossa tapahtuvaa (*engl. web-based orientation*). Verkko-painotteisessa perehdytyksessä oppiminen voi tapahtua esimerkiksi virtuaalisten luokkahuoneiden tai erilaisten webinaarien avulla, tai uusi työntekijä voi omalla ajallaan opetella verkon välityksellä uusia asioita. Perehdytyksen ollessa lähes kokonaan verkossa, tarjoaa se uudelle työntekijälle mahdollisuuden itsenäiseen opiskeluun omaan tahtiin. Verkko-pohjainen perehdytys voi olla toimiva esimerkiksi henkilölle, joka aikoo tehdä etätöitä, ja se nähdään myös ajallisesti tehokkaana ja kustannustehokkaana. (Arthur 2012, 325;329.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kuvailen, miten tutkimus toteutettiin. Ensimmäisessä alaluvussa kerron tutkimusmenetelmästä, toisessa alaluvussa tutkimuksen toteuttamisesta ja kolmannessa alaluvussa tutkimuksen aineistosta.

Kuvioon 5 on koottu keskeisimmät tutkimusprosessin vaiheet. Kuten kuviosta selviää, tutkimus alkoi aiheenvalinnasta. Tutkimuksen aihe sovittiin yhteistyössä toimeksiantajan henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa, kun ilmaisin henkilöstön kehittämispäällikölle kiinnostukseni tehdä opinnäytetyö toimeksiantajana liittyen pääaineeseeni HR ja johtaminen. Sain henkilöstöhallinnolta aiheekseni organisaation perehdytysprosessin ja sen kuvauksen. Tarkensimme työn tavoitteet, jotka olivat perehdytysprosessin nykytilan selvittämisen lisäksi perehdytysprosessin haasteet ja kehityskohteet sekä henkilöstöhallinnon esimiehille tarjoama tuki perehdytyksen onnistumiseen. Aiheen valintaan vaikutti taustalla ajatus siitä, että perehdytyksestä ei puhuta tarpeeksi usein, ja aihe on tärkeä, jotta perehdytystä saataisiin nostettua pinnalle. Aihe mahdollistaisi kehittämistoimenpiteiden aikaansaamisen, jos kehityskohteita tunnistettaisiin ja tutkimus ja sen tulokset voisivat auttaa saavuttamaan perehdytyksen tasalaatuisuutta koko organisaatiossa. Henkilöstöhallinnolle olisi tärkeää tunnistaa merkittävät kohdat perehdytysprosessissa ja henkilöstöhallinnon esimiehille tarjoama tuki parantaisi prosessia niin esimiesten kuin perehdytettävän kannalta.

Aiheen valinnan jälkeen perehdyin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja hahmottelin aiheen kannalta tärkeitä asioita sekä tutkimustehtävää. Koska aluksi sovimme henkilöstöhallinnon kanssa, että keskittyisin perehdytysprosessikuvauksen tekemiseen, päätin, että opinnäytetyöni olisi toiminnallinen. Opinnäytetyöni vaihtui kuitenkin tutkimukselliseen, koska tutkimuksen aineisto alkoi olla niin suuri ja siinä oli paljon erilaisia näkökulmia laajasti koko perehdytykseen liittyen. Koin, että tutkimuksellisesta työstä olisi paljon enemmän hyötyä toimeksiantajalle.

Tutkimusmenetelmäksi sovimme yhdessä kolmen henkilöstöhallinnon asiantuntijan kanssa kolmen eri roolin haastattelut, koska kysely ei välttämättä tuottaisi niin paljon tarvittavia vastauksia, ja aiheesta haluttiin saada tarkempia mielipiteitä ja kokemuksia. Koikan haastateltavat taulukkoon 1.

Taulukko 1. Koonti haastatelluista.

Haastateltava	Henkilöstöhallinnon asiantuntijat	Esimiehet	Perehdyttävät
<b>Kuvaus</b>	Asiantuntijat organisaation henkilöstöhallinnossa, joista kaksi huolehtii esim. palvelussuhdeperhe- dytysten järjestämisestä ja perehdytys- suunnitelman ja perehdytyksen päivittä- misestä ja kehittämisestä. Yksi haastatelluista on henkilöstön kehittämispäällikkö.	Neljän eri yksikön päälliköt eli 1.8.-30.10.2018 aloittaneen uuden työntekijän esimies	1.8.- 30.10.2018 aloittaneet uudet työntekijät
	A1	E1	P1
	A2	E2	P2
	A3	E3	P3
		E4	P4
			P5
<b>HAASTATTELUJA YHTEENSÄ 12</b>			

Kuten taulukosta 1 käy ilmi, valitsimme yhdessä kolmen toimeksiantajan henkilöstöhallinnon asiantuntijan (A1, A2, A3) kanssa tutkimukseen haastateltavat. Valitsimme edellisenä syksynä aloittaneet uudet työntekijät, koska he olisivat olleet tarpeeksi kauan organisaatiossa ja kokeneet perehdytystä, joka olisi vielä parhaimmillaan käynnissäkin ja perehdytysprosessi olisi heillä tuoreessa muistissa. Kuten taulukosta 1 käy ilmi, haastattelin viittä uutta työntekijää eli perehdytettävää (P1, P2, P3, P4, P5), jotka ovat aloittaneet uutena organisaatiossa 1.8.-30.10.2018 välisenä aikana. Haastatelluista viidestä perehdytettävästä kaksi olivat samassa yksikössä eli heillä oli sama esimies. Perehdytettävien joukkoon eivät kuulu ne henkilöt, jotka ovat tuona aikana siirtyneet talon sisällä uuteen rooliin tai olleet esimerkiksi pidempään poissa ja tulleet takaisin, sillä tämän nähtiin olevan aivan omanlainen prosessi omine kehityskohteineen. Perehdytettäviä haastateltiin, jotta voitaisiin ymmärtää, millaisena perehdytettävät ovat kokeneet perehdytyksen.

Näiden uusien työntekijöiden perusteella valittiin heidän esimiehensä haastatteluihin selvittämään perehdyttäjän kokemuksia. Sain henkilöstöhallinnolta heidän järjestelmistään listan kyseisiä uusista työntekijöistä, jotka olivat aloittaneet 1.8.-30.10.2019 välisenä aikana, joista selvisi myös heidän esimiehensä. Haastattelin neljää organisaation yksikön päällikköä eli esimiestä (E1, E2, E3, E4), jotka ovat toimineet 1.8.-30.10.2018 aloittaneen uuden työntekijän perehdytyksen vastuuhenkilönä esimiehen roolissa. Esimiehiä haasta-

teltiin, jotta saataisiin selkeämpi kuva siitä, miten suuren organisaation eri yksiköissä perehdytys hoidetaan ja millaista tukea esimiehet voisivat tarvita perehdytyksen onnistumiseksi.

Toimeksiantajan perehdytyksen nykytilan ja kehityskohteiden kartoittamiseksi haastattelin ja konsultoin myös henkilöstöhallinnon kolmea asiantuntijaa (A1, A2, A3), joista kaksi vastaavat esimerkiksi palvelussuhdeperehdytykseen ja muihin käytännön asioihin liittyvistä asioista perehdytyksessä ja perehdytysuunnitelman ylläpitämisestä sekä korkeakouluharjoittelijoiden perehdytyksestä. Yksi haastateltu henkilöstöhallinnon asiantuntija oli henkilöstön kehittämispäällikkö.

Kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostin välityksellä huhti- ja toukokuun 2019 aikana kutsut haastatteluihin. Kutsussa kerroin omasta roolistani, opinnäytetyön aiheesta ja miten juuri he olivat valikoituneet tähän tutkimukseen. Kerroin myös, miksi aihe on tärkeä ja minkä verran aikaa haastattelulle varattaisiin. Kutsussa kerrottiin myös haastatteluiden olevan anonyymeja eli haastateltavien nimet eivät päätyisi tutkimukseen ja että ne toteutettaisiin kesän 2019 aikana. Haastateltavien suostuessa haastatteluihin, lähetin heille Outlook-kalenterikutsut heidän aikatoiveiden mukaan. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa etukäteen varatuissa yksityisissä tiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin Skypen välityksellä. Haastattelut kestivät 20–60 minuuttia ja ne äänitettiin haastateltavan suostumuksella. Aineisto litteroitiin kesän ja alkusyksyn 2019 aikana. Aineisto analysoitiin teemoitteluun keinoin. Tutkimuksen aineistona toimi myös organisaation sisäisessä intrassa olevat materiaalit perehdytykseen liittyen.



Kuvio 5. Tutkimusprosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 151)

#### 4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen. Draken ja Salmen (2018) mukaan tutkimustyyppisen opinnäytetyössä lähtökohtana on tutkimusaineisto, jonka avulla pyritään selvittämään määriteltyä ongelmaa tai saada siitä lisää ymmärrystä. Tämän opinnäytetyön ohessa laadin myös käytännönläheisen ja työelämälähtöisen produktin perehdytysprosessin kuvauksesta kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä, koska tavoitteena oli ymmärtää millainen toimeksiantajan perehdytysprosessi on ja löytää kehityskohteita (ilmiö) sekä selvittää, millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota esimiehille perehdytyksen tueksi. Laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva, kun yritetään ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössäni käytin teemahaastattelua, joka onkin laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tuomen ja Sarajärven (2009, 74) mukaan teemahaastattelu on hyvä, kun haetaan ongelmiin mielipiteitä ja vastauksia. Teemahaastattelun avulla myös pyritään kasvattamaan ymmärrystä ilmiöstä teemoista syntyvien uusien keskustelupolkujen avulla (Kananen 2015, 148). Totesin teemahaastattelun olevan tutkimusmenetelmänä aiheeseen sopivampi, koska tarkoituksena oli nimenomaan selvittää haastateltavien ajatuksia aiheesta, eikä niinkään sitä, kuinka monella henkilöllä määrällisesti on sujunut perehdytys hyvin. Teemahaastattelu oli myös menetelmänä joustava,

sillä se mahdollisti kysymyksen toistamisen tai toisinmuotoilun ja kysymysten järjestystä oli mahdollista vaihdella tarpeen mukaan eli sen mukaan, mihin haastattelutilanne eteni. Tällaista mahdollisuutta ei olisi ollut esimerkiksi kyselylomakkeessa tai täysin strukturoidussa haastattelussa, jossa haastateltavan olisi täytynyt antaa vastaus määräämässäni järjestyksessä ja esimerkiksi kaikkiin kysymyksiin annettujen tarkkojen vaihtoehtovastausten sisällä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74).

Teemahaastattelu etenee Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan etukäteen valittujen teemojen mukaan ja niihin voi liittyä tarkentavia kysymyksiä. Kanasen (2015, 148) mukaan haastattelun teemat voidaan nähdä myös ikään kuin keskusteluaiheina. Kuten taulukosta 2 voi huomata, tutkimukseni haastatteluiden teemat olivat tutkimuksen viitekehyyksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti määritellyt, eli yleiskuva perehdytysprosessista, haasteet ja kehityskohteet ja henkilöstöhallinnon tuki esimiehille, joiden pohjalta muodostettiin tarkentavia kysymyksiä haastatteluissa. Taulukosta 2 selviää myös, mikä haastatteluteema oli tarkoitettu kullekin haastateltavien ryhmälle.

Taulukko 2. Haastatteluiden teemat ja tarkentavat kysymykset.

	<i>TUKIMUS- KYSYMYS</i>	<i>1. Millainen on Opetushallituksen nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin se toimii perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan näkökulmasta?</i>	<i>2. Millaisia haasteita Opetushallituksen perehdytysprosessissa on perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta ja miten niitä voisi kehittää?</i>	<i>3. Millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota perehdytyksen toteuttamiseen (esimiehille)?</i>
<i>TEEMA</i>		Yleiskuva perehdytysprosessista	Haasteet ja kehityskohteet	Henkilöstöhallinnon tuki esimiehille
<i>ESIM. TARKENTAVA KYSYMYS</i>		- Millainen mielikuva sinulla on perehdytysprosessista? - Millaisia asioita perehdytysprosessi sisältää? - Mitkä ovat tärkeimpiä vaiheita perehdytysprosessissa? - Ketkä osallistuvat perehdytykseen?	- Kuvaile, millaisia haasteita olet havainnut perehdytysprosessissa - Millaisilla keinoilla perehdytysprosessia voitaisiin kehittää?	- Miten perehdyttäjän osaamisesta huolehditaan? - Miten perehdytyksestä viestitään? - Millaisia työkaluja perehdytyksen tueksi on?
<i>KENELLE</i>		Kaikki roolit	Kaikki roolit	HR ja esimiehet

Tietoa kerättiin myös konsultoiden henkilöstöhallinnon asiantuntijoita etenkin perehdytysprosessin kuvaamiseen liittyen sekä havaitsemaan mahdollisia ongelmakohtia. Vilkan ja Airaksisen (2003, 58,64) mukaan konsultaatioita voidaan käyttää tarkkaan valitulle henkilölle oikean tutkimushaastattelun sijaan mm. faktojen tarkistamiseen ja ns. lähdeaineistona päättelyn tukemiseen.

## 4.2 Toteutus

Toteutin haastattelut sekä henkilöstöhallinnon konsultaatiot kesän 2019 aikana. Haastatteluvien joukkona oli kolmen henkilöstöhallinnon asiantuntijan lisäksi neljä esimiestä eli neljän eri yksikön päällikköä, jotka ovat perehdyttäneet 1.8.-30.10.2018 aikana tulleen uuden työntekijän, sekä viisi 1.8.-30.10.2018 aikana Opetushallitukseen tullutta uutta työntekijää eli perehdytettävää. Tässä opinnäytetyössä esimiehet ovat perehdyttäjiä ja uudet työntekijät perehdytettäviä. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka toimivat eri rooleissa organisaation henkilöstöhallinnossa.

Toteutin haastattelut puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun rakenne koostui etukäteen valituista keskeisistä teemoista sekä niihin liittyvistä tarkentavista kysymyksistä. Nämä teemat kokosin taulukkoon 2. Teemahaastattelun valitut keskeiset teemat perustuvat siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelu sopi hyvin toteutustavaksi, sillä kysymysten järjestyksen ei tarvitse olla sama kaikissa haastatteluissa, vaan myöhempiä haastatteluita voidaan esim. parantaa jo olleiden haastatteluiden mukaan. Ensimmäisen haastattelun jälkeen muutinkin esimerkiksi teemojen järjestystä niin sanotusti yleisemmästä spesifimpään. Kananen (2015, 150) kertoo, että usein teemahaastattelu eteneekin yleisestä yksityiseen ja teemojen sisällä saattaa olla moniakin yksityiskohtaisempia kysymyksiä, jotka nousevat haastateltavan vastauksista. Jokaisen haastattelun perusteella merkitsin myös itselleni ylös mihin tarkentaviin kysymyksiin saattoi usein saada vastauksen jo aikaisemmista tarkentavista kysymyksistä ja mikä tarkentava kysymys tuntui haastavalta tai oli tarpeeton. Näiden merkintöjen mukaan lisäsin tai jätin pois tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa kysymysten järjestystä tai sanamuotoja voi myös muuttaa ja joitakin kysymyksiä voi myös jättää pois, mikäli ne eivät sovellukaan tilanteeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 41, 108.)

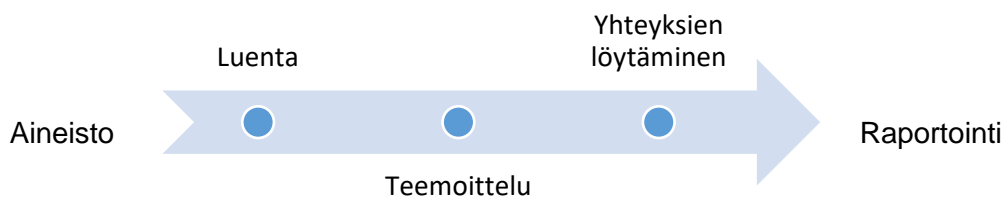
## 4.3 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kolmen kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijan, neljän yksikön päällikön eli esimiehen ja viiden uuden työntekijän eli perehdytettävän yksilöhaastatteluista, jotka toteutin kesän 2019 aikana. Tutkimukseen valittiin näiden roolien edustajia, koska heidän katsottiin olevan avainhenkilöt perehdytysprosessissa ja omaavan täten eniten kokemusta aiheesta. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella ja jälkeinpäin aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki. Litteroitua haastattelu-materiaalia kertyi yhteensä noin 80 sivua. Haastattelut äänitettiin niiden pituuden vuoksi,



ja litteroinnin pohjalta pystyttiin myös tarkistamaan haastatteluissa ilmenneitä asioita. Tutkimuksen aineistona toimi haastatteluiden lisäksi myös organisaation sisäisessä intrassa olevat materiaalit perehdytykseen liittyen.

Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua, joka Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan tarkoittaa käytännössä sitä, että aineisto puretaan sen mukaan, mitä eri teemoista on sanottu. Kokoan keskeiset aineiston analysoimisen vaiheet kuviossa 6. Poimin aineistoista tälle tutkimukselle merkittäviä asioita ja vertailin niitä aiempaan keräämäni tietoon kirjallisuudesta. Minulle aineiston teemoittelu ja ryhmittely hahmottui esimerkiksi kyseisen haastateltavan rooliin prosessissa, prosessiin sisältyvät asiat haastateltavan näkökulmasta, perehdytykseen sisältyvät asiat haastateltavan näkökulmasta sekä kehityskohteisiin ja ongelmiin haastateltavan näkökulmasta. Aineistoa teemoiteltiin siis tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti. Kuten kuvioista 6 voi huomata, tämän jälkeen aloin etsimään aineistosta samankaltaisuuksia, joiden mukaan laadin esimerkiksi kehitysteemoja tutkimukseen. Aineiston analysoimisen ja samankaltaisuuksien jälkeen tulokset raportointiin.



Kuvio 6. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2001, 144)

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerron tutkimukseen osallistuneiden rooleista osana toimeksiantajan perehdytystä. Tutkimukseen haastateltiin kesän 2019 aikana kolmea henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, neljän eri yksikön päällikköä eli esimiestä, jotka ovat perehdyttäneet 1.8.-30.10.2018 aikana tulleen uuden työntekijän, sekä viisi 1.8.-30.10.2018 aikana Opetushallitukseen tullutta uutta työntekijää eli perehdytettävää.

Tämän luvun alussa kuvailen, millainen pohja toimeksiantajan perehdytysprosessille on luotu organisaation sisäiseen intraan. Tässä luvussa (alaluvuissa) on kuvailtu eri rooleja perehdytysprosessissa haastatteluiden perusteella. Tämän luvun taustalla vaikuttaa erityisesti tutkimuskysymys 1 ”millainen on Opetushallituksen nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin se toimii perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan näkökulmasta” ja sen perusteella oleva teema haastatteluissa ja tarkentavat kysymykset. Tässä luvussa kerron, mitä haastateltavat ajattelivat eli heidän näkemyksiänsä osana perehdytysprosessia. Näkemykset sisältävät haastateltavien autenttisia, mahdollisesti tiivistettyjä, lainauksia. Ensimmäiseksi kerron kolmen henkilöstöhallinnon asiantuntijan roolista osana perehdytysprosessia, toiseksi neljän eri yksikön päällikön eli esimiesten rooleista osana perehdytysprosessia ja kolmanneksi viiden eri uuden työntekijän eli perehdytettävän roolista osana perehdytysprosessia. Neljänneksi kerron vielä haastatteluista selvinneitä muita rooleja, kuten yksikön sihteerin tai tiimin, osana toimeksiantajan perehdytysprosessia.

Organisaation sisäisellä intralla on suuri merkitys toimeksiantajan perehdytysprosessissa, sillä sinne kerätään perehdytys- kohdan alle esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelmat ja tarvittavat perehdytysmateriaalit. Toimeksiantajan perehdytysprosessissa on hyödynnetty pääasiassa organisaation sisäistä intraa. Sisäisessä intrassa on perehdyttämiselle oma välilehti, jossa viestitään muun muassa perehdytyksen merkityksestä, sen usein vuoden kestosta ja siitä, kenelle perehdytys suunnataan. Näihin henkilöihin sisältyy esimerkiksi uudet työntekijät, organisaatiosta pitkään poissa olleet sekä organisaation sisällä yksikköä vaihtavat työntekijät. Sisäisessä intrassa kuvaillaan mitä hyvin hoidettu perehdytys voi organisaatiolle antaa ja toisaalta, miten huonosti hoidettu perehdytys vaikuttaa. (Opetushallitus 2019a.)

Organisaation sisäisestä intrasta löytyy myös perehdytysuunnitelma, joka on tyhjä taulukkomainen lomake ja niin sanotusti kehys uuden työntekijän perehdytykselle. Sisäisessä intrassa ohjeistetaan, että esimiehen tulisi suunnitella sekä toteuttaa yhdessä muiden pe-

rehdyttämiseen osallistuvien kanssa uuden työntekijän perehdytys. Perehdytysuunnitelmalomake luodaan organisaation sisäiseen intraan, jolloin sekä uusi työntekijä itse että kaikki perehdyttäjät pystyvät muokkaamaan ja seuraamaan lomaketta esimerkiksi, kun jokin asia on käyty läpi.

Toimeksiantajan perehdytysprosessi on jaettu neljään osa-alueeseen, joita ovat:

1. Valmistautuminen
2. Työympäristöön perehtyminen
3. Omat työtehtävät
4. Palaute- ja päätöskeskustelu sekä loppuarviointi

Ensimmäinen osa-alue valmistautuminen pitää sisällään muun muassa henkilöstöhallinnolle kuuluvia tehtäviä, kuten nimittämiskirjan tekemistä ja erilaisten uuden työntekijän käyttäjäoikeuksien ja laitteiden tiedottamista esim. IT- ja talousosastolle sekä sisäisiin palveluihin. Valmistautuminen sisältää myös perehdyttäjän valinnan, jonka esimiehen tulisi tehdä, työtilan varaamista, erikoisohjelmien tilaamista ja uuden työntekijän tietojen ilmoittamista sisäisiin ja ulkoisiin puhelinluetteloihin. Valmistautuminen sisältää myös uuden työntekijän ensimmäisen päivän, mihin kuuluu lomakkeen mukaan esimerkiksi tietokoneen ja kulkutunnisteen noutaminen, uuden työntekijän vastaanotto, ensimmäisen työviiikon ohjelman suunnittelua, työntekijän työtavoitteiden selkeyttämistä myös koko yksikölle sekä erilaisten järjestelmien käyttöön opastusta. (Opetushallitus 2019a.)

Toinen osa-alue työympäristöön perehtyminen määritellään käytäväksi ensimmäisen viikon aikana. Työympäristöön perehtymiseen sisältyy muun muassa talokierros, jonka voi järjestää sisäiset palvelut, organisaatioon liittyviä asioita, omaan yksikköön liittyviä asioita ja rooleja, esittäytyminen intrassa ja erilaisia perehdytystilaisuuksia. Työympäristöön perehtymisessä myös sisäiset palvelut voivat tarkistaa työpisteen ergonomiaa. Tähän osa-alueeseen sisältyy myös uutena asiana organisaation tieto- ja palvelunhallintajärjestelmään perehdytyskoulutus, jonka järjestää järjestelmän omistaja (palvelukeskus) Skypen välityksellä. (Opetushallitus 2019a.)

Kolmas osa-alue omat työtehtävät, on lomakkeessa tyhjä osio, johon tarkoitus on täydentää yhdessä perehdyttäjien ja perehtyjän kanssa omat työtehtävät. Omia työtehtäviä kehoitetaan käymään ns. vierihoitona. (Opetushallitus 2019a.)

Neljäs osa-alue käsittää palaute- ja päätöskeskustelun sekä perehdyttämisen loppuarvioinnin. Päätöskeskustelu pidetään ennen koeajan päättymistä. Loppuarviointiin voi vastata niin perehdytettävänä ollut kuin kaikki perehdyttämiseen osallistuneet henkilöt uuden

työntekijän koeajan jälkeen, ja siinä voi kuvailla muun muassa perehdyttämisen onnistumista sekä kertoa mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Loppuarviointi lähetetään sähköpostilla henkilöstöhallintoon. (Opetushallitus 2019a.)

## **5.1 Henkilöstöhallinto osana perehdytysprosessia**

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden joukko koostuu kolmesta toimeksiantajan henkilöstöhallinnon ammattilaisesta (A1, A2, A3), joista kaksi huolehtivat esimerkiksi palvelussuhdeperehdytysten järjestämisestä ja perehdytysuunnitelman ja perehdytyksen päivittämisestä ja kehittämisestä. Yksi haastatteluista asiantuntijoista oli organisaation henkilöstön kehittämispäällikkö. Tässä luvussa kuvailen, mitä henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokivat roolikseen osana perehdytysprosessia haastatteluiden perusteella.

A1 mukaan perehdytys nähdään tärkeänä vaiheena, joka täytyy hoitaa hyvin. Onnistunut perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden päästä kiinni työhönsä ja tekemään ja onnistumaan siinä työssä, mitä varten hänet on palkattu. A1 mukaan toimeksiantajan organisaation henkilöstöhallinnon rooliin perehdytysprosessissa sisältyy muun muassa perehdyttämisen koordinoimista ja perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä. Henkilöstöhallinnosta viestitään esimerkiksi esimiehille perehdytyksen tärkeydestä ja varmistetaan, että jokainen uusi tai palaava työntekijä saa tarvitsemansa perehdytyksen ja hänelle tarvittavat ohjeistukset, työkalut ja muut hyödylliset materiaalit ovat helposti saavutettavissa. A1 mukaan henkilöstöhallinnon tulisi mahdollistaa ja helpottaa esimiesten arkea perehdytyksessä.

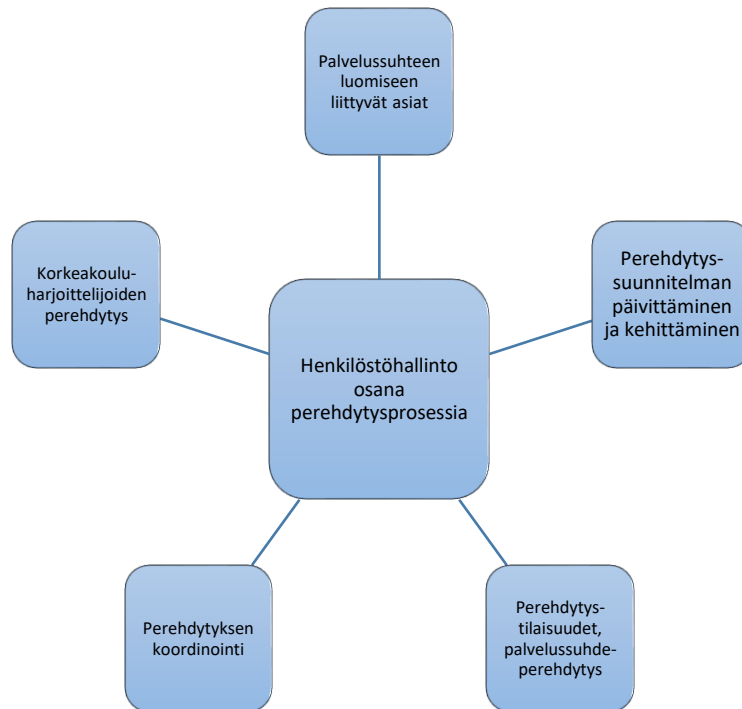
Henkilöstöhallinnon tehtäviin perehdytysprosessissa sisältyy muun muassa rekrytointiprosessissa avustaminen ja palvelussuhteen perustamiseen liittyvät asiat, kuten nimityskirjojen tekeminen ja tarvittavien todistusten pyytäminen sekä työkoneiden ja -välineiden ja kulkulupien tilaaminen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat vastaavat organisaation palvelussuhdeperehdytyksien järjestämisestä uusille virkamiehille. Palvelussuhdeperehdytyksiä järjestetään noin kerran kuukaudessa, ja uusien virkamiehien suositellaan osallistuvan niihin ensimmäisen kuukauden töissä olemisen jälkeen. Nämä tilaisuudet pitävät sisällään asioita kootusti liittyen esimerkiksi työaikaan, poissaoloihin, yleisiin käytäntöihin ja työajankohdentamisjärjestelmään. Palvelussuhdeperehdytyksiä järjestetään myös korkeakouluharjoittelijoille. Palvelussuhdeperehdytykset nähdään tavoittavan hyvin uudet työntekijät. Palvelussuhdeperehdytys on osa perehdytysuunnitelmaa, ja niiden ajankohtia päivitetään jatkuvasti, joten uudet työntekijät pystyvät seuraamaan sisäisestä intrasta, milloin ti-

laisuudet järjestetään. Henkilöstöhallinto järjestää yhteisiä talon perehdytyksiä kaksi kertaa vuodessa. Tilaisuudessa on esimerkiksi pääjohtajan puheenvuoro ja asiantuntijat kertovat organisaation asemasta ja tehtävistä sekä virkamiehenä olosta.

Henkilöstöhallinto ylläpitää ja päivittää organisaation sisäisessä intrassa olevaa perehdytysmateriaalia, ja työntekijöitä ohjataan etsimään tietoa sieltä. Näiden yhteisten perehdytysmateriaalien lisäksi ei ole esimiehille muuta erityistä materiaalia perehdytykseen liittyen. Perehdytysmateriaalin olennaisena osana on lomaketyylinen perehdytys suunnitelma, joka toimii etenkin esimiehille työkaluna ja muistilistana perehdytykseen. Perehdytys suunnitelma on rantautettu henkilöstöhallinnon asiantuntijan mukana toimeksiantajan organisaatioon muutama vuosi sitten yhdistyneestä organisaatiosta. Tätä ennen toimeksiantajalla ei ollut vielä pohjaa perehdytys suunnitelmalle. Perehdytys suunnitelma mahdollistaa sen, ettei esimiehen tarvitse miettiä, mitä käytännön asioita perehdyttämiseen kuuluu ja sen avulla pystyy orientoitumaan perehdyttämiseen. Jokaiselle uudelle työntekijälle luotu perehdytys suunnitelma on intran sisällä kaikille julkinen. Julkisuus mahdollistaa sen, että useat henkilöt voivat täydentää ja ottaa seurantaan kyseisen henkilön perehdytyksen. Perehdytys suunnitelma tulisi täyttää jokaiselle uudelle ja palaavalle työntekijälle, ja henkilöstöhallinnon asiantuntijalla on seurannassa, onko kaikille uusille työntekijöille tehty suunnitelma. Mikäli suunnitelmaa ei löydy organisaation sisäisestä intrasta, kehoitetaan esimiestä tekemään se.

Henkilöstöhallinnossa on myös vastuuhenkilö järjestämässä myös korkeakouluharjoittelijoille perehdytystilaisuuksia. Korkeakouluharjoittelijoilta pyydetään säännöllisesti palautetta web-pohjaisella kyselylomakkeella, esimerkiksi siitä, miten työtehtävät on organisoitu harjoittelussa, millaista tukea on saanut, onko perehdytys onnistunut ja mitä toimeksiantaja on pystynyt antamaan heille. Palaute kerätään henkilöstöhallinnolle sekä esimiehiä varten. Henkilöstöhallinto kerää myös jonkin verran palautetta perehdytyksestä uusilta vakituisilta työntekijöiltä. Palautteenkeräämistä heidän kohdallansa ei ole kuitenkaan vielä tehty systemaattiseksi.

Henkilöstöhallinto voi osallistua perehdytykseen myös sähköpostin välityksellä. Uudet virkamiehet voivat myös käydä ensimmäisinä päivinä henkilöstöhallinnon luona tutustumassa ja käymässä läpi järjestelmien ja prosessien perusteita. Tiivistän keskeiset havainnot henkilöstöhallinnon tehtävistä osana perehdytysprosessia kuviossa 7. Kuten kuviosta käy ilmi, henkilöstöhallinnon tehtäviin perehdytysprosessissa kuuluu muun muassa palvelussuhteen luomiseen ja perehdytykseen liittyvät asiat sekä perehdytyksen kokonaisvaltaisen koordinointi.



Kuvio 7. Henkilöstöhallinnon tehtäviä perehdytysprosessissa.

## 5.2 Esimies osana perehdytysprosessia

Esimiesten joukko koostuu neljän eri yksikön päälliköstä eli esimiehestä (E1, E2, E3, E4). Tässä luvussa kuvailen, mitä esimiehet kokivat roolikseen osana perehdytysprosessia haastatteluiden perusteella.

Esimies on vastuussa perehdytyksestä jo ennen uuden työntekijän aloittamista, sillä esimies voi tehdä perehdytysuunnitelman etukäteen ja ennakoida muiden perehdyttäjien rooleja osana perehdyttämistä. Yksikön päällikkö eli esimies vastaa perehdytyksen toteutuksesta yksiköstä. Yksikössä voidaan sopia kuka tai ketkä uuden työntekijän perehdytykseen osallistuvat. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa jokaisella työntekijällä on usein oma spesifi osaamisalue, ei esimies välttämättä ole useinkaan perehdyttämässä työntekijää omiin työtehtäviinsä, vaan antaa tehtävän esimerkiksi työparille, tiimille tai jopa koko yksikölle sen ollessa pienempi.

A1 mukaan esimiehen täytyisi huolehtia yksikön kokoonpano ja tehtävien jakautuminen yksikössä sekä miten uuden työntekijän tehtävät linkittyvät muihin ja sen mukaan huolehtia työtehtäviin perehdytyksestä. Henkilöstöhallinnon mukaan esimiehen vastuulla on tilata

muut tarvittavat ohjelmat ja oikeudet uudelle työntekijälle. Esimies huolehtii myös turvallisuusselvitysten tilaamisesta.

Toimeksiantajan organisaatiossa esimiehet kokevat olevansa se henkilö, joka perehdyttää uuden työntekijän alkuvaiheessa organisaation käytäntöihin ja oman yksikön kokonaisvaltaiseen toimintaan. E2 mukaan lähiesimiehellä on päävastuu siitä, että uusi työntekijä on riittävästi perehtynyt työssä menestymiseen. E1 mukaan esimiehen vastuulla perehdytyksessä on yleinen perehdytys organisaatioon ja esimerkiksi sen arvoihin ja toimintatapoihin. E3 kokee myös, että hänen vastuullaan esimiehenä on organisaation isompaan kokonaisuuteen perehdyttämisen lisäksi vastuu kertoa siitä, miten yksikön tekemä työ ja tehtävähäkökonaisuudet liittyvät koko organisaation toimintaan. E3 näkee, että uuden työntekijän perehdytyksessä on hyvä kuvata miten yksittäisen työntekijän ja tiimin tehtävä linkittyy johonkin muuhun tekemiseen. Esimiehet myös kokevat vastuukseen uuden työntekijän yksikköön kokonaisvaltaisen tutustuttamisen, esimerkiksi yksikön kontekstiin liittyvät asiat ja tehtäväalueet

Toimeksiantajan organisaatiossa esimiehen rooli ja toimintatavat vaihtelevat yksiköittäin. E1 ei tee perehdytysuunnitelmaa itse, vaan uuden työntekijän vastuuhenkilö tekee tämän ennakkoon. Ennen uuden työntekijän aloitusta esimies on yhteydessä uuteen virkamieheen selventäen työn alkamisen ajankohdan. Esimies huolehtii tarvittavat tiedot työvälineiden saamiseksi ja varmistaa myös esimerkiksi työpisteen löytymisen. Esimies myös viestii muulle yksikölle ja tiimille, milloin uusi työntekijä on tulossa ja mihin työtehtävään.

E2 tekee perehdytysuunnitelman ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt. Perehdytysuunnitelma räätälöidään työntekijälähtöisesti ja käydään yhdessä läpi uuden työntekijän kanssa ja sovitaan mahdollisista muutoksista ja otetaan huomioon työntekijän omat toiveet. Perehdytysuunnitelma ei siis ole kaikille samanlainen ja suunnitelmaa päivitetään prosessin edetessä. Myös E4 mukaan perehdytysprosessi on täysin tapauskohtainen, ja siinä tulisi ottaa huomioon yksilö ja tehtävänkuva. Mikäli useampi uusi työntekijä aloittaa samaan ajankohtaan yksikössä, näkee E2 hyödylliseksi järjestää yhteinen perehtymistuokio, joka mahdollistaa toisilta oppimisen. Esimies nimeää lähitiimistä uudelle työntekijälle sisällöllisen perehdyttäjän ja mentorin omasta yksiköstä, joka voi olla esimerkiksi työpari. E3:lle perehdytysuunnitelma toimii tukena uuden työntekijän perehdytyksen suunnittelussa ja tarkistuslistana siitä, että kaikesta on varmasti muistettu huolehtia. Esimiesten näkemys perehdytysuunnitelmasta vaihtelee; jollekin se on erittäin tärkeä työkalu, toiselle tarkistuslistan roolissa ja jollekin sen sijaan kaavamaisuudellaan hyödytön tietynkaltaisessa tehtävässä. E4 korostaakin, että perehdytysuunnitelma ei välttämättä sovi kaikkiin tehtävänkuviin.

Organisaation esimiehillä ei ole systemaattisesti samankaltaista tapaa hoitaa puolivälin- tai palautekeskustelua. Osa esimiehistä kokee sen selkeänä ja tärkeänä osana perehdytysprosessia, ja osa kokee, että sen merkitys ei ole niin suuri. Esimiehillä saattaa myös olla omanlaisia tarkastuspisteitä perehdytysprosessissa. Esimiehet ymmärtävät, että erilaiset palautekeskustelut ovat heidän vastuullansa, mutta keskustelut saattavat unohtua tai niitä ei koeta tarpeellisiksi, jos kuulumisia vaihdetaan uuden työntekijän kanssa säännöllisesti. Usein myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävät esimiehen vastuulla olevat kehitys- ja arviointikeskustelut osuvat puolivälinkeskusteluiden kohdalle, joten koetaan, ettei erillisiä keskusteluita tarvitse pitää. Myös yksikön kokoukset voivat toimia perehdytysprosessin tarkastuspisteinä niin uudelle työntekijälle kuin esimiehelle.

E2 yksikön perehdytysprosessin seurantaan liittyy usein tarkastuspiste työnkuvasta ja siihen liittyvästä työmäärästä, sekä siitä, onko uusi työntekijä päässyt työyhteisöön sisään. Esimiehet ovat voineet luoda myös oman yksikön käyttöön perehdytyksen tueksi erilaisia työkaluja, kuten yksikön oman sisäisen puhelinluettelon.

Pääsääntöisesti esimiehet kokevat, että varsinainen perehdytys alkaa, kun työntekijä ensimmäisenä päivänä astuu taloon sisään. Tapauskohtaisesti - esimerkiksi uuden työntekijän taustasta ja kokemuksesta riippuen - uusille työntekijöille saatetaan lähettää jotakin materiaalia tutustuttavaksi ennen työn aloitusta tai kehottaa tutustumaan esimerkiksi organisaation ulkoisille verkkosivuille. Tärkeintä esimiehelle on kuitenkin, että henkilö ymmärtää mihin tehtävään hän on tulossa. Parhaimmillaan perehdytysprosessi alkaa jo hyvin hoidetun rekrytointiprosessin aikana, jolloin työntekijä saa kuvan siitä, mitä häneltä myös odotetaan ja mitkä ovat hänen tavoitteensa.

### **5.3 Perehdytettävän rooli perehdytysprosessissa**

Perehdytettävien eli uusien työntekijöiden joukko koostuu viidestä uudesta työntekijästä (P1, P2, P3, P4, P5), jotka ovat aloittaneet toimeksiantajan organisaatiossa 1.8.-30.10.2018 välisenä aikana. Tässä luvussa kuvailen, miten perehdytettävät kokivat roolinsa osana perehdytysprosessia haastatteluiden perusteella.

Perehdytys suunnitelman seuraaminen on osa uuden työntekijän proaktiivista perehdytystä työhön. Perehdytys suunnitelma mahdollistaa uudelle työntekijälle varmistamisen siitä, mihin kaikkeen hänen tulisi saada perehdytystä ja itse seuraamaan perehdytysprosessia.



Ei sitä (perehdytys suunnitelmaa) täydennetty, että mä itse vedin yli minkä kohdan mä oon käynyt läpi. P3

Perehdytys suunnitelma on toiminut perehdytettävälle hyvänä aputyökaluna tarvittaessa, esimerkiksi perehdytystilaisuuksien päivämäärien tarkistamiseen itsenäisesti. Uuden työntekijän tulee itse olla aktiivinen ja ilmoittautua koulutus- ja perehdytystilaisuuksiin. Työntekijän proaktiivinen rooli perehdytysprosessissa korostuu myös siinä, että hänen tulisi pystyä kertomaan omista toiveistaan esimerkiksi perehdytyksen suhteen.

Kyllä mä sitä (perehdytys suunnitelmaa) luin, ja silmäilin oikeastaan koko ajan ekojen viikkojen aikana, että tietää vähän orientoitua ja miettiä itsekin pitääkö kysyä jotain lisää. P5

Parhaimmillaan hän voi myös ennakoita ja valmistautua tuleviin uusiin asioihin ja kysyä tai nostaa esille hänelle mieleen tulevia asioita suunnitelman kohdista. Työssä onnistuminen ja aktiivinen ote perehtymiseen vaatii myös uudelta työntekijältä itseltään aitoa motivaatiota perehtyä. Perehdytettävän itsenäinen rooli perehdytysprosessissa näkyy esimerkiksi työtehtäviin ja työnkuvaan perehtymisenä itsenäisesti, esimerkiksi intraan ja tärkeisiin dokumentteihin perehtyminen, sillä ne saattavat toimia ohjenuorana koko työssä.

Jotta perehdytettävä voi toimia aktiivisesti itsenäisesti, täytyy esimiehen tai muun työyhteisön jäsenen tarjota hänelle tarvittavat tiedot siitä, mistä tietoa saa lisää ja tiedon täytyy olla helposti saavutettavissa. Tietoa tulisi myös olla riittävästi ja eri muodoissa. Koska organisaation sisäinen intra toimii yleisenä kanavana itsenäiseen tiedon hakemiseen niin perehdyttäjille kuin perehdytettävälle, tulisi myös sen käyttöön olla tarvittava perehdytys. Myös esimerkiksi vuoden ajanjakso tuettua työtä mahdollistaa perehdytettävälle kaikkien vaiheiden tunnistamisen ja itsenäisesti toimimisen.

Perehdytettävän roolina nähdään olevan jatkuva itsenäinen itsensä perehdytys ja avun kysyminen sekä aktiivisuus palautteenannossa suoraan esimiehelle tai tiimin tai yksikkökokousten yhteydessä. Tiivistän keskeiset havaintoni siitä, mitä uusi työntekijä tarvitsee perehdytyksen tueksi voidaksensa toimia proaktiivisesti kuviossa 8. Kuten kuvioista käy ilmi, uuden työntekijän proaktiivisuutta perehdytyksessä edistää muun muassa erilaiset materiaalit ja ohjeistukset, perehdytys suunnitelma, työpari, intran selkeys sekä se, että määritellään tavoitteet.



Kuvio 8. Koonti: perehdyttävien rooli perehdytysprosessissa.

#### 5.4 Muut roolit

Esimiehen kokonaiskuvaan ja erityisesti organisaatioon perehdyttämisen lisäksi uuden työntekijän perehdytykseen osallistuu muitakin henkilöitä. Näitä voi olla esimerkiksi tiiminvetäjä, tiimi, työpari tai kollega, yksikön sihteeri ja yleisesti koko yksikkö ja työyhteisö. Olen tiivistänyt keskeiset havaintoni muista rooleista osana perehdytysprosessia kuvioon 9.

E3 mukaan uuden työntekijän perehdytyksessä ovat mukana kaikki kollegat tavalla tai toisella, ja spesifimpään asiaan perehdyttäjäksi on se, kenellä on paras asiantuntemus tehtäväkentästä. Myös E4 mukaan yksikön perehdytysprosessissa on useampi ihminen mukana, tärkeimpänä lähikollegat. Esimies ei yksinään pysty perehdyttämään kaikkiin tehtäviin, minkä vuoksi koko työyhteisön tulee olla valmiina ja asennoituneena perehdyttämään uutta työntekijää. On kuitenkin tärkeää määritellä, kuka tekee mitään, eikä jäädä oletusten varaan. Roolit olisi hyvä miettiä arjen ja työn kautta sen mukaan, kuka eniten työstä tietää, neuvoa ja ohjaa.

Perehdytykseen osallistuu esimerkiksi tieto-, asiakirja- ja matkahallinnon asiantuntijat järjestämällä omia perehdytystilaisuuksia säännöllisesti. Organisaation sisäiset palvelut organisoivat pyynnöstä tutustumiskierroksia taloon. Omia perehdytystilaisuuksia voi järjestää myös viestinnän esimerkiksi yksikkö sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä verkkosivujen alustajajärjestelmä Drupaliin.

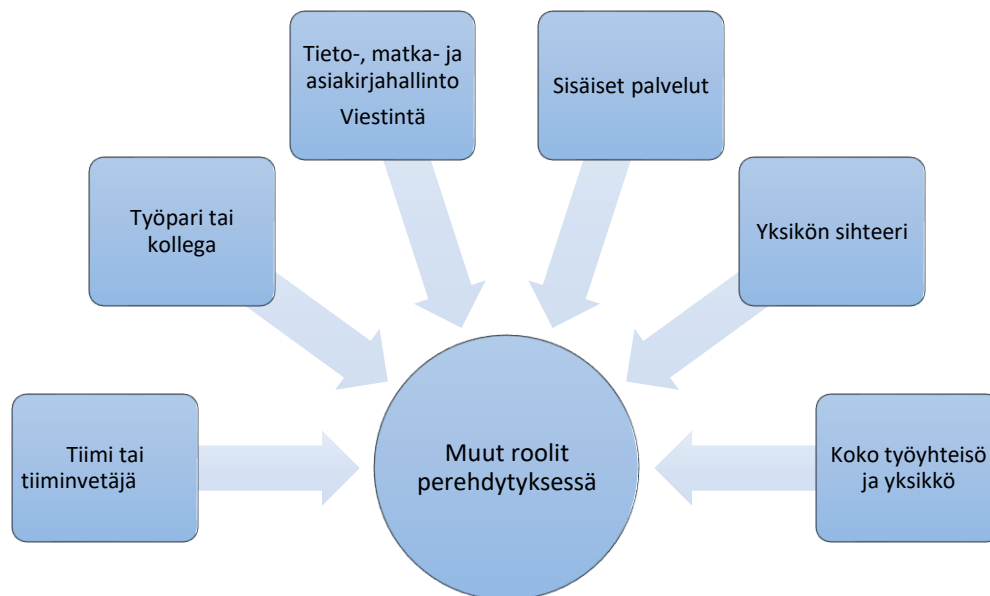
Uuden työntekijän lähitiimi on myös olennainen osa perehdytystä. Perehdyttäjänä voi toimia koko tiimi, esimerkiksi tiiminvetäjä voi perehdyttää tiimin kokonaisuuteen liittyen ja muut tiimin jäsenet sisällöllisesti eri asioihin. Lähitiimin merkitys nähtiin suurena.

Uuden työntekijän kollega, työpari tai edeltäjä voi toimia sisällöllisenä perehdyttäjänä työtehtäviin tai käytännön asioihin, kuten lomien, palkkojenmaksun tai työaikojen kertomiseen. Perehdytettäville on tärkeää saada mentori tai työpari, joka on tai on ollut samassa tehtävässä, perehdyttämään. Työparilta saatavassa perehdytyksessä korostuu myös hiljaisen tiedon välittäminen ja itsestäänselvyydet sekä asioiden tärkeysjärjestykset. Perehdytettävät näkivät työparin poissaolon haittaavan perehtymistä, mikä näkyi siten, ettei sisältöihin päässyt kiinni niin nopeasti. Perehdytettävät toivovat kuitenkin vähintään vuoden ajaksi omaa mentoria tai työparia, ja heidän sitoutuvan perehdyttäjän rooliin. Ilman työparia uuden työntekijän oma toimenkuva saattaa jäädä epäselväksi tai se saattaa aiheuttaa puutteita osaamisessa. Myös vuosikellon mukaisesti työtehtäviin voi olla hankalaa päästä sisälle ja tärkeään hiljaiseen tietoon ilman mentoria.

Perehdytettävät näkevät koko työyhteisöllä olevan suuri merkitys perehdytyksessä. Koko työyhteisö voi perehdyttää uutta työntekijää organisaatiokulttuuriin ja työympäristöön. Myös koko yksiköllä voi olla mahdollisuus uuden työntekijän perehdyttämiseen esimerkiksi, jos perehdytettävä tutustuu jokaisen yksikön työntekijän työtehtäviin tai yksikön kokouksien kautta.

Perehdyttäminen tapahtuu niiden kanssa, kenen kanssa ollaan tekemisissä.  
Perehdytettävä 4

Yksikön sihteeri voi hoitaa perehdytysprosessissa siihen liittyviä juoksevia asioita ja tutustuttaa uuden työntekijän taloon. Hänen vastuullensa voi myös kuulua perehdytysprosessiin liittyvät hallinnolliset asiat, kuten kulkulupiin ja työajanleimaukseen liittyvät asiat. Yksikön sihteerin käytännön asioiden hoitamiseen perehdytysprosessissa voi liittyä myös työpisteen varmistaminen ja laitteiden ja välineiden hakeminen uudelle työntekijälle sekä lasanojen toimivuuden varmistaminen ja lounaspaikkojen esittely. Hän voi toimia perehdytysprosessissa myös ns. teknisenä tukena esimerkiksi järjestelmien käyttöön opettamisessa. Yksikön sihteerin hoitaessa alun käytännön asioihin liittyvät perehdytykset voi häneltä olla helpompi jatkossakin kysyä apua.



Kuvio 9. Muut roolit perehdytyksessä.

## 6 Haastateltavien näkemyksiä

Tässä luvussa kerron haastatteluaineiston perusteella kolmen henkilöstöhallinnon asiantuntijan, neljän esimiehen ja viiden perehdytettävän näkemyksiä organisaation perehdytyksestä ja siinä esiintyvistä kehityskohteista. Tämän luvun haastateltavien vastaukset perustuvat pääosin 2. tutkimuskysymyksen ”millaisia haasteita Opetushallituksen perehdytysprosessissa on perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta ja miten niitä voisi kehittää” perusteella luotuun teemaan haastattelussa eli haasteet ja kehityskohteet. Näiden kolmen eri ryhmän näkemyksien jälkeen kerron haastatteluaineiston perusteella, miten henkilöstöhallinto voisi esimerkiksi tukea esimiehiä perehdytyksessä. Tässä luvussa kuvataan myös, miten produkti perehdytysprosessin kuvauksesta on laadittu. Produkti syntyi osana tutkimuksen tuloksia haastatteluiden ja organisaation sisäisessä intrassa olevan nykyisen perehdytysprosessin ja perehdytys suunnitelman perusteella.

Haastatteluiden avulla selvitettiin etenkin kehityskohteita perehdytysprosessissa, joita henkilöstöhallinnon on mahdollista viedä eteenpäin. Haastatteluiden ja ajankohtaisen kirjallisuuden ja tutkimuksen valossa tehdyistä ilmiöistä koottujen kehitysehdotusten toivotaan nostavan enemmän esille perehdytysprosessin merkitystä sekä lisäävän tietoa perehdytyksen tärkeydestä esimiehille ja tunnistaa tärkeitä kohdat prosessissa ja kehitystä kaipaavat, jotta niitä voi alkaa kehittää. Tutkimuksen tuloksena on kehittämisteemat, jotka on muodostettu haastatteluiden pohjalta. Tutkimustulokset antavat myös aineksia niin henkilöstöhallinnolle kuin esimiehille perehdytysprosessin kehittämiseen sekä seurantaan.

### 6.1 Henkilöstöhallinnon näkemyksiä

Perehdytysprosessissa hyvänä asiana pidetään käytössä olevaa perehdytys suunnitelmaa, joka on kaikkien tavoitettavissa organisaation sisäisessä intrassa. Perehdytys suunnitelman voi ottaa jokainen esimies käyttöönsä ja uusi työntekijä pystyy seuraamaan suunnitelmaa ja nostaa hänelle nousevia kysymyksiä esille suunnitelman kohdista. Perehdytys suunnitelmassa on huomioitu eri osa-alueita läpikäytäväksi. Perehdytys suunnitelmassa nähdään kuitenkin haasteena se, että se saattaa jättää esimiehen vastuulle paljon.

On hyvää pohjaa, et on hyvin huomioitu eri asioita, joita käydään läpi ja mun mielestä se perehdyttämissuunnitelma antaa siihen hyvän pohjan. A2

Erityisen onnistuneena nähdään myös korkeakouluharjoittelijoiden perehdytys ja siihen liittyvät verkostoitumistilaisuudet ja palautteenkeruu. Korkeakouluharjoittelijoiden perehdytykseen panostetaan paljon, ja siinä olevia hyviä käytäntöjä voisi hyödyntää myös vakiu-  
tuisten uusien työntekijöiden perehdytysprosessissa.

Ehkä vakkarihenkilökunta ei vielä niin ja ei oo vielä semmosta selkeätä jatkoseuranta-  
ta, että seurattais sitä, mutta korkeakouluharjoittelijathan on, jotka sitten kertovat  
miten siellä yksiköissä on mennyt. A3

Korkeakouluharjoittelijaperehdytystilaisuus on myöskin heille tapahtuma missä he  
tapaavat toisensa, eli siinä tulee verkostoitumista. A3

A1 mukaan organisaation perehdytysmateriaalien saavutettavuudesta olisi hyvä huolehtia.  
Perehdytysmateriaaleja voisi myös monipuolistaa esimerkiksi videoiden muotoon, ja pe-  
rehdytyksessä hyödyntää valtion digitaalista oppimisympäristöä eOppivaa. Perehdytysma-  
teriaaleiksi voisi sopia myös virtualisoidut kurssit esimerkiksi organisaation toiminnasta.  
Myös eri järjestelmien toimintaan voisi olla hyödyllistä koota erilaisia opetusvideoita. On-  
gelmana on kuitenkin resurssien riittävyys. Sopivien perehdytysmateriaalien laadinnassa  
täytyisi pohtia, miten materiaalit palvelisivat parhaiten uutta työntekijää.

Miten me voitaisi monipuolistaa materiaalia, että siellä vois olla videoita. A1

Jos olisi intrassa tai netissä tai jossain työkalussa jollain ohjelmassa tehtävä  
kevyempi leikkimielisempi tutustu toimintaan tai tapoja ja käytäntöjä, mutta se vaatii  
sen tekijän, sitä ei voi tehdä yksin. Siinä pitäisi olla laajempialaista näkemystä. A3

Esille nousi myös huoli perehdytyksen tasalaatuisuudesta yksiköissä. Henkilöstöhallinnon  
asiantuntijat kokevat, että yksiköissä tapahtuvissa perehdytyksissä on paljon eroja. Orga-  
nisaation suuruuden ja monien yksiköiden vuoksi on henkilöstöhallinnon haastavaa hu-  
lehtia ja tietää tasalaatuisuudesta yksiköissä, jolloin esimerkiksi perehdytys on monilta  
osin yksikön huolehdittavana. Tähän liittyen myös organisaation yhteisistä perehdytyksen  
tavoitteista ja määritelmistä tulisi viestiä siten, että se tavoittaa kaikki. Yhdenmukaisuutta  
pyritään varmistamaan ja seuraamaan sillä, että jokaiselle uudelle työntekijälle tehtäisiin  
samalla pohjalla oleva kaikille organisaation työntekijöille oleva julkinen perehdytysuunni-  
telma, jottei olennaisia asioita jäisi tekemättä. Myös organisaatioon palaaville tulisi tehdä  
perehdytysuunnitelma.

Tasalaatuisuus on haaste, että miten se toteutuu oikeesti tuolla yksiköiden  
näkökulmasta, että huolehditaanko siitä sillälaililla ku mitä on ajateltu.” A1

A1 mukaan myös esimiesten merkittävää osaa perehdytysprosessissa tulisi korostaa. A1  
kokee, että heidän tulisi toimia mahdollistajan roolissa esimiehille. Henkilöstöhallinnon

roolia tuen tarjoajana tulisi korostaa esimiehille. A1 kuitenkin kokee, että heillä ei ole riittävästi tietoa siitä, minkälaista tukea esimiehet tarvitsisivat perehdyttämisen toteuttamiseksi. Jotta uudet työntekijät saisivat parhaan mahdollisen perehdytyskokemuksen, tulisi huolehtia esimiesten osaamisesta. Pintaan nousi ajatus siitä, miten huolehdittaisiin, että esimiehellä olisi riittävä tieto siitä, mitä hyvä perehdyttäminen on. Toisaalta esille nousi myös ajatus siitä, että perehdyttämisen tärkeys kyllä tiedetään, mutta se saattaa jäädä kiireen jalkoihin. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkevät, että esimiehille tarjottava tuki parantaisi perehdytysprosessia uudelle työntekijälle. Esimiehille voisi esimerkiksi järjestää erilaisia tilaisuuksia tai yhteisiä koulutuksia perehdytykseen liittyen. Haasteena nähdään olevan se, ettei yksiköissä tapahtuvaa perehdytystä pystytä seuraamaan, sillä se ei ole julkista. Ylipäättensä nähdään, että perehdytysprosessia täytyisi terävöittää ja selkeyttää erityisesti esimiehille, jotta kaikilla olisi samanlainen käsitys siitä, mitä heidän vastuulleen kuuluu ja että erilaisia perehdytysprosessiin sisältyviä käytäntöjä ja toimintatapoja käytäisiin yhdessä läpi, jotta välttyttäisiin siltä, että kaikki tekee eri tavalla asioita.

Se on varmasti ihan selkeä kehittämiskohde, et miten me huolehditaan esimiehen osaamisesta, et hänellä on riittävät tiedot perehdyttämisestä. A1

Jotenkin itse toivoisin, että olisi esimiehien tueksi jotain sellasta et se ei mun mielestä ehkä ihan pelkästään riitä et on se lomake siellä. A2

Ehkä se semmoinen asian esille pitäminen, mutta ei niin että me nyt tässä kontrolloidaan et muistakaa vaan sais sen käännettyä niin et me tarjotaan sitä tukea ja ollaan mahdollistamassa häntä siinä esimiestyössä. A1

Ehkä sitä prosessia vois terävöittää, et onko esimiehillä vähän erilaiset käsitykset et mitä heidän vastuulleen kuuluu ja ainahan tommoinen et käydään läpi prosesseja ja toimintatapoja yhdessä nii kyllähän se aina taas selkeyttää kun sit taas kaikki on tehnyt erilailla. A2

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden mukaan uuden työntekijän tueksi olisi hyvä olla mentor, joka tukisi uutta työntekijää pidemmällä aikavälillä, jottei uusi työntekijä jäisi yksin. Perehtymisen pitäisi tapahtua mentorin tai työparin kautta.

Ollaan mietitty sitä, että voisiko olla kummi tai joku, joka ottaa vähän pidemmällä aikavälillä uuden työntekijän kaverikseen ja on parina, et ehkä se jää vähän – mut kuinka pitkällä aikajänteellä perehdyttämisestä pitäisi huolehtia niin mä luulen, että meillä ei oo vielä oikeen selkeätä kuvaa siitä. A1

Henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkivät, että perehdytysprosessin kehittämisessä olisi tarpeellista kerätä ja hyödyntää palautetta systemaattisesti. Täytyisi miettiä tarkoin, kelle palaute olisi, kuten esimiehille vai henkilöstöhallinnolle, ja miten sitä hyödynnettäisiin. A3 mukaan palautteen keräämisessä voisi hyödyntää esimerkiksi verkossa käytettävää Webropol-kyselylomaketta, jonka linkin voisi laittaa sisäiseen intraan jatkuvan palautteenannon mahdollistamiseksi. Kyselylomakkeella voisi saada hyödyllistä tietoa yleisesti perehdytyksen laadusta eri yksiköissä ja palautetta voisi hyödyntää niin henkilöstöhallinto

kuin esimiehet. Kyselylomake voitaisiin myös lähettää uusille työntekijöille esimerkiksi koeajan jälkeen.

Jos me pystyttäis vielä paremmin hyödyntämään sitä palautetta, mitä jonkin verran kerätään uusilta työntekijöiltä. A1

Ne (palautteet) tulee vähän semmoisia epävirallisia kautta tiedoksi, jos on jotain. A2

Henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkevät, että vielä heikosti perehdytysprosessissa mukana oleva viestinnän perehdytys tulisi liittää mukaan perehdytysuunnitelmaan samoin kuin jokaiselle verkkosivujen julkaisualustaohjelma Drupalin perehdytyksen. Perehdytysprosessiin oli myös suunnitteilla lisätä organisaation pääjohtajan videotervehdys sisäiseen intraan jokaiselle uudelle työntekijälle nähtäväksi. Myös toimeksiantajan organisaation muutos ja jatkuva uudistuminen tulisi huomioida osana perehdytysprosessia sopivoin keinoin. Tähän ei kuitenkaan pidetä sopivana esimerkiksi materiaalin tuottamista, sillä tieto on jatkuvasti muuttuvaa.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta olisi myös tärkeää, että perehdytyskeskustelut, kuten puolivälinkeskustelu, saataisiin systemaattiseksi. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat korostavat, että perehdytysprosessi ei lopu, kun on päästy lomakkeen loppuun, vaan sen jatkuvuuden ja seurannankin tulisi olla selkeää. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat korostavat kuitenkin myös sitä, ettei perehdytysprosessi ole pelkästään organisaation toimintatapoihin ja omiin tehtäviin tutustumista, vaan siinä tulisi olla tärkeänä osana myös yhteisöllisyyden luominen ja sosiaalistaminen sekä yli osastojen tapahtuvaa perehdyttämistä.

Ehkä vielä semmonen yli osastojen ja enemmän siihen toimintaan perehdyttäminen --. A2

## **6.2 Esimiesten näkemyksiä**

Esimiehet kokevat, että perehdytyksen perusteet ja runko ovat kunnossa, ja yhteiset perehdytystilaisuudet nähdään hyödyllisinä. Organisaation perehdytysuunnitelman rungon katsotaan kuitenkin kattavan vain pienen osan todellisuudesta, sillä sen ulkopuolelle jää paljon asioita, jotka liittyvät uuden työntekijän omaan työtehtävään yksikön sisällä.

Perehdytysuunnitelma on tarkistuslistana ja hyvä tuki siinä kohtaa, kun perehdytystä aletaan suunnitella, mutta sen ulkopuolelle jää asioita, jotka liittyvät tiimin tai yksikön tehtävään. E3

E2 yksikössä mentoritoiminta koetaan erittäin hyödylliseksi uuden työntekijän tueksi. Mentoritoiminnan voisi vakiinnuttaa koko organisaatioon ja tällöin tulisi esimerkiksi myös nimetä perehdytysuunnitelmaan uuden työntekijän mentori. Haasteena voi kuitenkin olla



esimerkiksi tiedonvaihto siitä, mitä kukakin kertoo, jottei jää aukkoja. E1 kokee, että perehdytysprosessin ongelmana voi olla se, että alkuvaiheen intensiivisemmän perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä saattaakin jäädä yksin perehtymään ilman työparia. Tämä voi johtua siitä oletuksesta, että asiantuntija osaa asiat itsekin. Myös kiire voidaan nähdä haittaavan uuden työntekijän perehdytystä, mutta toisaalta se nähdään vain priorisointikysymyksenä.

Meillä on toisinaan ollut mentorointitoimintaa, ja mä luulen, että semmonen vois olla ehkä täysin säännöllistä toimintaa, että tavallaan nimettäis myös tällöinen mentori, että senhän pitäisi olla ihan siinä kaavakkeessa, koska muuten se helposti jää. E2

Mä sanoisin et alkuvaihe perehdytyksessä on sujunut tosi hyvin - - mutta sen jälkeen varsinkin jos tulee asiantuntijahenkilö talon ulkopuolelta hallintoon, niin voi olla, että jossain vaiheessa hän kokee, et hän jääkin yksin kun kaikki olettaa, että kun hän on asiantuntijatasoinen henkilö niin kyllä hän osaa nää hommat. Mutta sit jos sä et oo ikinä hallinnossa ollu niin sun pitää käydä sen vuoden sykli läpi. E1

Korkeakouluharjoittelijoiden perehdytykseen ja perehdytysprosessin kehittämiseen kiinnitetään paljon huomiota, ja siitä on saatu hyvää palautetta. Taustalla on kuitenkin myös esimiesten mielteitä siitä, panostetaanko korkeakouluharjoittelijoiden perehdytykseen jopa enemmän kuin vakituisten, ja miten perehdytys saataisiin kaikille samanlaatuiseksi.

Välillä musta tuntuu, että me panostetaan ehkä enemmän harjoittelijoiden perehdytykseen kuin meidän vakihenkilöiden perehdyttämiseen. E3

Harkkareille noi yhteiseperehdytykset on kivoi ku ne oppii tuntee toisensa sit samalla vielä et siinä ei oo vaan se informatiivinen funktio vaan siin on muukin funktio. E1

E3 mukaan perehdytyksessä tulisi myös korostaa sitä, että jokainen uusi työntekijä on yksilö ja eri vaiheessa työuraa, mikä täytyisi ottaa huomioon perehdytyksessä. Perehdytyksessä tulisi korostaa sitä, että organisaatiolla voi olla paljon opittavaa tulevalta henkilöltä.

Se (perehdytysprosessi) on vähän niin kuin tasavertainen suhde, jossa uusi työntekijä on tuomassa omaa osaamistaan sen organisaation käyttöön. E3

Yksiköillä voi olla omat tavat perehdytykseen, joista muiden esimiesten voisi olla hyödyllistä oppia. Eräässä yksikössä hyödyllisenä perehdytyskäytäntönä pidetään sitä, että uusi työntekijä varaa lyhyen tuokion jokaiselta yksikön työntekijältä, jossa ko. työntekijä kertoo omasta työnkuvastaan. Uusi työntekijä pystyy näin helpommin sisäistämään sen, mitä kaikkea yksikössä tehdään ja muilta työntekijöiltä voi olla helpompi kysyä tulevaisuudessa apua. E1 mukaan uuden työntekijän perehdytys koskee koko yksikköä, ja kaikilla tulee olla selkeä rooli.

Meil on semmonen tapa, että uusi työntekijä varaa jokaiselta yksikön työntekijältä vartin, ja menee ihan vierihoidon ja tää työntekijä kertoo, et mitä hän tekee. Koska

sillon uusi ihminen pääsee vähän paremmin sisälle siihen mitä yksikös yleensä tehdään, plus et se saa sen kontaktin, et sil on aina sit helpompi tulla kysymään apua jos tarvii. E1

E2 näkee, että muualla talossa voisi olla hyödyllisiä toimintoja uudelle työntekijälle, jolloin yli osastojen perehtyminen olisi tärkeää. Myös E3 kokee, että yli yksikkörajojen perehtyminen olisi hyödyksi uudelle työntekijälle. Haasteena kuitenkin ilmenee se, miten pystyttäisiin perehdyttämään siihen, kenen kaikkien kanssa vuorovaikutusta pitäisi rakentaa. Perehdytysuunnitelmaan nähtäisiin lisäksi hyvänä kohtana verkostojen rakentaminen, eli tunnistaminen siitä, mitä verkostoja pitäisi rakentaa ja solmimaan kontakteja niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Ideana nähtiin myös uusille työntekijöille säännöllisiä yhteisiä verkostoitumistilaisuuksia esimerkiksi henkilöstöhallinnon kutsumana, jossa parhaimmillaan henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja esimiehet voisivat yhdessä kuulla heidän kokemuksiaan ja näkökulmiaan perehdytyksestä.

Meiän pitäisi pystyy kytkeytymään yli yksikkörajojen, mä en oo ihan varma, kuinka systemaattisesti semmonen tulee tällä hetkellä käytyä läpi. E3

Voi olla esim. kun tulee mun yksikköön niin talossa on joitakin semmosia toimintoja joista olis hänelle (uudelle työntekijälle) hirveen paljon hyötyä. E2

Miten me pystyttäis perehdyttämään siihen, että kenenkä kaikkien kanssa vuorovaikutusta pitäisi olla rakentamassa. Ei riitä, että sitä rakentaa omassa yksikössä.  
- - perehdytysrungossa pitäisi olla tarkistuskysymys, et tsekataan tavallaan mihin niitä kytköksiä pitää alkaa rakentaa. E3

Esimiehet kokevat, että perehdytysmateriaalia tulisi olla saatavissa monessa eri muodossa. Perehdytyksessä tulisi hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti eri tapoja. Toisaalta materiaalien tarve nähdään yksikkökohtaisena, eli esimerkiksi perehdytysvideoiden tarve ei ole kaikille yksiköille sama. Osalle myös perehdytysuunnitelma voisi olla vielä yksityiskohtaisempi ja siinä olla painotus myös yhdessä ohjautuvuuteen.

Perehdytyksessä haasteeksi nähdään myös jatkuvassa muuttumisen tilassa olevaan organisaatioon perehdyttäminen. Esimiesten saattaa olla hankala tunnistaa, mihin tietoon heidän tulisi perehdyttää uutta työntekijää ja liittää koko organisaation muuttuva toiminta osaksi uuden työntekijän roolia. Esimiehen täytyy myös itse huolehtia omasta osaamisesta organisaation jatkuvaan muutokseen liittyen, mihin liittyisi olennaisena osana organisaation sisäisen intran työyhteisöviestinnän kehittäminen.

Meiän pitäisi pystyä perehdyttää siihen, mitä on juuri nyt ja mihinkä ollaan seuraavaksi menossa - - että miten se perehdyttäminen tapahtuu. E3

E2 koee, että perehdytyksen merkityksestä on viestitty organisaatiossa liian vähän. Perehdytyksestä voitaisiin viestiä enemmän sekä esimiehille että yleisesti koko organisaatiossa. E3 sen sijaan koee, että henkilöstöhallinto pitää aktiivisesti esillä perehdytystä. E4 mielestä, olisi hyvä tehdä tavoitteet säännöllisesti selväksi ja selventää, mitä pitäisi uudelle työntekijälle tuoda ilmi.

Mun mielestä että jos se menee liian formaaliks sellaseks nii se voi olla sitten liian hankaaa. Mutta selvät tavoitteet mitkä pitäisi käydä läpi ois ihan jees. E4

Ongelmaksi koetaan myös valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen turhan hitaalla aikataululla hoituvat asiat, jotka olisivat kriittisiä työn aloituksen sujuvoittamiseksi. E1 mukaan perehdytysprosessin välikeskustelut voisi olla tarpeen vakiinnuttaa. Esimiehet nostavat esille yhtenä haasteena hiljaisen tiedon ja miten se huomioidaan ja tunnistetaan. Myös organisaatioon palaavien perehdytykset saattavat saada pienemmän painoarvon tai unohduttaa kokonaan.

### 6.3 Perehdytettävien näkemyksiä

Yleisesti ottaen perehdytys nähdään melko suunnitelmallisena. Etenkin talon yleiset perehdytystilaisuudet nähdään hyvinä. Näihin sisältyy esimerkiksi talon esittelytilaisuus kaksi kertaa vuodessa, palvelussuhdeperehdytys, matkahallintoasioihin perehdytys ja tietohallintoon perehdytys. P3 mielestä on hyvä, että tilaisuudet järjestetään face to face, mutta ne voisi hyvin olla organisaation sisäisessä intrassakin itsenäiseen tutustumiseen.

Koulutustilaisuudet oli mun mielestä tosi hyvin hoidettu, mutta ihan hyvin osa niistä voisi olla verkossakin. P3

Matkakoulutus oli tosi hyvä ja tarpeellinen ja tavallaan kädestä pitäen et se oli tosi hyvä ja sit näihin henkilöstöhallinnollisiin asioihin palvelussuhdeperehdytys oli tosi hyvä. P1

Mun mielestä se oli hyvä ja monipuolinen se talon tilaisuus ja ne sessiot missä on ollut matkustamiseen omat juttunsa. Asiat tuli hyvin esille käytännön esimerkkien kautta. P5

Perehdytettävät toivovat heille kerrottavan esimerkiksi tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, ja mitä esimerkiksi tapahtuu, jos tavoitteet jää saavuttamatta. Mitään ei pitäisi pitää itsestäänselvyytenä, ja hiljainen tietokin tulisi pystyä tunnistamaan ja perehdyttämään siihen. Parhaimmin hiljaiseen tietoon voi perehdyttää esimerkiksi työpari tai lähitiimi.

Oli kyl todella tärkeätä, että ihminen, joka on ollut siinä tehtävässä, niin pysty jakaa tosi paljon sellasta hiljasta tietoo, mitä en ois pystynyt mistään lukemaan. P1

Ns. vierihoito nähdään tehokkaana tapana etenkin asiantuntijatyöhön perehdyttämisessä, sillä tämä mahdollistaa myös jatkuvan mahdollisuuden kysymysten kysymiseen. Jatkuva tuki koettiin ns. check-listoja tärkeämpänä. Myös työyhteisön ilmapiiri ja se, että työyhteisö on asennoitunut auttamaan ja perehdyttämään uutta työntekijää, vaikuttaa perehdyttävien kokemukseen perehdytysprosessista.

Paras on se, että jos joku tiimin jäsen tai läheinen työkaveri tietää kuinka se homma tehdään just siinä tehtäväalueella ja tehtävissä, että se on saatavilla ja voi kysyä. P2

Ehkä semmonenki hänen (työparin) suuntaan et sitä tietoa voisi jakaa itse myös aktiivisemmin. P1

E erityisen hyvin on sujunut se, että tää ihminen (työpari) on jo asennoitunut mun aloittaessa siihen, että sillä ei mene hermot kun mä keskeytän sen ja kysyn. P2

Perehdyttävät kokevat hyödyllisenä sen, että useat eri henkilöt osallistuvat omien työtehtävien perehdytykseen eri osa-alueilla, koska näin he saavat erilaisia näkökulmia ja pystyvät tulevaisuudessa helpommin kysyä neuvoa heiltä. Myös koko työyhteisön toivotaan osallistuvan aktiivisesti mukaan uuden työntekijän perehdytykseen esimerkiksi aktiivisesti itse jakamalla tietoa, sillä uusi työntekijä ei välttämättä vielä tiedä tarpeeksi asioita osatakseen kysyä niistä. Eri työtehtäviin perehtymisen tulisi olla suunnitelmallista, ja mietitty arjen ja työn kautta.

Kyllä ne kollegat on se tärkeä kanava sisääntuloon. P4

Kaikkea ei voi osata kysyä, jos ei tiedä yhtään. P5

Koska useiden työntekijöiden työtehtävät riippuvat vuosikellosta, nähdään onnistuneen perehdytyksen tapahtuvan palasina sitä mukaan, mitä asioita kyseiseen vaiheeseen liittyy. Perehdyttävän on hyvä tunnistaa koko vuoden syklin tehtävät, mutta käydä ne vasta sitä mukaan läpi, kun niihin tullaan.

Se (työ) menee aikalalla sykleittäin ja koostuu erilaisista työvaiheista, että tavallaan perehdytysprosessin aikana ei välttämättä ole hyödyllistä käydä niin tarkasti semmosia vaiheita, mitkä tulee sitten puolen vuoden päästä. Ta-vallaan, että on tietonen kokonaisuudesta, ja sitten kun se työvaihe tulee, niin silloin on valmiudet siihen, että mistä saa tietoa. P3

Vasta vuosi tuettua työtä mahdollistaa kaikkien vaiheiden tunnistamisen ja uuden työntekijän itsenäisesti toimimisen. Perehdyttävälle on tärkeää, että asiasta parhaiten tietävä toimii mentorina ainakin vuoden ajan, jolloin vuosikellon mukaiset tärkeät pisteet olisi varmasti käyty yhdessä läpi. Mentori olisi hyvä nimetä ns. viralliseksi perehdyttäjäksi ja hänen tulisi tietää oma roolinsa perehdyttäjänä ja olla tarpeeksi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen eri vuosikellon vaiheessa.

Se (perehdytys) ei saa jäädä yleisesti kollegojen varaan, tai siihen, että kyllä sitä työssä oppii. Siinä pitää olla määritelty, kuka tekee ja mitä. Ne, jotka tietää parhaiten, mitä se työ käytännössä on, niin ne on miettinyt mitä kerrotaan ja neuvotaan siinä vaiheessa sitten. P5

Olisi hyvä, jos hänelle (perehdyttäjälle) on selvä, että tämä on hänen tehtävä ja olisi koko vuoden siinä nimettynä, että käy sen vuoden läpi yhdessä. P5

Edeltäjän tai työparin puuttuminen haittaa työn sisältöön kiinnipääsemisessä ja työssä onnistumista. Ilman työparia oikea tieto ja tietävä henkilö täytyy osata etsiä itse, ja uutta työntekijää ei tulisi jättää yksin selvittämään asioita.

Meillä on aika tarkka vuosikello tehtävissä, jonka mukaan mennään, että pääsee asioihin sisälle. Mulla oli täällä kollega, jonka kanssa pääasiallisena työparina toimii, niin hän ohjas mua vuosikellon mukaisesti tehtäviin ja anto mulle tehtäviä, mitkä hänen mielestään mulle sopi missäkin vaiheessa. P4

Sisältöihin kiinni pääseminen ois ollut vähän vauhdikkaampaa työparin kanssa. P3

Perehdyttävät kokevat tärkeänä ymmärtää ja nähdä oman työnkuvan osana yksikköä ja osana organisaatiota. Kehityskohteena P3 näkee esimerkiksi perehdyttämisen yli tiimi- ja yksikkörajojen, jotta ymmärrys talon toiminnasta kasvaisi. Sisäisessä intrassa olevat erilaiset yksikkökartat ja henkilöiden ja tiimien esittelyt ja kuvat voisivat auttaa uusia työntekijöitä hahmottamaan, missä asioissa voisi kääntyä kenenkin puoleen ja lisäksi myös yhteistyötä. Perehdyttävät kokisivat myös tärkeänä saman teeman ja kohderyhmän kanssa työskentelevien yhteistyön.

On tärkeää se, että ymmärtää sen oman työnkuvan osana sitä organisaatiokokonaisuutta. Ja se on aika oleellinen osa sitä alkua, että näkee sen oman työpanoksen ja oman toimenkuvan osana yksikköä. P3

Se, että mitä tehdään yli tiimirajojen, on vasta tässä vähitellen avautunut, että mitä kaikkea talossa tapahtuu. Kesti tovin, että oppi tietämään, mitä kaikkea oman kerroksen väki tekee, puhumattakaan muista kerroksista. P3

Ollaan joskus pidetty palaveriteita sellaisten yksiköiden kanssa, jotka tekee vähän saman kohderyhmän kanssa töitä, että mun mielestä sitä pitäisi ja voisi terävöittää. P5

Erilaisiin järjestelmiin perehtyminen nähdään parhaiten onnistuvan toistojen kautta tai itsenäisesti perehtymällä, jonka vuoksi myös perehdytysvideot ja muu verkko-opiskelumateriaali järjestelmien käyttöön nähtäisiin hyödyllisinä niin tutustumiseen kuin kertaamiseen. Myös jonkinlaisesta kartasta järjestelmiin ja yksiköiden kansiorakenteisiin ja niiden käyttöön liittyen nähtäisiin olevan hyötyä, sillä tarvittavia järjestelmiä on runsaasti ja etenkin alussa voi olla vaikea hahmottaa, mitä milläkin järjestelmällä tulisi tehdä. Yleisesti ottaen sisäinen intra nähdään tärkeänä perehdytystyökaluna muun rinnalla, jonka vuoksi sen toivottaisiin olevan selkeä kokonaisuus.

Varmaan noiden järjestelmien kanssa joku verkko-opiskelumateriaali on kaikista kätevin. Voisi olla enemmän noita järjestelmiin liittyviä (perehdytyksiä). P3

Esimerkiksi matkalaskujen käsittelyyn joku video, missä joku kertoo koskien jotain koulutukseen menoa, että miten se tehdään vaihevaiheelta vois auttaa. Niin nimenomaan näihin työkaluihin, mitä sieltä (intrasta) löytyy, vois avata kyllä niiden käyttöä. Tiedetään, että miten ja mihin niitä käytetään ja että miten ehkä ei pidä käyttää tai lähestyä. P4

Siihen intraan kannattaa kiinnittää huomiota. Oikeestaan siihen ei tullut mitään perehdyttämistä, että on sitten itse kaiveltu, että mistä löytyy mitään. P4

Toimeksiantajasta riippumaton haitta perehdytyksessä koettiin olevan esimerkiksi tarpeellisille sähköpostilistoille pääseminen ja turvallisuusselvityksien kesto.

P1 koki myös käytännön esimerkkejä siitä, mitä virkamiehenä oleminen tarkoittaa vapaaajalla, esimerkiksi mitä sosiaalisessa mediassa voi kirjoittaa ja mihin voi kirjoittaa työskenteleekö ko. organisaatiossa. P1 koki viestintään liittyvän ohjeistuksen ja perehdytystilaisuuden olevan erittäin tärkeä. Hänen aikanaan viestinnän perehdytys ei ollut systemaattinen, mikä toi haastavuutta viestinnän käytäntöjen ymmärtämiseen. P1 kokee, että organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään liittyvien ohjeistuksien tulisi olla myös interaktiivisen perehdytystilaisuuden muodossa eikä pelkästään organisaation sisäisessä intrassa.

Kyllä viestintä on se, minkä osalta pitäisi olla tarkemmat ohjeet ja että joku viestinnästä pitäisi vaikka tämmösiä (perehdytys)tilaisuuksia. P1

Perehdytettävät näkisivät erilaisten tarkastuspisteiden olevan hyödyllisiä perehdytysprosessissa. Tähän voisi kuulua esimerkiksi erilaisten järjestelmien ”osaamistarkastukset” kuukauden töissä olon jälkeen. Väli- tai palautekeskusteluja ei koeta välttämättömiksi, mikäli kehitys- tai arviointikeskustelu osuu sopivasti samoihin aikoihin tai työntekijä on säännöllisesti yhteydessä esimieheen. Myös esimerkiksi joidenkin yksiköiden esimiehen ja työntekijän väliset ”ajankohtaiset” -keskustelut nähdään erittäin toimivina ja hyödyllisinä.

Koen et ei ois ollut pahitteeks vaikka ois ollut jossain vaiheessa joku semmonen tavallaan tsekkaus tai joku semmonen kun sen (perehdytyksen) jälkeen matkan varrella tuli jotain kysymyksiä... ois voinut olla ehkä sit joku kuukauden päästä joku tsekkaus et onhan kaikki nyt niinku... P1

En koe, että olisi tarpeellista käydä jotain loppuarviointia, koska se kehitys keskustelu osu aika lailla koeajan loppuun. En tiedä pitäiskö sen (palautekeskustelun) olla sitten jotenkin systemaattinen. P3

P3 näki, että kevyt kyselylomake organisaation yleisperehdytyksen jälkeen voisi olla toimiva perehdytettävän kannalta. Myös ylipäätään perehdytyksestä koettiin voivan olla hyödyksi kehittämistä varten verkossa täytettävä kevyt palautekysely, jossa olisi ohjaavia kysymyksiä, sillä tämä voisi motivoida vastaamiseen enemmän kuin avoin palautteenanto. P4 koki, että palautetta voisi kerätä henkilöstöhallinto myös kasvokkain tai Skypen välityksellä, sillä henkilöstöhallinto voi vaikuttaa uudelle työntekijälle melko kasvottomalta, joten henkilöstöhallinnon lähestyminen uusi työntekijöitä voisi olla tärkeää.

Sen (palautelomakkeen) pitäis olla web-pohjainen ja semmonen vähän ohjaava, että ei tarvi miettii itse ja helposti etenevä. Semmonen motivoisi paremmin kun sähköpostin lähettäminen. P4

#### **6.4 Miten henkilöstöhallinto voisi tukea esimiehiä?**

E2 kokee, että organisaation sisäisestä intrasta löytyy hyvä pohja materiaalille, mutta aineistoa toivottiin lisää. Haasteena on kuitenkin se, ettei henkilöstöhallinto voi osallistua uuden työntekijän yksikössä tapahtuvaan sisällölliseen perehdytykseen. Toisaalta materiaalien tarve nähdään yksikkökohtaisena, eli esimerkiksi perehdytysvideoiden tarve ei ole kaikille yksiköille sama. Aineistoa voisi esimerkiksi myös yhdistellä suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Yksi esimies toivoo myös koko organisaation tasolla viestimistä ja muistutusta siitä, mitä tehdä, kun uusi työntekijä tulee taloon. Viestinnän tulisi koskea kaikkia ja korostaa koko yhteisön merkitystä uuden työntekijän perehdytyksessä. Henkilöstöhallinnolta toivottiin myös tukea rekrytointiprosessissa avustamiseen esimerkiksi työhaastatteluihin.

E2 näkee, että yhteinen pohdinta teeman alla hyvistä käytännöistä esimerkiksi yksiköissä voisi olla hyödyksi perehdytysprosessissa. E3 toivoo myös yhteistä vuoropuhelua muiden esimiesten ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa siitä, mitä organisaation perehdyttämiseltä ja perehtymiseltä halutaan ja odotetaan, ja millaisia kokemuksia siitä on: missä olemme onnistuneet, missä ei ja mitä perehdytys meille parhaimmillaan olisi ja miten pääsemme siihen. Esimiehet kokevat, että pelkkä yksipuolinen henkilöstöhallinnosta tuleva viestintä perehdytyksen tärkeydestä ei riitä, vaan pitää olla rinnalla hyvä yhteinen jaettu ymmärrys siitä. Tämä ei tarkoita pelkästään sitä, miten uusi työntekijä perehdytetään vaan sitä, miten organisaatioon tuleva osaaminen hyödynnetään parhaimmalla tavalla ja miltä organisaation toiminta näyttää uuden työntekijän näkökulmasta.

Pelkkä viestintä ei riitä, vaan meillä pitäisi olla hyvä yhteinen jaettu ymmärrys siitä (perehdytyksestä). Ja ei pelkästään siitä näkökulmasta, että miten me perehdytetään tänne tuleva vaan ymmärrys siitä, et miten me hyödynnämme tänne osaamisen. E3

Se että pohdittais jotenkin yhdessä sen teeman alla et mitkä on semmoisia hyviä käytäntöjä siellä yksikkötasolla tai sitte esimerkiksi se että se mentorointijärjestelmää ei oo vakiinnutettu että se ois niinku automaattisesti. Että varmaan semmosta koordinoitua vois olla enemmän siellä organisaation tasolla. E2

Mitä siinä vois koko organisaatiotasolla viestiäkin että kun tulee uusi työntekijä, niin muistatthän että...E2

Henkilöstöhallinto voisi myös järjestää säännöllisesti tilaisuuksia esimiehille perehdytyksen ympärille liittyviin asioihin, esim. organisaation muutoksen perehdyttämiseen, esimiehille uusien yhteisten käytäntöjen rakentamiseen ja jakamiseen, uuden työntekijän verkostojen rakentamiseen samoista teemoista ja siihen, mitä uusi työntekijä antaa meille.

E3 näkee, että perehdyttämiseen liittyen olisi hyödyllistä kuulla kokemuksia ja ajatuksia perehdytyksestä myös esimerkiksi muilta ns. edelläkävijäorganisaatioilta. Henkilöstöhallinnon koetaan voivan auttaa löytämään tämänkaltaisen edelläkävijäorganisaatio omien verkostojen kautta. Henkilöstöhallinto voisi toimia vahvana linkkinä muihin virastoihin ja peilata heidän toimintojansa, että tehdäänkö asiat kaikkeinärkevimmällä tavalla tässä organisaatiossa vai voisiko toisen organisaation toimintatavoista ottaa mallia. Henkilöstöhallinto mahdollistaisi täten kokeilukulttuurin perehdytyksessä, kun voisi miettiä, mitä toisen organisaation toimintatavat voisi meillä tarkoittaa.

HR:llä on omien verkostojen kautta hyvät mahdollisuudet auttaa näkemään, mitä muissa valtion virastoissa tapahtuu. Hr voisi auttaa tuomaan ulkoapäin sitä, että nyt voitais kokeilla tällasta, mitä se voisi meillä tarkoittaa. E3

E3 kokee, että perehdytysprosessin puolivälinkeskusteluita on haastavaa muistaa, ja siihen voisi olla hyödyksi esimerkiksi henkilöstöhallinnon säännölliset muistutukset tärkeistä prosessin kohdista. E4 kokee, että tärkeintä on henkilöstöhallinnon saavutettavuus ja mahdollisuus kysyä, jos vastaan tulee ongelmia. Esimiehen täytyy myös itse huolehtia omasta osaamisesta organisaation jatkuvaan muutokseen liittyen.

E2 nostaa esille, mitä hyötyä systemaattisesta palautteenkeräyksestä olisi. Sen avulla voitaisiin seurata, miten koko talon kohdalla toteutuu prosessi ja miten kaikkien perehdytykseen osallistuvien osat ovat toimineet. Myös E3 näkisi jonkinlaiset palautelomakkeet hyödyllisenä. Näihin voisi sisältyä palaute perehdytyksestä ja perehdytysprosessista koko organisaation tasolla, oman yksikön tasolla tai esimiestyöhön liittyen tai tiimin työhön liittyen. Huolena nähdään se, että saatu palaute jäisi virastona huomioimatta ja se olisi hiljaisena tietona jonkun päässä. Palautetta voisi parhaimmillaan hyödyntää ja koota johdonkin käyttöön kehittämistyöhön.

Must tuntuu et palaute jää myöskin virastona vähän huomioimatta. Mul on



semmonen tuntuma, et uusien työntekijöiden palaute tai huomiot siitä et miltä meidän viraston toiminta näyttää niin ei se kerry tällä hetkellä mihinkään. E3

Mä aattelen lähiesimiehenä niin munhan ois hirveen hyvä saada se (palaute) että miten se sihteerin vastuulla ollut (perehdytys) on onnistunu, miten tiimin vastuulla tai jonkun muun. E2

## 6.5 Perehdytysprosessin kuvaus

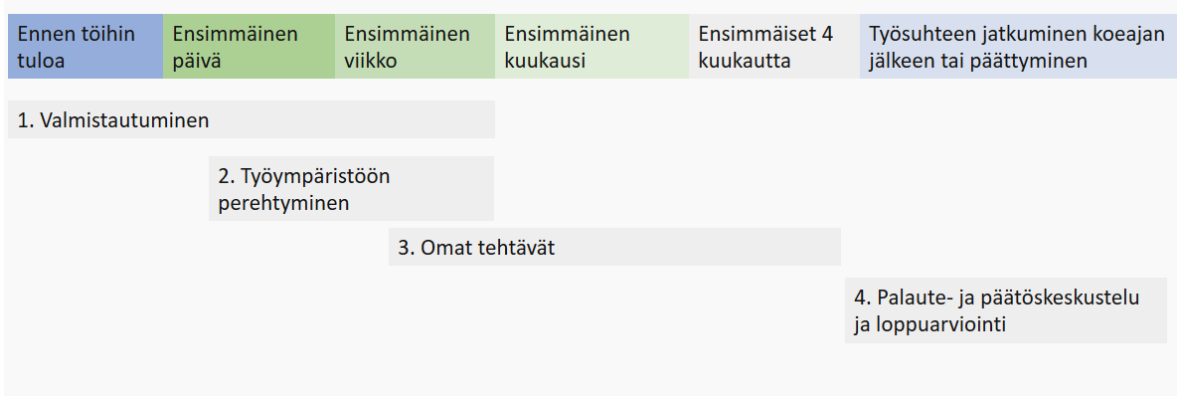
Vaikka opinnäytetyöni on tutkimuksellinen, syntyi laadullisten haastatteluiden, toimeksiantajan sisäisen intran ja omien lähdekirjallisuushavaintojen perusteella osana opinnäytetyötä perehdytysprosessin kuvaus. Toimeksiantajan perehdytysprosessin kehittämiseksi hahmottelin ensin olemassa olevan prosessin ja sen ominaiset piirteet. Eklundin (2018, 75) mukaan tällaisessa lähestymistavassa olisi hyvä miettiä, miten nykyisestä prosessista olisi enemmän hyötyä eli olisiko siihen esimerkiksi jotain lisättävää tai jopa poistettavaa, jotta prosessi saataisiin tukemaan määriteltyjä tavoitteita.

Tarve perehdytysprosessin kuvaukselle syntyi toimeksiantajan henkilöstöhallinnon puolelta. Henkilöstöhallinnon asiantuntija kertoi, että perehdytystä täytyisi tuoda organisaatiossa enemmän esille ja perehdytyksestä ei ole luotu vielä prosessikuvausta. Perehdytysprosessikaavio voi auttaa suunnittelemaan, kehittämään ja seuraamaan perehdytysprosessia ja kehitysehdotukset auttavat kehittämään perehdytystä oikeaan suuntaan. Prosessin kuvaaminen voi myös auttaa hahmottaan koko perehdytysprosessia paremmin. Perehdytysprosessikaavio voi toimia työkaluna niin henkilöstöhallinnolle, esimiehelle kuin uudelle työntekijällekin. Eklundin mukaan (2018, 36) suunnitelmallinen perehdytysprosessi tarjoaa hyvän työkalun perehdytyksen toteuttamiseen perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. Perehdytysprosessikaavioon voidaan kirjata ylös tärkeimmät vaiheet, sekä millaisia materiaaleja ja tarpeita mihinkin vaiheeseen liittyy, ja kuka näistä on vastuussa.

Kun toimeksianto työlle oli syntynyt, aloin pohtimaan järkevintä tapaa työn toteutukseen. Kehitin itselleni aikajanan ja suunnitelman siitä, miten tulisin toimimaan. Ensimmäisenä keräsin tietoa ja tarkastelin muita yksinkertaisia perehdytysprosesseja. Tämän jälkeen loin todella yksinkertaisen perehdytysprosessikuvauksen itseäni ja tulevia haastatteluja varten kirjallisuudessa esitettyjen prosessikuvausten ja toimeksiantajan sisäisessä intrassa olevien tietojen pohjalta (kuva 1).

Seuraavaksi toteutin haastattelut teemahaastatteluina touko- ja elokuun 2019 aikana. Monipuolisten näkökulmien mahdollistamiseksi haastattelin kolmea henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, neljää yksikön päällikköä eli esimiestä ja viittä uutta työntekijää eli perehdytettävää. Perehdytysprosessikuvauksen tekemiseen eniten vaikutti alussa määritetty tutkimuskysymys ”millainen on Opetushallituksen nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin

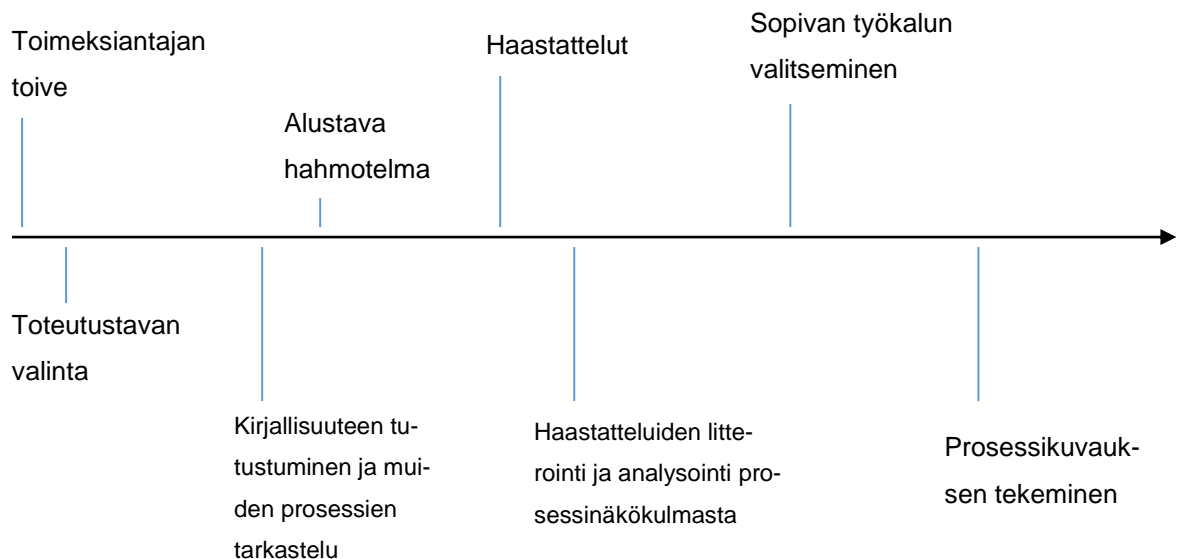
se toimii perehdytettävien, esimiesten ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta?”. Tämä tutkimuskysymys muodosti yhden teeman haastatteluihin. Prosessin hahmottamiseksi haastateltaville käytin apuna todella yksinkertaistettua prosessikaaviota (kuva 1). Haastattelussa kysyttiin perehdytysprosessiin liittyen muun muassa perehdytysprosessin tärkeimpiä vaiheita, millaisia asioita perehdytysprosessi sisältää sekä ketkä perehdytysprosessiin osallistuivat.



Kuva 1. Yksinkertaistettu perehdytysprosessin kuvaus.

Äänitin haastattelut haastateltavien suostumuksella. Haastattelut litteroin kesän 2019 aikana elokuun 2019 loppuun mennessä. Jotta pystyin hyödyntämään haastateltavien vastauksia perehdytysprosessikuvauksen luomisessa, erottelin haastatteluiden litteroinneista perehdytysprosessia koskevat asiat ja vertailin niitä toisiinsa ja keräsin niistä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

Sopivaksi työkaluksi perehdytysprosessikuvauksen luomiseksi valitsin Microsoft Office Wordin. Toimeksiantaja saa perehdytysprosessikuvauksen PDF- ja Word-tiedostona, jotta prosessikuvausta voi kehittää ja päivittää jatkossakin. Kaikkien haastatteluiden, organisaation sisäisen intran tietojen, useiden artikkeleiden ja kirjallisuuden sekä omien analysointieni lopputuloksena syntyi prosessikuvaus (liite 1). Prosessikuvauksessa on hyödynnetty perinteistä perehdytysprosessin mallia, joka jakautuu siihen, mitä tapahtuu ennen töihin tuloa, ensimmäisenä päivänä, ensimmäisinä kuukausina sekä koeajan jälkeen. Prosessikuvaukseen on sisällytetty perehdytysprosessin merkittävimmät kohdat, mutta ei tietysti kaikkea rajallisen tilan vuoksi. Prosessikuvauksessa on hyödynnetty eri värejä kokonaisuuden ja vastualueiden hahmottamiseen. Prosessikuvaukseen on myös lisätty kehitysteemoista tehtyjä huomioita, joita tulisi huomioida perehdytysprosessissa jatkossa. Prosessikuvaus ei ole liian yksilöllinen tai tarkka ja siihen on hahmoteltu asioita, mitä koko prosessissa tulisi huomioida. Prosessikuvausta voi myös jatkossa kehittää ja muokata lisäten siihen ajankohtaisia perehdytykselle merkittäviä asioita.



Kuvio 10. Perehdytysprosessikaavion tekemisen aikajana.

## 6.6 Yhteenveto

Havaitsin haastateltavien vastauksista useita samankaltaisia vastauksia. Lähes kaikissa haastatteluissa korostui se, että toimeksiantajan perehdytyksen tila nähtiin hyvänä, ja sen koettiin olevan hyvin mietitty. Perehdytysprosessissa erityisen hyvänä nähtiin perehdytyksen tukena toimiva perehdytysuunnitelma, jonka nähtiin luovan hyvän pohjan perehdytyksen toteuttamiselle. Perehdytysuunnitelmaa käyttivät niin esimiehet kuin uudet työntekijät enemmän tai vähemmän perehdytyksen suunnittelussa ja seurannassa.

Esimiesten, henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja perehdytettävien vastauksissa havaittiin useita samankaltaisia kehitysehdotuksia, mutta niistä voi myös huomata eroavaisuuksia. Perehdytettävien vastauksissa esimerkiksi korostui hiljaisen tiedon merkitys, ja miten se vaikuttaa työtehtäviin sisälle pääsyyn sekä se, että perehdytyksen tulisi kestää vähintään vuoden ajan, jotta vuosikellon mukaiset tehtävät tulisivat tutuksi. Kaikkien ryhmien vastauksissa korostui mentoritoiminnan merkitys. Henkilöstöhallinnon vastauksissa mentorointitoiminta korostui siten, että siitä pitäisi tehdä systemaattista. Esimiehet kokivat, että mentorointitoiminta olisi hyödyllistä uusille työntekijöille. Perehdytettävillä mentorin tai läheisen työparin nähtiin olevan erittäin ratkaisevassa roolissa työn onnistumisen kannalta.

Vastauksissa ilmeni myös yhteisenä teemana perehdytys yli yksikkörajojen ja sen tuoma hyöty. Esimerkiksi esimiehet näkivät, että muualla organisaatiossa voisi olla hyödyllisiä toimintoja uudelle työntekijälle. Perehdytettävät kokivat, että yli yksikkörajojen perehtyminen lisäisi ymmärrystä siitä, mitä kaikkea organisaatiossa tehdään ja toisaalta toisi myös

yhteen samojen aihepiirien kanssa työskenteleviä henkilöitä. Kaikkien roolien vastauksissa korostui myös koko työyhteisön merkitys perehdytyksessä. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta perehdytyksessä olisi hyvä korostaa sosiaalistumista ja yhteisöllisyyttä osana perehdytysprosessia. Perehdytettävälle koko työyhteisön rooli osana perehdytysprosessia olisi tärkeää erityisesti hyvän ilmapiirin vahvistamiseksi ja etenkin se, että työyhteisön jäsenet olisivat asennoituneita itsekkin perehdyttämään uutta ja jakamaan aktiivisesti tietoa. Perehdytettäville oli myös hyödyllistä se, että useat henkilöt perehdyttivät.

Etenkin esimiesten ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden vastauksista havaittiin yhtäläisyys perehdytyksen tasalaatuisuuteen ja yhteisen ymmärryksen kasvattamiseen perehdytykseen liittyen. Esimiehien ajatuksissa oli hieman ristiriitaisuuksia siitä, viestitäänkö perehdytyksestä ja sen merkityksestä riittävästi. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat sen sijaan kokivat, että perehdytyksen merkitystä tulisi ehkä korostaa esimiehille enemmän. Näiden vastausten perusteella ja henkilöstöhallinnonkin vastauksista päätellen, olisi yhteistä ymmärrystä perehdytyksestä hyvä terävöittää. Tämän kanssa käsikädessä menee myös perehdytyksen tasalaatuisuus, johon henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkivät, että yksikössä tapahtuvassa perehdytyksessä on suuria eroja, joten tasalaatuisuuden varmistamiseksi täytyisi viestintää terävöittää.

Esimiesten ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden vastauksissa korostui myös organisaation jatkuva muutos. Esimiehet näkivät haastavana jatkuvasti muuttuvaan organisaatioon perehdyttämisen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat taas miettivät, miten muuttuva organisaatio saataisiin osaksi perehdytysohjelmaa.

Myös perehdytykseen liittyvät materiaalit tulivat esille kaikkien roolien vastauksissa. Henkilöstöhallinnon näkemyksessä materiaaleista korostui niiden saavutettavuus ja se, että niitä tehtäisiin monipuoliseksi ja esimerkiksi opetusvideoiden muotoon. Myös perehdytettävät näkisivät materiaalit digitaalisessa muodossa ja juuri opetusvideot hyödyllisenä. Esimiesten vastauksissa korostui myös materiaalien monipuoliset muodot, mutta toisaalta myös niiden yksikkökohtaisuus.

Perehdytyskeskusteluista, eli esimerkiksi väli- ja palauteskeskusteluista nousi esiin ristiriitaisia ajatuksia. Osa perehdytettävistä kokivat ne hyödylliseksi ja osa taas ei niin välttämättömäksi, koska kehityskeskustelut osuivat samalle ajankohdalle tai esimiehen kanssa pystyi keskustelemaan säännöllisesti muuten. Osa esimiehistä koki, että perehdytyskeskustelut voisi olla systemaattisempia, mutta niitä saattaa olla hankalaa muistaa pitää ilman

muistutusta ja toisaalta, niitä ei koettu tarpeelliseksi, jos uuden työntekijän kanssa vaihtoi kuulumisia säännöllisesti.

Viestinnän perehdytyksen kehittäminen ilmeni perehdytettävien vastauksissa, ja myös henkilöstöhallinnon asiantuntijat korostivat, että viestinnän perehdytyksen tulisi olla osa prosessia ja sitä kehittää. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja esimiesten vastauksissa yhteisenä asiana nähtiin myös korkeakouluharjoittelijoiden perehdytysprosessi. Kummassakin roolissa oltiin sitä mieltä, että korkeakouluharjoittelijoiden perehdytykseen panostetaan todella paljon ja se on onnistunut. Toisaalta kummassakin roolissa pohdittiin sitä, panostetaanko heidän perehdytykseensä enemmän kuin muiden vakituisten työntekijöiden, ja miten varmistettaisiin, että perehdytys olisi tasalaatuista kaikille. Korkeakouluharjoittelijoiden perehdytyksestä nähtiin hyvänä myös se, että sitä voisi hyödyntää vakituistenkin perehdytysprosessin kehittämisessä.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni tuloksia ja vertailen niitä alun teoriapohjan kirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin artikkeleihin. Tässä luvussa pohdin myös opinnäytetyöni ja aineiston luotettavuutta, sekä teen tuloksista omia johtopäätöksiä ja luon niistä kehittämisteemoja. Loppuun sisältyy myös työn ja opinnäytetyöprosessin oma arviointini.

Tutkimuksen kohteena oli Opetushallituksen perehdytysprosessi. Tutkimuksen tarkoituksena oli haastatteluiden avulla saada tietoa perehdytyksen nykytilasta ja mahdollisista kehityskohteista henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden, esimiesten ja perehdytettävien näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota yksiköiden päälliköille eli esimiehille perehdytyksen toteuttamiseen. Tutkimus voi hyvin toimia toimeksiantajalle nykytilan ja kehittämiskohteiden selvityksenä, jonka avulla perehdytystä on mahdollista tuoda yhä enemmän esille ja alkaa kehittämään.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ennakkokäsitys perehdytyksen nykytilasta oli se, että organisaation perehdytykseen tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota ja siinä nähtiin olevan osan mukaan paljonkin kehitettävää. Tutkimuksen tuloksena kuitenkin selvisi, että pääasiassa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta organisaation perehdytysprosessi nähtiin toimivana ja suunnitelmallisena. Kehityskohteet keskittyivät pääasiassa samankaltaisiin asioihin kaikilla kolmella eri haastateltavien ryhmällä, mutta jokaisessa ryhmässä ilmeni myös ryhmälle ominaisia tärkeitä ja perehdytyksessä korostuvia pienempiä asioita. Tämän tutkimuksen tulosten keskiössä ovat kaikille kolmelle ryhmälle samankaltaiset kehityskohteet perehdytysprosessissa.

Koska organisaation perehdytykseen liittyen ei ole aikaisemmin tehty tutkimuksia, kaikki tutkimuksesta saatu tieto on tärkeää ja uutuudenarvoista organisaatiolle. Tutkimuksen tuloksista nousi esille monissa haastatteluissa esiintyviä samankaltaisia teemoja kehittämiseen liittyen.

### 7.1 Johtopäätökset

Tässä osiossa käsittelen laadullisen tutkimuksen tuloksia ja niiden merkitystä. Vaikka perehdytyksestä on tehty paljon tutkimuksia, ei se aiheena vanhene vaan on jopa yhä enemmän pinnalla organisaatioissa nykypäivänä. Perehdytys vaikuttaa usein todella paljon organisaation työnantajakuvaan. Toimeksiantajan organisaatiossa ei perehdytys ole aikaisemmin ollut aiheena niin paljon pinnalla, joten tämä tutkimus on heille uutuudenarvoinen ja mahdollistaa tuoda asiaa esille koko organisaation tasolla.

Toisaalta haastatteluaineisto ei ole kuitenkaan yleistettävissä koko organisaation henkilöstön mielipiteeksi, sillä haastateltavien määrä (yhteensä 12) on suhteessa pieni organisaation kokoon. Haastateltavia on kuitenkin eri yksiköistä ja eri rooleista, ja tärkeintä tutkimuksessa ei ollutkaan yleistettävyys ja koko organisaation mielipiteen kerääminen, vaan ymmärtää, mitä kehityskohteita perehdytyksessä voisi olla. Kanasen (2013, 354) mukaan usein saturaatio eli aineiston kylläntyminen eli se, että haastatteluissa alkaa toistua samat asiat, saavutetaan noin 12–15 haastattelulla.

Kuten taulukko 3:sta voi huomata, tutkimuskysymykset loivat teemat haastatteluille, joissa pystyttiin kysymään tarkentavia kysymyksiä teemaan liittyen. Etenkin ensimmäiseen teemaan liittyvä haastatteluaineisto toimi suurelta osin pohjana ja perusteena kohdeorganisaation perehdytysprosessin kuvauksen luomiselle.

Taulukko 3. Tutkimuskysymykset ja teemat.

<i>TUKIMUS- KYSYMYS</i>	<i>1. Millainen on Opetushallituksen nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin se toimii perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan näkökulmasta?</i>	<i>2. Millaisia haasteita Opetushallituksen perehdytysprosessissa on perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta ja miten niitä voisi kehittää?</i>	<i>3. Millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota perehdytyksen toteuttamiseen (esimiehille)?</i>
<i>TEEMA</i>	Yleiskuva perehdytysprosessista	Haasteet ja kehityskohteet	Henkilöstöhallinnon tuki esimiehille

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millainen on kohdeorganisaation nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin se toimii henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden, esimiesten ja perehdytettävien näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Opetushallituksen perehdytysprosessi nähtiin pääasiallisesti hyvänä ja toimivana, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Ennakkokäsityksenä henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla oli, että perehdytystä ei ole ehkä pidetty tarpeeksi paljon esillä ja siihen liittyisi kehitettävää. Perehdytysprosessi nähtiin kuitenkin pääosin esimiesten ja perehdytettävien näkökulmasta suunnitelmallisena etenkin perehdytysuunnitelman vuoksi, jonka nähtiin tarjoavan hyvä lähtökohta ja tuki perehdytyksen toteuttamiselle ja seurannalle niin esimiehen kuin uudentyöntekijän sekä henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Vaikka perehdytykselle nähtiin olevan hyvä pohja, siinä nähtiin myös olevan tilaa myös kehittämislle. Tuloksissa yllätti erityisesti se, että haastatteluista välittyi erittäin positiivinen kuva perehdytyksen tilasta, ja moni ilmaisi, että perehdytys on hyvin hoidettu, siihen on kiinnitetty huomiota ja että kaiken kaikkiaan perehdytys oli hyvä kokemus. Kehittämispisteet perehdytysprosessissa

ovat loppujen lopuksi melko pieniä asioita, kun yleisesti perehdytyksen pohja on kunnossa. Yleisesti ottaen perehdytettävien ja esimiesten yhteensä yhdeksästä haastattelusta vain kaksi oli hieman kriittisemmän sävyisiä.

Perehdytysprosessi oli henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden mukaan perehdytysuunnitelman mukainen, mikä ohjaa esimerkiksi esimiestä uuden työntekijän valmistautumiseen ja mihin päivitetään tarpeellisia perehdytystilaisuuksia perehdytettävälle. Perehdytysprosessia ohjaava lomaketyylinen perehdytysuunnitelma löytyy toimeksiantajan sisäisestä intrasta, ja se sisältää neljä osa-aluetta: valmistautuminen, työympäristöön perehtyminen, omat työtehtävät ja palaute- ja päätöskeskustelu. Tuloksien mukaan perehdytettävät näkevät perehdytettävät näkevät perehdytyksen pääosin suunnitelmallisena. Tuloksissa selvisi, että perehdytettävälle perehdytysuunnitelma on toiminut hyvänä perehdytyksen tarkistus- ja seurantalistana, joka on mahdollistanut perehdytettävän aktiivisemmän toimimisen itsenäisesti osana perehdytysprosessia. Eklundin (2018, 161) mukaan uudella työntekijällä itsellään onkin suuri vastuu perehdytyksen onnistumisessa.

Tuloksien mukaan esimiesten perehdytysprosessiin liittyvät käytännöt vaihtelivat melko paljon yksiköittäin, mikä oli myös henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ennakkokäsitys. Henkilöstöhallinnon ennakkokäsitys perehdytysprosessin toimivuudesta oli myös se, että siitä ei oikeastaan ollut tietoa, sillä suurin osa perehdytyksestä tapahtuu juuri yksiköissä, mikä lisää vaihtelevuutta. Esimiesten perehdytykseen liittyvissä käytännöissä oli myös samankaltaisuuksia, kuten ns. perusprosessi ja etenkin perehdytysprosessin alussa se, että esimies perehdytti ensimmäisinä päivinä uuden työntekijän esimerkiksi organisaation ja yksikön toimintatapoihin ja käytäntöihin. Perehdytysprosessiin liittyvät esimiesten käytännöt vaihtelevat etenkin sen vuoksi, että perehdytysprosessin nähdään olevan yksilöllinen jokaiselle uudelle työntekijälle. Toisaalta, vaikka eri yksiköissä perehdytysprosessi saattaa olla erilainen, näkevät esimiehet, että omissa yksiköissä tapahtuva perehdytysprosessi on siitä huolimatta toimiva ja yksiköissä saattaa olla omia toimivia käytäntöjä perehdytysprosessiin liittyen. Tämän vuoksi olisikin hyvä jakaa käytäntöjä muillekin. Perehdyttäjän tulisi tunnistaa oman esimerkin vaikutus esimerkiksi uuden työntekijän toimintatapoihin, kuten toimintatavat ja -mallit, joita ei halua uudelle työntekijälle. Esimiehet voivat esimerkiksi yhdessä pohtia ja sopia näistä mahdollisesti huonoista tavoista ja kukin huolehtia kohdallaan sovituista malleista. (Eklund 2018, 58.)



Taulukko 4. Koonti: Johtopäätökset 1. tutkimuskysymykseen peilaten

TUKIMUS- 1. Millainen on Opetushallituksen nykyinen perehdytysprosessi ja kuinka hyvin se toimii  
KYSYMYS perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan näkökulmasta?

TEEMA	Yleiskuva perehdytysprosessista		
ROOLI	HR	ESIMIES	PEREHDYTETTÄVÄ
JOHTOPÄÄ- TÖKSET	- ennakoajatus: kehitettävää on, perehdytys ei tarpeeksi esillä - perehdytys suunnitelma tarjoaa hyvän pohjan - ennakoajatus: perehdytys erilaista yksiköissä	- suunnitelmallinen - perehdytys suunnitelma toimii hyvänä muistilistana ja työkaluna - perehdytyskäytännöt erilaisia yksiköissä, niissä myös samankaltaisuuksia	- pääosin suunnitelmallinen - perehdytys suunnitelma hyvä seurannan tueksi - perehdytys suunnitelma kertoo, että perehdytysseen kiinnitetty huomiota

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia Opetushallituksen perehdytysprosessissa on perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta ja miten niitä voisi kehittää. Tutkimuksen tuloksissa selvisi monenlaisia kehityskohtia, mutta niistä havaittiin myös samankaltaisuuksia. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden mukaan haasteina nähdään muun muassa materiaalien saavutettavuus, perehdytysprosessin tasalaatuisuus yksiköissä eli se, ettei perehdytystä yksiköissä pysty seuraamaan tarpeeksi hyvin ja esimiesten tukena olemisen. Esimiesten tukena olemiseen liittyi näkemys siitä, että henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla ei ole riittävästi tietoa siitä, millaista tukea esimiehet tarvitsisivat.

Perehdytyksen tasalaatuisuuteen yksiköissä voisi auttaa yhteisten perehdytyksen tavoitteiden määrittäminen ja viestintä niin esimiehille kuin koko organisaation tasolla. Myös esimiehistä osa kokee, että perehdytyksen merkityksen viestiminen ja sen yhteiset tavoitteet olisi hyvä miettiä yhteisesti organisaatiossa. Eklund (2018, 36) korostaa, että organisaatiolla olisi olennaista olla yhtenäinen linja perehdytykseen liittyen ja tämä täytyisi osata viestiä kaikille perehdyttämiseen osallistuville tarpeeksi selkeästi. Yhteiset tilaisuudet liittyen perehdytyksen käytäntöjen ja toimintatapojen yhdessä miettimiseen voisivat edistää tasalaatuisuutta. Ei kuitenkaan riitä, että prosessia kehitetään yhdessä, vaan se tulisi myös viedä käytäntöön (Eklund 2018, 36).

Toisaalta esimiehet ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokevat tasalaatuisuuden haasteena myös sen, että korkeakouluharjoittelijoiden perehdytykseen panostetaan todella paljon ja uusien vakituistenkin työntekijöiden perehdytykseen pitäisi panostaa saman verran ottaen esimerkkiä korkeakouluharjoittelijoiden perehdytyksestä. Esimiehille tulisi myös korostaa heidän merkitystään osana perehdytyksen onnistumista, mikä saattaisi edellyttää myös osaamista perehdytykseen liittyen. Esimiehen rooli on suuri perehdytyksen onnistu-

misessa. Vaikka perehdytys oli hyvin suunniteltu ja tasalaatuinen jokaiselle uudelle työntekijälle, on esimiehen rooli kuitenkin saattaa perehdytys käytäntöön. Perehdyttäjällä tulisi olla riittävät ja tarvittavat valmiudet ja taidot perehdytystyöhön, sillä hyvin suunniteltu perehdytysprosessi voi kaatua perehdyttäjän vajavaisiin taitoihin. (Eklund 2018, 36)

Perehdytysmateriaalien saavutettavuutta ja ylipäättään materiaalien monipuolisuutta voisi kehittää materiaalien virtualisoinnilla. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan keskeistä menetelmien ja materiaalien valinnassa olisi se, että niitä on monipuolisesti, mutta niiden tulisi sopia myös organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Perehdyttävät kokevat, että järjestelmiin perehtyminen olisi myös tärkeää perehdytyksessä, ja esimerkiksi sisäiseen intraan olisi hyvä olla erillinen perehdytys, sillä suuri osa materiaaleista löytyy sieltä. Toisaalta perehdyttävät kokevat myös hyödylliseksi materiaaleihin itsenäisenkin tutustumisen, jolloin esimerkiksi järjestelmistä tai perehdytystilaisuuksista voisi olla videoitua materiaalia.

Haasteena nähdään myös kaikkien roolien näkökulmasta uuden työntekijän yksinoleminen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokevat, että on suuri haaste, jos uusi työntekijä jää perehdytysprosessissa yksin. Tuloksissa tuli ilmi, että myös osa esimiehestä näkee, että uusi työntekijä saattaa jäädä toisinaan liian helposti yksin alun perehdytyksen jälkeen, koska oletetaan, että uusi työntekijä osaa itse, kun on asiantuntijaroolissa. Myös perehdyttävät kokevat suurena haasteena yksinoleamisen perehdytysprosessin aikana etenkin ensimmäisen vuoden aikana, sillä kaikki tärkeä hiljainen tieto saattaa jäädä saamatta. Caruccin (2018) mukaan organisaatioiden tulisi käyttää perehdytysprosessiin aikaa ainakin vuosi, sillä tämä on uusille työntekijöille haavoittuvaisinta aikaa. Uudet työntekijät, joilla on paljon asiantuntemusta jostakin aiheesta, voivat tuntea olonsa hyvinkin vasta-alkajaksi ja epävarmaksi uudessa ympäristössä. Hiljaista tietoa ja kirjoittamattomia sääntöjä voi olla todella paljon ja ne saattava tuntua muille itsestäänselviltä, mutta ne vaikuttavat paljon uuden työntekijän työn sujuvuuteen, minkä vuoksi niiden avaaminen on erittäin tärkeää (Eklund 2018, 167). Tuloksissa kuitenkin ilmeni selkeästi kaikilta rooleilta se, että tähän auttaisi työparin nimeäminen tueksi tai parhaimmillaan systemaattisen mentori- tai kummitoiminnan vakiinnuttaminen. Eklundin (2018, 157) mukaan mentorointikäytännöt mahdollistaisivat sen, että uusi työntekijä saisi tärkeää tietoa siitä, miksi työtä tehdään juuri tällä tavalla. Myös Klinghofferin, Youngin ja Haspaksen (2019) tutkimuksen mukaan perehdytyskummi auttaisi uutta työntekijää tunnistamaan niitä tietoja ja tapoja, mitä ei ohjeissa kirjoiteta. Perehdytyskummi myös tekisi uudesta työntekijästä tuotteliaamman nopeammin ja parantaisi hänen viihtyvyytensä. Kupias ja Peltola (2009, 150) kuvailevatkin, että mentorointia hyödynnetään usein juurikin hiljaisen tiedon siirtämiseksi uudelle työntekijälle.

Myös organisaation jatkuva uudistuminen ja kehittyminen nähdään haasteena etenkin henkilöstöhallinnon ja osan esimiesten näkökulmasta. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokevat, että jatkuvassa uudistumisessa perehdyttäminen voi olla hankalaa, etenkin koska materiaalien tuottaminen ei olisi hyödyllistä niiden nopean muuttumisen vuoksi. Myös osa esimiehistä kokee, että saattaa olla haastavaa pysyä itse mukana muutoksessa ja vielä hankalampaa täten perehdyttää uutta. Ei oikein tiedetä, pitäisikö perehdyttää nykytilaan vai siihen, mihin ollaan menossa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 74) mukaan tärkeintä olisi, että organisaation ollessa kehitysvaiheessa, kaikki viestiminen olisi samansuuntaista.

Haasteena nähdään yli yksikköjen perehdyttäminen. Kaikki roolit kokevat, että verkostoituminen ja sosiaalistaminen tulisi olla osana onnistunutta perehdytysprosessia. Osa esimiehistä näkee haastavana kokonaisuutena sen, kenen kaikkien kanssa esimerkiksi organisaation sisällä uusi työntekijä voisi verkostoitua ja rakentaa vuorovaikutusta saman tematiikan parissa. Eklund (2018, 105) korostaa, että etenkin asiantuntijatyössä verkostojen luominen olisi erityisen tärkeää, koska työssä vaaditaan taitoja tiedon hankkimiseen, yhdistelemiseen ja soveltamiseen. Myös uudelle työntekijälle olisi tärkeää työskennellä yli yksikkörajojen samojen aihepiirien kanssa ymmärryksen laajentamiseksi. Sen lisäksi, uudet työntekijät näkevät hyödylliseksi sen, että koko työyhteisö perehdyttää esimerkiksi oman yksikön sisällä useat henkilöt. Myös Peppercornin (2018) mukaan uudelle työntekijälle olisi todella hyödyllistä alusta lähtien miettiä oman työn kannalta merkittäviä henkilöitä ja tutustua heihin kasvotusten. Eklund (2018, 77) kertoo, että myös perehdyttäjää helpottaisi se, että koko työyhteisössä nähtäisiin perehdytyksen tärkeys ja sen vaikutus. Ylipäättänsä isossa organisaatiossa olisi uudelle työntekijälle tärkeää nähdä oma työ osana koko organisaation toimintaa.

Haasteena nähdään myös palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen ja perehdytyskeskustelut. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokevat, että systemaattinen palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen sekä perehdytyskeskustelut mahdollistaisivat perehdytysprosessin jatkuvan seurannan ja kehittämisen. Myös Eklund (2018, 122) kertoo, että perehdytys- tai palautekeskustelut ovat tärkeä osa perehdytyksen seurantakäytäntöjä. Haasteena nähdään, että palautetta kerätään, mutta sitä ei oikeastaan hyödynnetä. Perehdytettävät kokevat, että avoimesti kirjoitettava palaute ei motivoi, vaan nykyään esimerkiksi hieman ohjaava kyselylomake nähtäisiin hyödyllisenä. Myös henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla tämä on ollut puheena. Perehdytettävät kokevat, että säännölliset juttelutuokiot esimiehen kanssa tai muut tarkastuspisteet perehdytysprosessin aikana voisivat korvata virallisemmat perehdytyskeskustelut. Eklundin (2018, 123) mukaan tärkeintä onkin, että keskustelukäytännöt sopivat organisaatiokulttuuriin ja olisivat yhtenäisiä organisaatiossa.

Kaikissa haasteissa ja kehityskohteissa voitaisiin nähdä yhtenäisenä teemana verkostoituminen, vuorovaikutus ja oppiminen. Perehdytysprosessissa olisi hyvä ottaa huomioon, keneltä kaikilta voitaisiinkaan oppia läpi perehdytysprosessin: koko työyhteisöltä, uudelta työntekijältä, toiselta esimieheltä. Mentori voi opettaa uudelle työntekijälle samalla kun uusi työntekijä voi opettaa mentorille monia uusia asioita. Uusi työntekijä voi opettaa koko tiimille uutta tuodessaan omaa kokemusta. Säännöllisistä palautteista ja perehdytyskeskusteluista voidaan oppia ja kehittää. Eri yksiköiden ja esimiesten luomat omat käytänteet voivat opettaa muille uusia käytäntöjä. Koko organisaatio taas voi hyötyä ja oppia aivan toisenkin organisaation hyvistä käytännöistä esimerkiksi perehdytykseen liittyen.

Taulukko 5. Eri roolien näkemyksiä perehdytysprosessin kehityskohteista.

<b>ERI ROOLIEN NÄKEMYKSIÄ KEHITYSKOHEISTA</b>		
<b>Tutkimuskysymys 2. Millaisia haasteita Opetushallituksen perehdytysprosessissa on perehdytettävän, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta ja miten niitä voisi kehittää?</b>		
<i>TEEMA: Haasteet ja kehityskohteet</i>		
<b>HR</b>	<b>ESIMIES</b>	<b>PEREHDYTETTÄVÄ</b>
mentoritoiminta	mentoritoiminta	mentoritoiminta
tasalaatuisuus	yksilöllisyys	hiljainen tieto
yhteisöllisyys	koko yksikkö perehdyttää	koko työyhteisö mukaan
organisaation jatkuva muutos	muuttuva organisaatio	perehdytys väh. 1v
yli osastojen	yli yksikkörajojen / verkostot talon sisällä	yli yksikkörajojen perehdytys
yhteinen näkemys perehdytyksestä	yhteinen ymmärrys perehdytyksestä	perehdytys järjestelmiin
materiaalit, virtualisointi	materiaalien monipuolisuus	verkko-opiskelu
palautteen systemaattinen kerääminen, hyödyntäminen		palautteenanto: kyselylomake, keskustelut
viestinnän perehdytys		viestinnän perehdytys
korkeakouluharjoittelijoiden perehdytys vs. vakituiset	korkeakouluharjoittelijoiden perehdytys vs. vakituiset	
perehdytyskeskustelut		
esimiesten merkitys ja HR:n tuki		

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota perehdytyksen toteuttamiseen, erityisesti esimiehille. Österbergin (2014, 128) mukaan henkilöstöhallinnon todella tärkeä tehtävä olisi tukea esimiestyötä ja tarjota heille johtamisen työkaluja, sillä esimiestyöltä vaaditaan usein paljon. Myös Eklundin (2018, 36) mukaan organisaation henkilöstöhallinnon olisi tärkeää varmistaa, että perehdyttäjillä on riittävät valmiudet perehdytystyöhön. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokivat, ettei heillä ollut riittävästi tietoa, minkälaista tukea esimiehet voisivat tarvita perehdytyksen onnistumisen mahdollistamiseksi. Ennakkokäsityksenä heillä oli, että esimiehille voitaisiin tarjota

esimerkiksi yhteisiä koulutuksia perehdytykseen liittyen sekä enemmän viestintää aiheeseen liittyen sekä perehdytyksen tärkeyteen herättelyä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 73) mukaan henkilöstöhallinnon asiantuntijat voisivat muistuttaa esimiehiä säännöllisestä heidän roolistaan ja merkityksestään perehdytyksessä. Tuloksissa selvisi, että osa esimiehistä toivoi yhteisiä tilaisuuksia perehdytyksen ympärille liittyen. Yhteiset tilaisuudet voisivat liittyä esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin tai esimiesten vuoropuheluun ja hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakamiseen. Henkilöstöhallinto voisi myös tuoda esille muissa organisaatioissa havaittuja hyviä kokemuksia tai käytäntöjä perehdytykseen liittyen ja avata keskustelua siitä, voisiko käytäntöjä hyödyntää kohdeorganisaatiossakin. Yhteisissä tilaisuuksissa olisi myös tärkeää korostaa, mitä uusi työntekijä parhaimmillaan tuo organisaatioon ja toisaalta myös miten uudistuvassa organisaatiossa perehdytetään.

Tärkeintä esimiehille olisi, ettei perehdytyksestä viestiminen olisi yksipuolista tai ns. ylhäältä henkilöstöhallinnosta tulevaa, vaan perehdytyksestä olisi jaettu ymmärrys. Esimiehille on myös tärkeää myös se, että henkilöstöhallinto on yksinkertaisesti saavutettavissa ja mahdollistetaan heiltä kysyminen helposti. Esimiehet näkevät, että yhteinen viestiminen perehdytyksen tärkeydestä ei koskisi vain heitä, vaan koko organisaatiota. Kaikkien olisi hyvä tietää, mitä tehdä, kun uusi työntekijä tulee ja myös viestiä koko työyhteisön merkityksestä uuden työntekijän perehdytysprosessissa. Osa esimiehistä kokee, että henkilöstöhallinto voisi kerätä myös systemaattisesti palautetta uusilta työntekijöiltä perehdytyksen onnistumisesta esimerkiksi siitä, miten eri tasoilla on onnistuttu ja missä olisi kehitettävää, kuten koko organisaation, yksikön tai esimiehen tasolla.

Taulukko 6. Koonti: Johtopäätökset 3. tutkimuskysymykseen peilaten

*TUKIMUS- 3. Millaista tukea henkilöstöhallinto voisi tarjota perehdytyksen  
KYSYMYKYS toteuttamiseen (esimiehille)?*

TEEMA	Henkilöstöhallinnon tuki esimiehille		
	HR	ESIMIES	KIRJALLISUUS
JOHTOPÄÄTÖKSET	- Ei riittävästi tietoa, millaista tukea esimiehet tarvitsevat	- yhteisiä tilaisuuksia	- tärkeää, että HR tukee esimiehiä
SET	- koulutukset esimiehille perehdytykseen liittyen	- selkeytys	- HR:n täytyisi varmistaa, että perehdyttäjillä valmiudet
	- viestintää perehdytyksestä	- muiden käytännöistä oppiminen	- HR:n tehtävä myös muistuttaa esimiehiä
		- uudistuva organisaatioon perehdyttäminen	

Koska tässä tutkimuksessa selvitin toimeksiantajan perehdytyksen nykytilaa ja siinä havaittiin joitakin kehittämisteemoja, voisi sen tueksi tehdä vielä jatkotutkimuksiakin. Tämän

tutkimuksen kautta voidaan organisaatiossa alkaa kehittämään perehdytysprosessia esimerkiksi yhteiskehittämisen menetelmillä siten, että koko organisaation henkilöstöllä, mutta etenkin esimiehillä ja perehdytettävillä, voisi olla mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Myös onnistuneeksi nähdyssä korkeakouluharjoittelijoiden perehdytyksestä voisi poimia toimivat keinot myös uusien vakituisten työntekijöiden perehdytysprosessiin. Organisaatiolle voisi olla myös hyvä jatkossa miettiä ja etsiä perehdytyksessä onnistuneita organisaatioita tai organisaatioita, jotka tunnetaan hyvästä perehdytyksestä tai siihen liittyvistä käytännöistä. Benchmarking eli muihin edelläkävijäorganisaatioihin vertaileminen voisi auttaa organisaatiota löytämään ja luomaan uudenlaisia hyväksi koettuja käytäntöjä lisäksi perehdytysprosessiin. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kehittämisteeman mentorointitoiminnasta voisi etsiä organisaation, jolla on toimiva mentorointijärjestelmä ja hyödyntää mahdollisuuksien mukaan sitä pohjana oman mentorointijärjestelmän luomisessa. Jatkossa voisi myös olla kiinnostavaa tutkia, minkälaiseksi esimerkiksi esimiestehtäviin tai organisaation sisällä siirtyvien perehdytysprosessi koetaan.

## **7.2 Kehittämisteemat**

Työn tavoitteena oli myös laatia mahdollisia haastatteluaineistosta ilmeneviä kehityskohteita ja -ehdotuksia. Tässä luvussa esittelen suurimpia samankaltaisia tunnistettuja kehityskohteita aineistosta, joita nimitän kehittämisteemoiksi, sillä ne eivät suoraan ole konkreettisia ehdotuksia organisaatiolle vaan enemmänkin kehitettävää vaativia teemoja, joita olisi hyvä huomioida perehdytysprosessin jatkokehittämisessä organisaatiossa. Kehittämisteemoiksi nousivat ne asiat, joita mainittiin useimmin haastatteluissa. Kehittämisteemat heijastuvat myös vahvasti siihen, mikä mielestäni olisi tärkeää tämän hetken liiketoimintaympäristössä sisältyä organisaation perehdytykseen. Kehittämisteemojen kokoamisessa on huomioitu ajankohtaiset lähteet ja muualla hyväksi havaitut käytännöt, jotka voisivat tuoda lisähyötyä organisaation perehdytykseen niin esimiehille, henkilöstöhallinnolle kuin perehdytettävälle. Tässä luvussa kuvaillut kehittämisteemat eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

Ensimmäinen kehittämisteema liittyy yhteisten perehdytyksen tavoitteiden selkeyttämiseen. Kuten tuloksissa selvisi, erityisesti esimiehet ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkisivät suureksi hyödyksi sen, että perehdytykselle luotaisiin koko organisaation yhteiset ja selkeät tavoitteet. Perehdyttämisajattelua tulisi uudelleen ravistella ja pohtia, mitä perehdytys voisi parhaimmillaan olla organisaatiossa. Myös Kupias ja Peltola (2009, 75) näkevät, että henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tulisi aktivoida koko organisaatiota keskusteluun siitä, mitä tässä organisaatiossa hyvä perehdyttäminen tarkoittaa. Käytännössä tämä

tarkoittaisi sitä, että perehdytyksen tavoitteita, pelisääntöjä ja yhteistä ymmärrystä luotaisiin yhdessä koko organisaation kesken muun muassa erilaisten tilaisuuksien ja dialogien kautta, missä olisi mahdollisuus hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakamiseen. Yhteisistä perehdytyksen tavoitteista tulisi myös seurata terävöitetty, selkeä ja etenkin jatkuva viestintä. On myös tärkeää muistaa jatkuvasti kehittää yhteisiä tavoitteita. Luultavasti prosessille tärkeiden kohtien kehittäminen voi viedä aikaa useita kuukausia ja myös niiden implementoiminen organisaatioon. Tätä varten organisaatiossa voisi tehdä myös esimerkiksi perehdytykseen liittyvän aikajanan, jossa määriteltäisiin kehittämisprojektille tärkeitä virsitanpylväitä, minkä avulla perehdytystä voitaisiin yhteiskehittää pikkuhiljaa ja siihen voisi osallistua koko työyhteisö. Tämä auttaisi myös pitämään aiheen esillä ja järjestää siihen liittyviä tilaisuuksia säännöllisesti.

Toinen kehittämisteema liittyy esimiestoimintaan osana perehdytysprosessia ja muiden esimiesten käytännöistä oppimiseen. Kuten tuloksista ilmeni, olisi esimiehille tärkeää puhua perehdytyksen merkityksestä koko organisaatiossa, mutta myös etenkin olla dialogissa vain esimiesten kanssa. Henkilöstöhallinto kannustaisi esimiehiä näkemään perehdytyksen tärkeyden. Esimiehille tai muille perehdytyksen vastuuhenkilöille voisi järjestää erilaisia säännöllisiä tilaisuuksia perehdytyksen ympärille, missä olisi mahdollista esimerkiksi jakaa yksiköiden tai esimiesten hyviä omia käytäntöjä perehdytykseen liittyen ja täten jakaa näitä käytäntöjä muidenkin opittavaksi ja hyödynnettäväksi. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 73-74) mukaan henkilöstöhallinnon ammattilaisten olisi tärkeää järjestää esimiehille ja perehdyttämistä vastaaville perehdyttämiseen liittyviä koulutuksia ja erilaisia verkostoja. Esimiehet ja perehdytyksen vastuuhenkilöt voisivat myös yhdessä miettiä uusia hyviä yhteisiä käytäntöjä perehdytykseen. Yhteisiin tilaisuuksiin voisi myös sisältyä muiden edelläkävijäorganisaatioiden kokemuksia hyvistä perehdytyskäytännöistä tai niissä voitaisiin pohtia yhdessä keinoja, miten jatkuvaan muutoksen tilassa olevaan organisaatioon onnistuttaisiin perehdyttämään menestyksekkäästi. Esimiesteemaan ja yhteisiin tilaisuuksiin linkittyä siis myös kehittämisteema liittyen muuttuvaan organisaatioon perehdyttämiseen. Haastatteluaineistosta ilmeni myös henkilöstöhallinnon asiantuntijan näkökulmasta idea siitä, että tietty kehittämisryhmä voisi rakentaa ja järjestää uusille tai kaikille työntekijöille muutaman kerran vuodessa katsauksen siitä, mistä uudistumisprosessi on alkanut, miten se on edennyt vaiheineen, mikä on nykytilanne ja mihin ollaan menossa.

Kolmas kehittämisteema liittyy mentori/kummitoimintaan. Kuten tuloksista selvisi, ne perehdytettävät, joilla oli perehdytyksen tukena ollut työpari, kokivat perehdytyksen todella onnistuneena ja hyvänä kokemuksena ja sujuvampana ja helpompana. Mentorin avulla varmistetaan myös perehdytyksen jatkuvuus pidemmälle aikavälille. Kohdeorganisaatiossa ei mentoritoiminta ole vakiintunutta, paitsi yhden haastatellun yksikön päällikön eli



esimiehen yksikössä, jossa mentoritoimintaa pidettiin todella hyödyllisenä ja toivottiin sen vakiinnuttamista. Koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, on sille ominaista, että jostakin spesifistä asiasta ja uuden työntekijän työn sisällöstä ja tehtävistä saattaa tietää vain yksi henkilö organisaatiossa. Tämä henkilö on parhaimmillaan uuden työntekijän työpari tai edeltäjä, joka jää vielä perehdyttämään seuraajaansa. Saattaa kuitenkin olla, että edeltäjä ei olekaan perehdyttämässä, jolloin perehdytys saattaa jäädä vajaaksi. Uudet työntekijät kokivat, että edeltäjän tai työparin tulisi olla sitoutunut perehdyttämiseen ainakin vuoden ajaksi, jolloin kaikki vuosikellon mukaiset rutiinit tulisivat tutuksi. Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan asiantuntijatehtävissä olevat kokevat perehdytyksen kestävän usein ensimmäisen vuoden ajan.

Pahimmillaan uuden työntekijän tullessa taloon, ei organisaatiossa ole ketään, joka tietäisi spesifistä uuden työntekijän työtehtävistä. Tämän vuoksi olisi ehdottoman tärkeää luoda organisaatioon systemaattista mentorointitoimintaa, jotta kukaan ei jäisi yksin. Toisaalta Ketola (2010, 72) näkee, että usein asiantuntijaorganisaatiossa saattaa olla yksi henkilö, joka on perehdyttämisestä vastuussa, mikä saa tämän myös vaikuttamaan mentoroinnilla. Kupiaksen ja Peltosen (2009, 150) mukaan mentoreille voitaisiin tarjota ohjausta mentorointitoimintaan, mikäli tällaista toimintaa lähdetään kehittämään systemaattisesti. Koulutus ja ohjaus toimintaan voi auttaa mentoreita tunnistamaan, mitä häneltä odotetaan ja vaaditaan ohjaajana. Mentorointitoimintaa voidaan kehittää esimerkiksi perehdytyksen tueksi tai hiljaisen tiedon siirtämiseen esimerkiksi asiantuntijaroleissa, joissa yhdellä asiantuntijalla on spesifiä tietoa jostakin asiasta. Tuloksissa korostui hiljaisen tiedon merkitys, ja se, että hiljaisen tiedon ei nähdä siirtyvän kunnolla ilman läheistä työparia tai mentoria, jolta kysyä jatkuvasti. Eklundin (2018, 155) mukaan kokeneen työkaverin hiljainen tieto on ehdottoman arvokasta uudelle työntekijälle, jotta omaan työhön pääsee paremmin kiinni. Näistä päätellen mentorointitoimintaa voisi olla hyvä lisätä tai vakinaistaa perehdytysprosessiin ja -suunnitelmaan.

Neljäs kehittämisteema liittyy yli yksikkörajojen tapahtuvaan perehtymiseen ja verkostoitumiseen osana perehdytysprosessia. Kuten tuloksissa selvisi, kaikkien haastateltujen roolien vastauksissa korostui yli yksikkörajojen perehdyttäminen ja verkostoitumisen vakinaistaminen osaksi perehdytysuunnitelmaa. Ensinnäkin olisi hyvä huomata, että uuden työntekijän perehdytys koskisi vähintäänkin koko yksikköä, jossa kaikilla tulisi olla selkeä rooli osana perehdytystä. Aineistossa esimiehet esimerkiksi korostivat sitä, että uuden työntekijän perehdytys on koko yhteisön vastuu ja koko työyhteisö saataisiin siihen mukaan, kun korostetaan yhteistä etua ja maalia. Perehdytysprosessin tulisi myös olla muihin tutustumista ja verkostoitumista. Esimerkiksi uusille työntekijöille olevista perehdytystilaisuuksista

sista voisi hyvin luoda myös enemmän verkostoitumistilaisuuksia. Onnistuneen perehdytysprosessin mahdollistamiseksi olisi hyvä selvittää, miten uuden työntekijän tehtävät linkittyvät muihin tehtäviin ja aiheisiin organisaatiossa, ja mitä kontakteja uuden työntekijän tulisi rakentaa organisaation sisällä ja ulkopuolella. Pitäisi miettiä, miten pystytään perehdyttämään siihen, kenen kaikkien kanssa vuorovaikutusta pitäisi rakentaa. Tähän ei riitä useinkaan oma yksikkö tai tiimi, vaan pitäisi tuntea saman teeman ympärillä olevia henkilöitä, jotta olisi myös helpompi kysyä apua ja luoda ymmärrystä teemaan liittyvistä asioista. Eklundin (2018, 141) mukaan useampi perehdyttäjä mahdollistaa myös oman verkostonsa kasvaminen perehdytysprosessin alusta alkaen. Tässä asiassa voisi esimerkiksi olla esimiehet yhdessä miettimässä, minkälainen verkosto uudelle työntekijälle olisi hyvä luoda. Tuloksista selvisi myös, että työyhteisöviestinnän näkökulmasta esimerkiksi organisaation sisäisen intran verkostomainen tiedon kulku teemojen ja ilmiöiden mukaan auttaisi hahmottaisi, ketkä työskentelee saman aihealueen parissa.

Viides kehittämisteema liittyy perehdytysprosessin kaksisuuntaisuuteen. Tuloksista selvisi, että esimerkiksi kaksi esimiestä korosti sitä, miten uusi työntekijä on itse aktiivinen henkilö perehdytysprosessissa, eikä vain perehdytyksen kohde, joka ottaa tietoa vastaan. Esimiehet korostavat sitä, että perehdytysprosessi on oppimisprosessi puolin ja toisin, mihin uusi työntekijä tuo omaa osaamista prosessin aikana organisaation käyttöön. Organisaatiossa olisi hyvä tarkastella yhteistä ymmärrystä perehdytyksestä ja sitä, minkälaista yhteistä perehdytysprosessia voitaisiin rakentaa sen sijaan, että työntekijä ”vain” perehdytetään talon käytäntöihin. Perehdytysprosessin taustalla tulisi olla ajatus siitä, että uusi työntekijä voi antaa paljon uutta organisaatiolle. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 77) mukaan työyhteisössä voitaisiin pohtia jo etukäteen yhdessä, miten uuden työntekijän näkemyksiä voitaisiin hyödyntää ja olisiko jotakin erityisiä asioita, joihin toivottaisiin uuden työntekijän mielipiteitä. Organisaatiossa täytyisi siis huomioida tämän uuden työntekijän uudet näkökulmat kenties siitä, miltä organisaation toiminta näyttää hänen silmiinsä ja miten tästä voitaisiin vastaanottaa häneltä palautetta ja kehittää sen avulla toimintaa. Eklundin (2018, 40) mukaan kaksisuuntainen perehdytysprosessi tulisi olla osana perehdytys suunnitelmaa ja sen toteutusta, jotta se voisi onnistua käytännössäkin.

Kuudes kehittämisteema liittyy systemaattiseen palautteen keräämiseen. Kuten tuloksista selvisi, esimiehistä osa toivoi, että palautteenkeräämistä systematisoitaisiin, jotta voitaisiin seurata, miten perehdytys onnistuu esimerkiksi koko organisaatiossa tai yksiköissä ja eri rooleissa. Palaute nähtäisiin hyödylliseksi, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Kupias ja Peltola (2009, 75) kuvailevat, että perehdytettäviltä olisi tärkeää pyytää systemaattisesti kehittävä palautetta, jotta perehdytyksessä mahdollisesti huonommin meneviä asioita saataisiin korjattua ajoissa ja ylipäättänsä ongelmia voitaisiin ennaltaehkäistä. Palautteessa on

myös tärkeää huomioida onnistuneet asiat ja käytännöt. Tuloksissa selvisi, että perehdytettäviä ei motivoi ns. avoimet palautteet, vaan palautetta olisi helpompaa antaa esimerkiksi kyselylomakkeen kautta.

Seitsemäs kehittämisteema liittyy perehdytysmateriaalien monipuolistamiseen virtuaaliseksi. Kuten tuloksista selvisi, toivoisivat erityisesti perehdytettävät materiaalien olevan monipuolisia ja etenkin virtuaalisessa muodossa. Erityisesti järjestelmiin liittyen ja itsenäiseen opiskeluun erilaiset videot nähtäisiin onnistuneina. Järjestelmiin videoiden tekemisen täytyisi luultavasti tapahtua eri yksiköissä tehtävälueen asiantuntijoilta. Uskoisin myös, että erilaisille virtuaalisille kursseille voisi olla erinomainen vastaanotto uusien työntekijöiden näkökulmasta.

Taulukko 7. Koonti kehittämisteemoista.

#### *KEHITTÄMISTEEMAT*

1. Yhteisten perehdytyksen tavoitteiden selkeyttäminen
2. Esimiestoiminnan merkitys osana perehdytysprosessia ja muiden esimiesten käytännöistä oppiminen
3. Mentori/kummitoiminta osaksi perehdytysprosessia
4. Verkostoituminen osaksi perehdytysprosessia ja yli yksikkörajojen perehdytys
5. Perehdytysprosessin kaksisuuntaisuuden huomioiminen ja korostaminen
6. Systemaattinen palautteen kerääminen perehdytysprosessista
7. Perehdytysmateriaalien monipuolistaminen virtuaalisiin muotoihin

### **7.3 Työn arviointi**

Tässä luvussa käsittelen tämän opinnäytetyötutkimuksen arviointia ja luotettavuutta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi ottaa esimerkiksi seuraavat asiat huomioon:

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- oma rooli ja sitoumus tutkijana ko. tutkimuksessa
- aineiston keruu
- tutkimuksen haastateltavat
- tutkimuksen aikataulu
- aineiston analyysi
- tutkimuksen luotettavuus ja raportointi

Kanasen (2015, 343) mukaan tutkimusprosessin luotettavuustarkastelu on sitä, onko prosessin aikana tehdyt valinnat olleet oikeita ja perusteltuja. Silvermanin (2013, 284) mukaan laadullisessa tutkimuksessa olisi erittäin tärkeää pystyä todistamaan lukijalle kaikki tutkimuksessa käytetyt menetelmät, jotta lukija pystyisi arvioida käytettyjen menetelmien ja johtopäätösten luotettavuutta. Tutkimuksen julkaisusta ei välttämättä ole mitään hyötyä muille, mikäli tutkimusprosessi ei ole läpinäkyvä.

Tutkimuksen kohde, sen tarkoitus ja toteutustapa on mielestäni kuvattu opinnäytetyössä monipuolisesti ja kattavasti alkutilanteesta loppuun. Luotettavuuden arviointiin liittyikin vahvasti se, miten tarkasti lähtökohtatilanne on kuvattu (Kananen 2015, 353).

Ennakoajatukseni tutkimusta aloittaessani olivat todella vähäiset ja koin olevani tutkimuksen suhteen melko objektiivisessa asemassa tämän vuoksi, ja myös sen vuoksi, että olin vasta itsekkin ollut muutaman kuukauden organisaatiossa harjoittelijana, joten minulle ei ollut kerennyt syntymään minkäänlaisia oletuksia toimeksiantajan perehdytysprosessiin. Ennakoajatukseni tutkimuksen kohteesta vaikutti kuitenkin alussa käymämme keskustelut yhdessä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa, joista sain vaikutelman, että perehdytysprosessiin liittyisi paljonkin kehitettävää, vaikka näin ei loppujen lopuksi ollutkaan. Objektiivisuuteeni tutkijana vaikutti mielestäni myös se, että haastateltavista esimiehet ja perehdytettävät olivat minulle melko tuntemattomia tai en ollut aikaisemmin tavannut heitä. Silvermanin (2013, 284) kuvaileekin, että laadullisessa tutkimuksessa eettiseksi ongelmaksi saattaa tulla se, että on jo liian läheinen haastateltavien kanssa. Pysin myös huomioimaan, että haastattelutilanteissa olisi mahdollisimman vähän ohjaavuutta ja mitä/millainen/miten -alkuisia kysymyksiä. Toisaalta tutkimuksen aineistoon ja sen saatuuteen on saattanut vaikuttaa se, että itse työskentelin tutkimuksen alkuaikoina organisaatiossa, mikä ei välttämättä kuitenkaan ole huono asia, sillä tutkimusta tehdä oli kuitenkin hyvä tunnistaa ja tietää myös organisaation toimintatapoja.

Aineisto kerättiin yksilohaastatteluina, koska koin perehdytyksen aiheena voivan olla joillekin arka, jos siihen on liittynyt haasteita. Kahdenkeskisyys haastatteluissa oli siis hyvä puoli. Koska haastattelut äänitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin sanatarkasti, pystyi aineistoon palaamaan luotettavasti ja tutkimukseen sisällytetyt lainaukset relevanteissa kohdissa. Silvermanin (2013, 284) mukaan yksi tutkimuksen eettinen ongelma voikin olla se, että haastateltavien sitaatteja käytetään väärissä yhteyksissä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa tärkeää olisi, että haastateltavat valittaisiin sen perusteella, jotka aiheesta tietävät tai heillä on siitä kokemusta. Tutkimuksessani haastatteluihin valittiin huolella kolmen eri ryhmän näkökulmat,

joita olivat kolme henkilöstöhallinnan asiantuntijaa, neljä yksikön päällikköä eli esimiestä ja viisi perehdytettävää. Kaikilla haastateltavilla nähtiin olevan riittävästi kokemusta ja tietoa aiheeseen liittyen, sillä nämä roolit ovat perehdytysprosessissa avainasemassa. Pystyin myös valitsemaan yhdessä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa sopivat henkilöt haastatteluihin annetun listan perusteella. Tuomen & Sarajärven (2009, 74) mukaan haastattelun etuna onkin se, että siihen voidaan valita etukäteen sellaiset henkilöt, joilla nähdään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tässä tapauksessa valitsin listasta haastateltavaksi esimiehet, jotka olivat perehdyttäneet esimerkiksi vähintään kahta henkilöä viimeisen vuoden sisällä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) ovat pohtineet laadullisen tutkimusmenetelmän teemahaastattelun kohdalla sitä, pitäisikö kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset ja aina samassa järjestyksessä, jotta taattaisiin yhdenmukaisuus. Tässä tutkimuksessa yhdenmukaisuus säilyi mielestäni hyvin, sillä tarkentavia kysymyksiä oli kirjoitettu paljon ylös ja tutkimuksen teemat mahdollistivat yhdenmukaisen sisällön haastatteluihin. Toisaalta on myös mahdollista, että olen tiedostamattani tuonut omia näkemyksiäni aiheeseen liittyen, mikäli jotain tarkentavaa kysymystä ei ole kirjoitettu etukäteen.

Jos tutkimus olisi ollut suurempi, olisi haastatteluja voinut laajentaa vielä uusien työntekijöiden eli perehdytettävien työparien kokemuksiin samoilla tutkimuskysymyksillä. Tämä olisi mahdollistanut vielä laajemman näkökulman perehdytysprosessin nykytilaan ja kehityskohteisiin sekä etenkin mentoritoiminnan kehittämiseen ja systematisointiin organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa olisi hyvä ottaa huomioon se, että haastateltavien määrä oli pieni suhteessa koko organisaation henkilömäärään. On siis hyvin mahdollista, että kokemukset perehdytyksen onnistumisesta ja siihen liittyvistä kehityskohteista ovat paljon laajemmat. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut se, että tulokset olisivat yleistettävissä määrällisesti, vaan se, että perehdytysprosessista saataisiin uutta tietoa ja kehityskohteita. Tämän vuoksi olisikin ehkä hyvä kartoittaa organisaatiossa yhteisissä tilaisuuksissa perehdytyksen onnistumista. Haastatteluiden määrän näen sopivana, sillä niissä alkoi esiintymään aikaisemmissa haastatteluissa toistuvia asioita, eli ihan viimeiset haastattelut eivät tuoneet enää niin paljoa lisäarvoa kuin ensimmäiset.

Tutkimukseen varattiin tarpeeksi aikaa. Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2019, ja kesti noin vuoden. Tässä ajassa on mahdollista, että organisaatiossa on jo keretty tekemään kehitystoimia prosessiin liittyen. Toisaalta olin yhteydessä toimeksiantajaan, joka kertoi, ettei suurempaa kehittämistä ollut tehty, joten uskon, että tutkimuksenikin on vielä ajankohtainen. Tutkimuksessani on kuvattu monipuolisesti hyödyntämiäni menetelmiä. Kana-

sen (2015, 353) mukaan laadullisen tutkimuksen totuudellisuutta voidaan arvioida lähtökohtaisesti sillä, onko tutkimuksesta riittävän tarkka dokumentaatio, mikä käsittää tutkimusaineiston, menetelmän ja analyysivaiheen dokumentaation. Opinnäytetyön viitekehyydessä ja muissa vertailuissa alan kirjallisuuteen tai muuhun materiaaliin olen noudattanut lähdeviittausten käyttöä. Silvermanin (2013, 306) mukaan laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuudesta kertoo se, että tutkimusten tuloksia tukee myös kirjallisuuden viitekehys ja siitä löytyvät samankaltaisuudet.

Näiden perusteella, lukijalle on täten mielestäni annettu riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta tutkimuksen tuloksia on mahdollista arvioida. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141)

#### **7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi kesti noin vuoden alkaen maaliskuun 2019 loppupuolella toimeksiantajan henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa suunnittelupalavereilla. Työn aihe ja tarkoitus tarkentui melko nopeasti, joten pystyin aloittamaan lähdekirjallisuuteen tutustumisen. Tämän jälkeen aloin suunnittelemaan haastatteluiden teemoja ja kysymyksiä. Haastateltavien valintaprosessiin kului jonkin verran aikaa, sillä osa haastateltavaksi ajatelluista perehdytettävistä olikin jo ollut organisaatiossa aikaisemmin. Myös haastateltavien kiireinen työ vaikutti haastattelukutsuihin vastaamiseen. Toisaalta tuona aikana pystyin perehtymään ja valmistautumaan syvemmin aiheeseen ja haastatteluihin. Ensimmäinen haastattelu oli toukokuun 2019 lopussa ja viimeinen elokuussa 2019. Litteroin haastatteluita kesän aikana kokoaikaisen työni ohessa ja litteroinnit sain valmiiksi elokuun loppuun mennessä. Opinnäytetyöprosessi eteni syksyn 2019 aikana melko hitaasti, sillä muut opintoni veivät kaiken ajan opinnäytetyöltä. Syksyn 2019 aikana kerkesin kuitenkin analysoida haastatteluita ja kirjoittamaan pohjaa opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön kirjoittamisen prosessi pääsi parhaimpaan vauhtiin tammikuussa 2020, jolloin kirjoittaminen alkoi tuntua luontealta.

Ensimmäisistä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tapaamisista lähtien olen kirjoittanut opinnäytetyöpäiväkirjaa seuratakseni opinnäytetyöprosessiani ja ajatusteni prosessoinnista varten. Opinnäytetyöpäiväkirjani sisältää muun muassa omia pohdintojani sekä muistiinpanojani ja ajatuksiani jokaisesta kohtaamisesta henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa sekä koulutusohjelman opinnäytetyöni ohjaajan kanssa. Opinnäytetyöpäiväkirja on vapaamuotoista dokumentointia opinnäytetyöprosessista, ja varhaisimmista prosessin muistiinpanoista on hyötyä esimerkiksi prosessin loppuvaiheessa. (Vilka & Airaksinen 2003, 19.)

Itse prosessi oli pitkä, ja toisaalta pitkän tauon jälkeen kirjoittamisprosessi tuntui hankalalta, mutta toisaalta tässä ajassa kerkesin pohtia ja löytää uusia näkökulmia ja ajatuksia niin ajankohtaisista artikkeleista tai käynnissä olevista opinnoista. Toisaalta uusien näkökulmien takia opinnäytetyö oli vaarassa vain paisua, sillä tuntui, että haluan sisällyttää kaiken oppimani työhön. Minulle oli siis suuri oppimisprosessi erityisesti aiheen rajaamisessa. Toisaalta tutkimusprosessin pitkä kesto auttoi hahmottamaan kokonaisuutta paremmin, mistä oli etenkin loppuvaiheessa hyötyä.

Opinnäytetyöprosessi oli myös tunteiden vuoristorataa. Välillä olin todella motivoitunut ja innostunut, ja välillä muu stressi ja pitkä tauko opinnäytetyön tekemisestä ahdisti. Lopussa motivaationi oli kuitenkin korkea ja loppua kohden aloin olemaan yhä enemmän ylpeä siitä, että olin panostanut työhön paljon. Tutkimuksen tekeminen oli paikoin todella rankkaa etenkin muiden opintojen ja töiden yhteydessä. Aineistoa tuli haastatteluiden ansioista todella paljon – ehkä liikaakin ja lisäten työmäärää. Tutkimus vaihtui toiminnallisesta tutkimukselliseksi, kun huomasin, että aineistoa alkoi kerääntyä paljon, ja niistä huomasi paljon erilaisia näkökulmia, joita olin havainnut myös lähdekirjallisuudessa.

Koen, että tutkimukseni on hyödyllinen kohdeorganisaatiolle sen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Tätä tutkimusta olen tehnyt se mielessä, että jos olisin itse kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa, olisiko näistä asioista hyötyä minulle ja ovatko ne riittävän selkeästi ilmaistu. Olen miettinyt myös, miten voisin hyödyntää tulevaisuudessa kaikkea tutkimuksestani saamaa tietoa. Työssä palkitsevalta tuntui se, että minulla voisi parhaimmillaan todella olla mahdollisuus auttaa suuren organisaation kehittymisessä. Toisaalta tämä loi myös lisää paineita. En todellakaan mennyt sieltä mistä aita on matalin aiheen laajuuden vuoksi ja tärkeintä oli oppia, milloin lopettaa ja ns. päästää irti. Tällaiselle täydellisyys tavoittelijalle oli hankalaa tyytyä mihinkään, ja ymmärtää, että työ ei ole koko elämäni eikä oikeastaan edes kovin suuri osa opintoja, vaikka tärkeä olikin. Koitin noudattaa opinnäytetyön ohjaajani hokemaa siitä, että kirjoita joka päivä vähän, ja jos jotain pitäisi tehdä toisin, olisin toivonut tarttuvani tähän hokemaan aikaisemmin.

Asiantuntijuus ja kiinnostus perehdytykseen aiheena on kasvanut vielä enemmän opinnäytetyöprosessin aikana. Ymmärrys perehdytyksestä kokonaisuudessaan ja erityisesti viitekehyksessä keskittyä asioihin on syventynyt, ja luonut hyvät pohjat kehittämistyöhön myös käytännön tasolla. Olisikin hienoa päästä soveltamaan oppimaani ja kehittämään aihetta konkreettisesti organisaatiossa. Työssäni olen hyödyntänyt monipuolisesti opintojeni projektin- ja ajanhallinnasta ja henkilöstöjohtamisesta painottuen etenkin perehdytykseen.

## Lähteet

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

Carucci, R. 2018. To retain new hires, spend more time onboarding them. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>. Luettu: 12.1.2020

Dessler, G. 2011. A framework for Human Resource Management. Sixth edition. Pearson Education Inc., New Jersey.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.

Ferrazzi, K. 2015. Technology can save onboarding from itself. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>. Luettu: 19.12.2019

Furstner, G. 2019. How to involve managers in the employee onboarding process. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/07/16/how-to-involve-managers-in-the-employee-onboarding-process/#103428074ce5>. Luettu: 8.12.2019

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Luettu: 10.3.2020

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



Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 27.2.2020

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokseksista tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Klinghoffer, D., Young, C. & Haspas, D. 2019. Every new employee needs an onboarding "buddy". Luettavissa: <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>. Luettu: 18.10.2019

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

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

Opetushallitus 2019a. Perehdyttäminen. Intranet. Luettu: 26.4.2019

Opetushallitus 2019b. Perehdyttäminen. Opetushallituksen asema ja tehtävät. Intranet. Luettu: 4.7.2019.

Opetushallitus 2019c. Perehdyttäminen. Tervetuloa Opetushallitukseen! Intranet. Luettu: 4.8.2019

Peppercorn, S. 2018. Starting a new job? Take control of your onboarding. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>. Luettu: 12.1.2020

Rogers, B. 2019. Is onboarding the new HR secret for company success? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/#7bde517f1484>. Luettu: 19.12.2019

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

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

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

# Liite. Perehdytysprosessi

