

Valtioneuvoston perehdyttämisohjelman laadukkuus

Mia Aronen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Tekijä Mia Christina Aronen	Aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Valtioneuvoston perehdyttämishojelman laadukkuus	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 2
Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Valtionhallinnossa pyritään koko ajan yhtenäistämään toimintoja ja siirtymään pois siilomaisesta rakenteesta. Yhtenä valtionhallinnon yhtenäistämishankkeena on toiminut vuodesta 2011 alkaen valtioneuvoston yhteinen perehdyttämishojelma eli VN-passi, jonka pilotointihanke on nyt siirtynyt tuotantovaiheeseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, onko VN-passi laadukas perehdyttämisen muoto. Tässä tutkimuksessa VN-passin laadukkuutta tarkastellaan sen pilotointihankkeessa asetettujen tavoitteiden toteutumisen kautta sekä VN-passin soveltuvuutta kunkin ministeriön perehdyttämiskokonaisuuteen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu perehdyttämisteoriaan. Perehdyttämisteoria on jaettu tässä tutkimuksessa perehdyttämisen osa-alueisiin sekä laadukkaan perehdyttämisen edellytyksiin, arviointiin ja ongelmiin. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myös VN-passin tausta ja rakenne.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin vuoden 2014 tammi- ja helmikuun aikana puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavat olivat VN-passin pilotointihanketta koordinoivan ohjausryhmän jäseniä, jotka valittiin tutkimuksen toimeksiantajan edustajan kanssa. Valintaperusteina olivat omassa organisaatiossa työskentelyaika, oman ministeriön perehdyttämisen tuntemus sekä VN-passin toteutukseen sitoutuneisuus. Kaikki viisi haastateltavaa olivat henkilöstöasiantuntijoita. Aineisto analysoitiin luokittelemalla se tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että VN-passi on pääosin merkityksellinen osa valtioneuvoston organisaatioiden perehdyttämistä. Ilman VN-passia tulokkaat eivät välttämättä saisi yhtä laajaa perehdytystä. Tutkimustuloksien mukaan VN-passi voidaan nähdä jokseenkin laadukkaana perehdyttämishojelmana, sillä parannettavaa ja kehitettävää on vielä. Etenkin VN-passin soveltuvuus koko valtioneuvostolle on hankalaa.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, Perehdyttämishojelma, Valtioneuvosto, Laadukkuus	

Degree Programme in Modern Languages and Business studies for Management Assistants

Author Mia Christina Aronen	Year of entry 2010
The title of thesis The quality of an introduction program for government officials	Number of report pages and attachment pages 46 + 2
Advisor Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>The Finnish government is trying to better integrate its overall operations. One way it is attempting to do this is through the introduction of a program for government employees, known as “the Government Passport.” The pilot project for this started in 2011 and now it is in its production phase.</p> <p>The objective of this study has been to find out whether the Government Passport actually increases the quality of introduction. In this research the quality of the Government Passport is examined through the actualization of the goals set for the pilot project, as well as its suitability for the introduction plan of each individual ministry.</p> <p>The theoretical framework of the study is based on introduction theory, which is divided here into different aspects of introduction, i.e. prerequisites, assessment and challenges of high quality introduction. In addition, the theoretical framework describes the background and structure of the Government Passport.</p> <p>Research was conducted using the qualitative method; data were collected during January and February 2014 using semi-structured interviews. The interviewees were members of a steering group coordinating the pilot project. These interviewees were selected in cooperation with a representative of the study’s sponsor. The grounds for selection were time spent in their organization, knowledge about introduction in their own ministry and commitment to the realization of the Government Passport. All five interviewees were personnel experts. The data were analyzed by categorizing them into themes, which were in accordance with the research questions.</p> <p>The results showed that the Government Passport in fact plays a significant role in introduction in government organizations. Without the Government Passport newcomers would likely not receive as extensive of an introduction. The results show that the Government Passport can be viewed as a fairly high quality introduction program, although there is still some room for improvement and development. The suitability of the Government Passport for the entire government is in particular a great challenge.</p>	
Key words Introduction, Introduction program, Finnish government, Quality	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	2
1.4	Tutkimuksen tavoite ja hyöty.....	4
2	Perehdyttäminen.....	5
2.1	Perehdyttämisen osa-alueet.....	6
2.1.1	Menetelmät.....	7
2.1.2	Perehdyttämisen työkaluja.....	8
2.2	Perehdyttämisprosessi.....	11
2.3	Lainsäädäntö perehdyttämisessä	13
2.3.1	Työsopimuslaki.....	13
2.3.2	Työturvallisuuslaki.....	13
2.3.3	Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki	14
2.3.4	Laki yhteistoiminnasta	14
2.4	Perehdyttämisen vastualueet.....	14
3	Laadukas perehdyttäminen	16
3.1	Laadukkaan perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	17
3.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	18
3.3	Perehdyttämisen arviointi.....	20
3.4	Perehdyttämisen ongelmat	21
4	Valtioneuvoston perehdyttämisohjelma – VN-passi.....	24
4.1	Pilottihanke	25
4.2	VN-passin rakenne.....	25
5	Tutkimus valtioneuvoston perehdyttämisohjelman laadukkuudesta	29
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	29
5.3	Aineistonkeruu.....	30
5.3.1	Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti	30
5.4	Edelliset tutkimukset.....	31

5.5	Haastattelututkimuksen tulokset	31
5.5.1	Haastateltujen taustat	31
5.5.2	Perehdyttäminen	32
5.5.3	VN-passin tavoitteiden toteutuminen	32
5.5.4	VN-passin merkitys perehdyttämisen osana	34
5.6	Yhteenveto	36
6	Johtopäätökset ja pohdinta	39
6.1	Johtopäätökset	39
6.2	Kehittämisehdotukset	41
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	42
6.4	Oman oppimisen arviointi	42
	Lähteet	44
	Liitteet	47
	Liite 1. Haastattelurunko	47

1 Johdanto

Perehdyttäminen on tärkeä osa jokaisen organisaation toimintaa. Osaava henkilöstö voi olla katoava luonnonvara, jos organisaation perehdyttämispolitiikka ei toimi. Laadukas perehdyttäminen takaa osaamisen siirtymisen uusille työntekijöille. Vaikka perehdyttäminen on tarkoin laissa säädeltyä, sen laadukkuus ei ole taattua. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, kun irtisanomiset ja lomautukset uhkaavat ja työvoiman tehokäyttö on arkipäivää, perehdyttämisen merkitys saattaa unohtua. Laadukas perehdyttäminen saa aikaan pitkäntähtäimen tuloksia, mitä ei välttämättä muisteta ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa.

Opinnäytetyöni aiheena on valtioneuvoston perehdyttämisohjelman laadukkuus. Valtioneuvoston perehdyttämisohjelma eli VN-passi on koko valtioneuvostolle ja oikeuskanslerinvirastolle yhteinen perehdyttämisen muoto, jonka tavoitteena on saada aikaan valtioneuvostolle yhteinen osa perehdyttämiseen. VN-passi tukee myös ajankohtaisia valtionhallinnon tavoitteita toiminnan yhtenäistämisestä. VN-passin ajatusmaailman kanssa samoilla linjoilla voidaan katsoa olevan muun muassa keskushallinnon uudistamishankkeen KEHUn, jonka tarkoituksena on muodostaa valtioneuvostosta toiminnallisesti ja taloudellisesti yhtenäisempi ja poikkihallinnollisempi (Valtiovarainministeriö 2014a). Tämä tarkoittaa nykyisen ministeriöiden siilomaisen toiminnan yhtenäistämistä eli pyrkimyksenä on tehdä enemmän yhteistyötä ministeriöiden välillä ja välttämään päällekkäisiä toimintoja.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Olin keväällä 2013 työharjoittelussa valtiovarainministeriössä henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosastolla, joka toimii myös valtion työmarkkinalaitoksena. Harjoitteluni jälkeen toimin vielä sihteerinä samalla osastolla syyskuun loppuun asti. Toimin koko osaston sihteerinä, mutta päävastuualueenani olivat VN-passin käytännön järjestelyt. Työharjoitteluni aikana osallistuin VN-passiin niin järjestäjän kuin koulutettavan roolissa. Sain tutkimukseni aiheen työharjoitteluni aikana henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosastolta. He halusivat selvittää, miten VN-passin tavoitteet olivat toteutuneet pilotointihankkeen päättymisen jälkeen. Henkilöstö- ja

hallintopolitiikkaosasto oli myös vetovastuussa VN-passin pilotointihankkeessa ja sitä koordinoivassa ohjausryhmässä.

Valtiovarainministeriö on osa valtioneuvostoa 11 muun ministeriön kanssa. Ministeriön vastuualueita ovat muun muassa talous- ja finanssipolitiikka, veroasiat, henkilöstö- ja hallintopolitiikka, kunta- ja alueasiat sekä rahoitusmarkkinat (Valtiovarainministeriö 2014b). Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri Jutta Urpilainen ja ministeriössä toimii myös hallinto- ja kuntaministeri Henna Virkkunen.

Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto on vastuussa työnantajapolitiikasta, henkilöstövoimavarojen johtamisesta sekä hallintopolitiikasta (Valtiovarainministeriö 2014c).

1.2 Tutkimusongelma

VN-passin pilotointihanke alkoi 11.11.2011 ja päättyi 31.5.2013, jonka jälkeen sitä päätettiin jatkaa. Vaikka VN-passi on päässyt jo tuotantovaiheeseen pilotointihankkeen jälkeen, on syytä tarkastella perehdyttämisohjelman nykyistä tilaa, jotta siitä saataisiin mahdollisimman toimiva kokonaisuus. Tällä hetkellä VN-passin suurimpana haasteena on sen vetovastuun siirtyminen vuosien 2013–2014 aikana valtiovarainministeriöltä pääosin HAUS kehittämiskeskus Oy:lle.

Tutkimuksessani pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Onko VN-passi laadukas perehdyttämisen muoto?
- Miten asettamispäätöksen tavoitteet ovat toteutuneet?
- Miten VN-passia voisi kehittää laadukkaammaksi?
- Miten merkittävä osa perehdytyksestä VN-passi on kussakin ministeriössä ja oikeuskanslerin virastossa?
- Miten VN-passi soveltuu kunkin ministeriön ja oikeuskanslerinviraston perehdyttämiskokonaisuuteen?

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

VN-passin asettamispäätöksessä luetellaan viisi tavoitetta, joista tutkin kolmea. Nämä perehdyttämisohjelman kolme tavoitetta ovat

- varmistaa ministeriöihin palkattavan henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen
- luoda perustaa johdon ja asiantuntijoiden ura-ajattelulle ja edistää liikkuvuutta
- tuottaa aika- ja kustannussäästöjä ministeriöiden välisen yhteistyön ja yhteisten palveluiden hyödyntämisen avulla. (Valtiovarainministeriö 2011.)

Tutkimukseni ulkopuolelle jäävät perehdyttämisohjelman tavoitteet ovat

- luoda ja vahvistaa tehokkaasti valtioneuvoston yhteistä toimintakulttuuria, valtioneuvoston ja koko valtionhallinnon sisäistä yhteistyötä sekä koulutuksen hankintastrategian linjausten toteutumista
- vahvistaa valtion työpaikkakuva ja ministeriöiden kykyä rekrytoida pätevää henkilöstöä. (Valtiovarainministeriö 2011.)

Aika- ja kustannussäästöjä tutkin melko pinnallisesti eli otan selvää pääasiassa, onko niitä tutkittu ministeriöissä. En siis tee minkäänlaista määrällistä tutkimusta aika- ja kustannussäästöjen laskemiseksi. Kaksi ensimmäistä tavoitetta ovat tutkimukseni keskiössä. Opinnäytetyön kontekstissa ei ole mielekästä tutkia kahta viimeistä kohtaa, sillä ne ovat liian laaja-alaisia ja vaatisivat pidempää tarkastelua. Koska tarkastelun kohteena ovat asettamispäätöksessä olevat tavoitteet, lähestyn aihetta valtioneuvoston näkökulmasta. En siis tarkastele VN-passia yksilön tai yhteiskunnalliselta tasolta.

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä. Aluksi käyn läpi tutkimuksen taustaa, tutkimusongelman, rajauksen ja rakenteen. Tietoperusta koostuu opinnäytetyön nimen mukaisesti perehdyttämisteorioista, joita käsittelen luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi keskityn enemmän perehdyttämisen osa-alueisiin ja menetelmiin, kun taas luvussa kolme käsittelen laadukkaan perehdyttämisen edellytyksiä, sekä perehdyttämisen arvioimista ja ongelmia. Tämän jälkeen luvussa neljä kerron enemmän valtioneuvoston perehdyttämisohjelman taustasta, sisällöstä ja tarkoituksesta. Luvussa viisi käsittelen empiiristä tutkimusta, jonka toteutin laadullisella menetelmällä. Tutkimustulokset käydään myös läpi luvussa viisi. Lopuksi luvussa kuusi peilaan tutkimukseni tuloksia tietoperustaan ja teen johtopäätökset.

1.4 Tutkimuksen tavoite ja hyöty

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kvalitatiivisten haastatteluiden avulla, koetaanko VN-passi laadukkaaksi perehdyttämisen muodoksi eli miten VN-passin pilotointihankkeen asettamat tavoitteet ovat toteutuneet kussakin ministeriössä. Lisäksi tavoitteenani oli selvittää VN-passin merkitys kunkin ministeriön perehdyttämisen osana. Pyrin kuvaamaan perehdyttämisteorioilla perehdyttämiseen kuuluvat elementit sekä ne edellytykset, joita vaaditaan laadukkaaseen perehdyttämiseen.

Organisaation eli valtioneuvoston näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus antaa VN-passin järjestäjille konkreettista näyttöä perehdyttämisohjelman hyödyllisyydestä. VN-passia on tutkittu aikaisemmin vain kvantitatiivisten palautekyselyiden avulla. Tästä syystä on tarpeen tutkia VN-passia hieman syvällisemmin. Lisäksi perehdyttämisohjelman laadullinen tutkiminen on hyödyksi vetovastuun siirtyessä HAUS kehittämiskeskus Oy:lle. Tutkimus antaa syvällisempää tietoa kuin palautekyselyiden vastaukset ja auttaa HAUS kehittämiskeskusta sekä VN-passia koordinoivaa ryhmää kehittämään perehdyttämisohjelmaa eteenpäin. Tutkimus antaa myös selkeämmän kuvan VN-passin toteutumisesta kussakin ministeriössä.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on uuteen työhön tai työtehtäviin alkuvaiheessa tapahtuvaa opastamista ja tutustumista. Siihen luetaan kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat uutta työntekijää alkuun työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Työntekijä halutaan perehdyttää mahdollisimman nopeasti selviämään itsenäisesti omista työtehtävistään ja tuottamaan tulosta. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Kauhanen (2010, 92) toteaa, että perehdyttäminen on tärkeää, sillä se nopeuttaa työtehon kasvamista optimaaliseksi. Hän jatkaa vielä, että perehdyttämisen nopeudessa ja perusteellisuudessa pääajatuksena on välttyä niin taloudellisilta kuin fyysisiltäkin vahingoilta. Mitä nopeammin työntekijä oppii talon tavoille, sitä nopeammin hän voi kohdentaa energiansa ja aikansa oman työnsä tekemiseen. Ei ole väliä, työskenteleekö työntekijä yksin vai tiimissä, sillä joka tapauksessa jokaisen työntekijän panos organisaatiossa on merkittävä.

Toisaalta perehdyttäminen organisaatioon vaikuttaa työntekijän viihtymiseen, sitoutumiseen ja toimitapojen omaksumiseen (Honkaniemi ym. 2007, 154). Nämä asiat vaikuttavat taas työntekijän motivaatioon. Motivoitunut työntekijä on innokas oppimaan uusia asioita ja tuottaa näin nopeammin organisaatiolle hyötyä. Österberg (2005, 120) huomauttaa työntekijän omien asenteiden, tunteiden ja arvojen vaikuttavan perehtymiseen ja tiedon vastaanottamiseen. Työntekijän asenteet, tunteet ja arvot saattavat auttaa työntekijää viihtymään, mutta ne voivat olla jopa perehtymisen ja organisaatiossa viihtymisen esteenä.

Taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on olemassa vain yksi paras tapa toteuttaa työ, on vaikuttanut perehdyttämisen malleihin ajansaatossa (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Vaikka nykyään uskotaankin vuorovaikutukseen ja keskusteluun, tämä käsitys työstä näkyy perehdyttämisen taustalla. Perinteisesti perehdyttämisen oppimistavat ovat pohjautuneet behavioristiseen käsitykseen oppimisesta, jolloin perehdyttäjän keskeisin rooli on opastaa perehtyjä organisaation toimintatapoihin ja tällä on tiedon vastaanottajan rooli (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Behavioristisen mallin lisäksi puhutaan usein kognitiivisesta ja konstruktivisesta oppimismallista. Kognitiivisessa

mallissa kiinnitetään huomiota mielen sisäisiin prosesseihin. Tällöin perehtyjä vastaanottaa tietoa, mutta myös tulkitsee ja kehittää sitä. Konstruktivisessa mallissa oppiminen nähdään aktiivisena tiedon rakentamisen prosessina. Toisin kuin behavioristisessa mallissa, jossa tietoa siirretään sellaisenaan, konstruktivisessa mallissa perehtyjä rakentaa tiedon itse uudelleen aikaisemman tiedon päälle. (Torrington, Hall & Taylor 2005, 385–386.)

Uusi työntekijä voi tuoda tehtävään uusia näkökulmia, mutta useimmiten tehtävät opastetaan suorittamaan tietyllä menetelmällä, jota uusi työntekijä voi myöhemmin kehittää. Työntekijä on harvoin täysin osaamaton, vaan hänellä on jo ennestään hankittuja tietoja ja taitoja. Työntekijän osaaminen vaikuttaa suuresti perehdyttämisen laajuuteen ja perusteellisuuteen. Kokeneempikin työntekijä täytyy tutustuttaa organisaation toimitapoihin, vaikka työtehtävät olisivat tuttuja. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttäminen on laajimmillaan koko työyhteisön ja organisaation kehittämistä. Uudella työntekijällä on aluksi objektiivinen näkökulma organisaation toimintatapoihin ja oman työnsä tekemiseen. Tästä syystä uusi työntekijä voi tuoda entisestä työpaikastaan ideoita, joita organisaatiossa ei ole osattu ajatellakaan (Honkaniemi ym. 2007, 155).

2.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Kjelin ja Kuusisto (2003, 52) pohtivat perehdyttämisen olevan arkipäivää, eikä niinkään monimutkaisten prosessien suunnittelua. Joskus perehdyttäminen voidaan sisällyttää jokapäiväiseen työskentelyyn, josta voidaan saada aivan yhtä paljon irti kuin koulutusohjelmistakin. Laadulla ja asennoitumisella voidaan korvata määrällinen perehdyttäminen. On tärkeää ymmärtää, että erilaiset johtamis- ja oppimistyyli-tyylit ovat perehdyttämisen pohja, jotta niitä osattaisiin hyödyntää tilanteen mukaan.

Organisaation tavoitteet ja arvot on otettava huomioon, kun valitaan perehdyttämismenetelmiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205–206.) Torrington, Hall ja Taylor (2005, 64) painottavat ajoituksen tärkeyttä, kun työntekijälle opastetaan uusia asioita. Heidän mielestään on keskityttävä olennaiseen tietoon, jota tarvitaan sillä hetkellä työstä selviytymiseen.

2.1.1 Menetelmät

Kupias ja Peltola (2009, 36–42) esittelevät viisi erilaista perehdyttämisen mallia, jotka sopivat eri organisaatioihin ja tilanteisiin. Näitä keinoja ovat:

- vierihoitoperehdyttäminen
- laatuperehdyttäminen
- malliperehdyttäminen
- räätälöity perehdyttäminen
- dialoginen perehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän perehdyttämistä henkilökohtaisesti ohjaamalla. Perehdyttäjänä on yksi valittu henkilö, joka perehdyttää tulokkaan niin organisaatioon, työyhteisöön kuin tulokkaan omiin työtehtäviinsäkin. Tällä perehdyttämisen muodolla tulokas saa yksilöllistä tukea ja opastusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että perehdyttäjä on yksin vastuussa tulokkaan perehtymisestä, jolloin myös perehdyttäjän osaaminen ja kiinnostus vaikuttavat suuresti lopputulokseen. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.) Ammatillisuudesta huolimatta, myös henkilökemiat voivat olla perehtymisen esteenä vierihoitoperehdytyksessä.

Laatuperehdyttämisessä ollaan melko samoilla linjoilla kuin vierihoitoperehdyttämisessä, mutta tällöin perehdyttäjänä toimii koko tiimi tai yksikkö. Tulokkaalle nimetään perehdyttäjä kuten vierihoitoperehdytyksessäkin, mutta parhaimmillaan koko tiimi tai yksikkö opastaa tulokasta. Laatuperehdyttämisen taustalla käytetään perehdyttämissuunnitelmaa, jota seurataan ja kehitetään yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Malliperehdyttämisessä halutaan luoda tietynlainen runko perehdyttämiselle, jotta kaikki saisivat samat mahdollisuudet uuden työnsä alussa. Siinä halutaan luoda ainakin perustietopohja, jonka päälle voidaan rakentaa uutta tietoa. Henkilöstöhallinnolla on usein jonkinlainen rooli malliperehdyttämisessä. Yleensä he ovat päävastuussa perehdyttämispäivistä tai muista yhteisistä koulutuksista. (Kupias & Peltola 2009, 37–

38.) Samanlainen runko ei välttämättä sovi kaikille ja saattaa vaikuttaa hieman jäykältä, mutta usein malliperehdyttämisen lisäksi käytetään muitakin perehdyttämismenetelmiä.

Vielä yksilöllisempään perehdyttämiseen voidaan käyttää räätälöidyn perehdyttämisen tai dialogisen perehdyttämisen menetelmiä. Räätälöidyn perehdyttämisen menetelmässä käytetään hyväksi erilaisia valmiita pohjia, suunnitelmia ja malleja, jotka räätälöidään tulokkaan mukaan. Räätälöity perehdyttäminen vaatii paljon osaamista perehdyttäjältä ja toisaalta myös vuorovaikutteista otetta perehdyttämisen suunnitteluun. Dialoginen perehdyttäminen on oiva väline muun muassa asiantuntijan perehdyttämiseen, sillä työtehtävät eivät ole välttämättä tarkoin määriteltyjä vaan ne määrittyvät asiantuntijan mukaan. Dialoginen perehdyttäminen on nimensä mukaisesti räätälöidyn perehdyttämisen lailla vuoropuhelua tulokkaan kanssa. Siinä halutaan kartoittaa organisaation tarve ja tulokkaan osaaminen, jotta näiden suhde saataisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä. (Kupias & Peltola 2009, 40–42.)

2.1.2 Perehdyttämisen työkaluja

Jokaisella organisaatiolla ja jokaisella työyhteisöllä on omat tarpeensa perehdyttämiselle. Nämä tarpeet on otettava huomioon, kun pohditaan perehdyttämisen menetelmiä, materiaaleja ja suunnitelmia tulokkaan oppimisen tueksi (Kupias & Peltola 2009, 152). Menetelmien lisäksi tilanne ja perehdytettävä henkilö määräävät, mitä kaikkia työkaluja perehdyttämiseen tarvitaan. Perehdyttämisen työkaluja voivat olla esimerkiksi erilaiset materiaalit, koulutukset ja tehtävät.

Orientointikeskustelu, jossa asetetaan tulokkaalle tavoitteet, on ensimmäisten viikkojen aikana esimiehen ja alaisen välillä käytävä keskustelu. Keskustelua ei ole hyvä käydä heti ensimmäisenä päivänä, sillä tulokkaalla ei ole tällöin vielä tarpeeksi käsitystä työstään. Keskustelun on määrä täsmentää tulokkaan roolia ja työtä yleensä. Suullisilla ja kirjallisilla kysymyksillä voidaan kartoittaa tulokkaan osaamista ja kiinnostusta. Niillä voidaan nimenomaan selvittää, mitä tietoja olisi hyvä vielä kerrata ja mikä on jo selvää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213–214; Kupias & Peltola 2009, 153.)

Tulokkaalle voidaan tehdä erilaisia testejä, joiden avulla mitataan uuden työntekijän osaamista ja tietämystä. Testit voivat olla alkukartoituksia, joissa sekä työnantaja että tulokas saavat näkemyksen tulokkaan osaamisesta. Testien ei tarvitse olla virallisia, vaan enemmänkin aktivoivia ja kehittäviä työkaluja perehdyttämisen tueksi. Testeillä voidaan tehdä alkukartoitus, etenemiskartoitus ja loppukartoitus, joiden avulla osataan paremmin suunnata perehdyttämistä ja kehittämistä jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 153–155.)

Prosessikaaviot ja -kuviot ovat oivallinen tapa auttaa tulokasta hahmottamaan kokonaiskuva työstä ja organisaation toiminnasta. Kaavioissa ja kuvioissa keskitytään pääkohtiin, joiden avulla hahmottaminen on paljon helpompaa kuin yksittäisten tai irrallisten asioiden yhdisteleminen itse. Perehdyttämisessä käytetään usein myös soveltavia tehtäviä ja harjoituksia. Nämä tehtävät ja harjoitukset ovat mielekkäämpiä, kun ne valitaan todellisista työtehtävistä, jotka sitten analysoidaan jälkikäteen. (Kupias & Peltola 2009, 159–161.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 224) puoltavat tositilanteiden käyttöä, mutta heidän mielestä tilanteita on hyvä käydä läpi ensin teoreettisesti tai testaamalla. He myös kannattavat tilanteeseen sisältyvän oppimistavoitteen tekemistä selväksi perehdytettävälle.

Joissain organisaatioissa on tehty erikseen orientoivia perehdyttämismateriaaleja luettavaksi ennen organisaatioon tuloa tai alkuperehdyttämisen rinnalle. Jos suoranaista perehdyttämispasta ei ole, on tärkeää valita huolella luettava materiaali, jotta se ei olisi sisällöltään liian raskasta tai itsestään selvää. Myös lukutehtävän loppuun voidaan liittää aktivoivia kysymyksiä kertaamaan ja syventämään luettua tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 161–163.) Henkilöstölehdet, vuosikertomukset ja intranet ovat hyviä jo olemassa olevia lukumateriaaleja perehtyjälle.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206–207) huomauttavat, ettei perehdyttämistä kuulu missään tapauksessa ulkoistaa pelkän luettavan materiaalin pohjalle. Heidän mielestään intranetin hyödyllisyys riippuu täysin sen sisällöstä ja tiedon käytettävyydestä. Intranettiin kerätään paljon tietoa organisaatiosta ja sitä käytetään ajankohtaisen tiedon viestintäkanavana. Intranetissä on usein organisaation tiedotteet, muu viestintä,

oppimisympäristö, henkilöstöprosessit, johtamisen työvälineet, lomakkeet, ohjelmistot sekä henkilöstöhallinnon materiaalit (Kjelin & Kuusisto 2003, 207–211).

Sisäistä viestintää korostetaan yhä enemmän perehdyttämisessä. Käytännössä sisäinen viestintä näkyy perehdyttämisessä tiedottamisena, mutta myös kaikki muu vuorovaikutus on sisäistä viestintää ja kaikki työntekijät ovat omalta osaltaan vastuussa siitä. Uudesta työntekijästä olisi hyvä laittaa tieto koko yksikköön tai osastolle, riippuen työyhteisöstä. (Viitala 2007, 202–203.) Tulokkaan on mukavampi saapua ensimmäisenä päivänä, kun kaikki eivät ihmettele häntä, vaan tietävät asian etukäteen. Näin tulokas saa vastaanottavaisemman kuvan organisaatiosta, mikä vaikuttaa hänen viihtymiseensä. Kauhanen (2010, 174–175) pohtii sisäisen viestinnän määrän tarpeen vaihtelevan organisaatioittain, mutta se on kuitenkin yhteistoimintalain velvoittamaa toimintaa. Kauhasen mukaan sisäinen viestintä vaikuttaa konkreettisimmin henkilöstön motivaatioon ja tehokkuuteen.

Perehdyttämisen aikana voidaan pitää myös perehtymispäiväkirjaa, jota voi kirjoittaa usein hyvin vapaamuotoisesti. Perehtymispäiväkirjan ei tarvitse olla muuta kuin ranskalaisilla viivoilla ylös laitettuja ajatuksia. Perehtymispäiväkirja on itsearvioinnin väline, jonka avulla voidaan pohtia kunkin päivän oppeja. (Kupias & Peltola 2009, 165–169.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 223) korostavat perehtymispäiväkirjan selkeyttävän tulokkaan omaa oppimista.

Erilaiset koulutusohjelmat ovat, varsinkin suuria määriä henkilöstöä perehdytettäessä, kustannustehokas vaihtoehto. Koulutusohjelmia tai -päiviä saatetaan jaotella eri kategorioihin. Esimerkiksi johdolle järjestetään eri koulutukset kuin muulle henkilöstölle. Koska koulutuspäivillä on useampia tulokkaita samaan aikaan, he saavat samalla vertaisryhmän, johon tukeutua tarvittaessa. Organisaation omien koulutusohjelmien lisäksi vaihtoehtona ovat kaupalliset eli ulkopuoliset maksulliset koulutukset. Kaupalliset koulutukset ovat vartenotettava vaihtoehto, kun organisaation omat resurssit eivät riitä koulutukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216–217.)

2.2 Perehdyttämisprosessi

Uuden työntekijän vastaanotto kannattaa tehdä harkiten, sillä se vaikuttaa tulokkaan mielikuvaan organisaatiosta. Huonoa vastaanottoa on nimittäin hyvin hankalaa paikata myöhemmin (Kupias & Peltola 2009, 103). Tärkeintä on, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi. Ensimmäisen päivän voi aloittaa esimerkiksi rennosti aamukahvin parissa jutustellen ja miksei tulokasta voisi juhlistaakin kakkukahveilla tai tervetuloa-kortilla. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

Tulokkaalle ensimmäinen päivä sisältää paljon odotuksia, jännitystä ja mahdollisesti pelkoakin. Ensimmäiset päivät vaikuttavat siihen, miten perehdyttämisprosessi onnistuu ja millaiseksi yhteistyö muotoutuu. Tulokkaan odotuksia on harvoin vaikea täyttää, sillä niihin on usein helppo vastata. Jossain tapauksissa se, että työntekijän tuloon on valmistauduttu, antaa jo hyvän kuvan organisaatiosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.) Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kiireellisimmät asiat kuten avaimet, kulkukortti ja käyttäjätunnukset. Tulokkaalle esitellään myös oma työpiste, lähimmät kollegat ja muut tilat. Ensimmäisenä päivänä on hyvä käydä läpi joitakin työhön liittyviä asioita, mutta infoähkyä ei kannata aiheuttaa heti aluksi. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulee päästä kiinni työhönsä ja hahmottaa kokonaiskuva työstään. Uusi työntekijä voi esimerkiksi perehtyä työhönsä konkreettisten tehtävien avulla ja olla samalla hyödyksi. Heti alkuun olisi hyvä käydä esimies-alaiskeskustelu, jossa asetetaan tavoitteet tulokkaalle ja näin voidaan myös kehittää perehdyttämissuunnitelmaa vastaamaan tulokkaan tarpeita. Viikko on loppujen lopuksi melko lyhyt aika, joten kaikkia uuden työn osa-alueita ei välttämättä ehditä käymään läpi sen aikana. Järkevintä on käydä läpi suurempia kokonaisuuksia ja kertoa, mistä saa lisätietoja. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.) Koko työsuhde rakentuu ensimmäisinä viikkoina luodulle pohjalle, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja viihtyvyyteen uudessa työssään (Kjelin & Kuusisto 2003, 162).

Ensimmäisen kuukauden aikana lähdetään kehittämään tulokkaan työtä. Työskentelystä on tullut tuottavaa ja toimintakulttuurikin on jo tuttua, joten hän voi tuoda omia näkemyksiään ja kehittämisideoitaan esille. On suotavaa, että tässä vaihteessa

vuoropuhelu toimisi avoimesti ja palautteen antaminen olisi helppoa molemmien puolin. Perehtyminen on tässä vaiheessa yleensä siirtynyt jo tulokkaan omalle vastuulle, mutta noin kahden kuukauden jälkeen olisi hyvä käydä vielä palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa. Ensimmäisten kuukausien aikana, organisaation koosta riippuen, uusille työntekijöille voidaan järjestää koko organisaation perehdyttämispäivä tai -koulutus. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Koeaika kestää useimmiten laissa sallitun neljä kuukautta. Koeajan jälkeen uusi työntekijä on osa organisaatiota sekä työyhteisöä ja hän hallitsee työtehtävänsä. Ennen koeajan päättymistä, esimiehen kanssa olisi hyvä käydä vielä keskustelu, jossa pohdittaisiin perehdyttämisen onnistumista, rekrytoinnin onnistumista, palvelussuhteen jatkoa ja mahdollisia lisätoimia. Lyhyissä määräaikaisissa työ- tai virkasuhteissa perehdyttäminen ei kestä näin pitkään, mutta joissain tehtävissä perehdyttäminen voi kestää hyvinkin pitkälti yli neljä kuukautta. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Kupias ja Peltola (2009, 110) sitovat myös työsuhteen päättymisen perehdyttämiseen. Heidän mukaan lähtökeskustelu työntekijän kanssa on oivallinen tilaisuus saada palautetta. Varsinkin pitkän työ- tai virkasuhteen jälkeen työntekijällä on paljon kokemusta, joka voi auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) tukevat osittain tätä ajatusta, sillä heidän mielestään perehdyttämisellä ei ole varsinaista loppua. He pohtivat, että perehdyttäminen voisi varsinaisesti päättyä vasta, kun perehdyttämissuunnitelmassa asetetut tavoitteet on täysin saavutettu.

Perehdyttämisprosessin kesto vaihtelee hyvin laajasti riippuen organisaation toimialasta, koosta sekä työtehtävästä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) arvioivat perehdyttämisen alkavan heti ensimmäisistä kontakteista organisaation ja rekrytoitavan henkilön välillä. Ensimmäisten kontaktien jälkeen tietotyössä tuottavan työn saavuttaminen sekä organisaation tutuksi tuleminen voi kestää jopa puoli vuotta ja johto- tai asiantuntijatyössä jopa vuoden. Perehdyttämisprosessi on usein lyhimillään koeajan pituinen.

2.3 Lainsäädäntö perehdyttämisessä

Perehdyttäminen on tarkoin laissa säädelty alue. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 27) mukaan lainmukainen toiminta lisää organisaation luotettavuutta ja kilpailukykyä sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Työ- ja virkaehtosopimuksilla voidaan tarkentaa tietyiltä osilta työläinsäädännön ehtoja. Vähimmäisvaatimuksena on kuitenkin, että lainsäädäntöä noudatetaan, vaikka työ- tai virkaehtosopimusta ei alalla olisikaan. Oletuksena työpaikoilla on, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan tarkasti, sillä niiden on pääasiassa tarkoitus suojata työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Österberg (2005, 46) huomauttaa vielä, että tuntemalla työläinsäädännön organisaatio voi välttyä ikäviltä ja kalliilta oikeudellisilta riidoilta.

2.3.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa määrätään vähimmäisvaatimukset työsopimukselle sekä esitellään työnantajan ja työntekijän velvollisuudet (Österberg 2005, 46). Työsopimuslain mukaan esimiehen on huolehdittava, että työntekijä suoriutuu työstään, vaikka työtehtäviä muutettaisiinkin. Laki velvoittaa jo rekrytoidessa työntekijää, sillä työhönhakuvaiheessa on otettava selvää, tuleeko ehdokas selviytymään kyseisistä työtehtävistä. Jos esimies ei ole ottanut rekrytointivaiheessa asiaa huomioon, ei sitä voida pitää irtisanomisen perusteena. Tämän lisäksi uuden työntekijän koeajasta säädetään työsopimuslaissa. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

2.3.2 Työturvallisuuslaki

Työnantajan on huolehdittava työn turvallisuudesta eli siitä, että kaikilla on riittävät tiedot niin haitta- ja vaaratekijöistä kuin ergonomiastakin. Työturvallisuuslaissa ei säädetä pelkästään fyysistä vaan myös henkistä työturvallisuutta koskevia asioita. Muun muassa toimiva viestintä, joka ei syrji ketään työyhteisössä, on osa henkistä työturvallisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

2.3.3 Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki

Työturvallisuuslakia täydentämään on säädetty tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki (Kupias & Peltola 2009, 25). Työntekijän sukupuolella tai taustalla ei saisi olla merkitystä hänen mahdollisuuksiinsa menestyä työssään (Kupias & Peltola 2009, 25). Työnantajan on huolehdittava siitä, että perehdyttämisen sisältö ja tulokkaan etenemismahdollisuudet ovat samat sukupuolesta riippumatta (Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 8.8.1986/609). Sukupuoleen perustuvaa tasa-arvoa yleisemmin tasa-arvosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa. ”Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.” (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21, 6 §.)

2.3.4 Laki yhteistoiminnasta

Lakiin yhteistoiminnasta on lisätty kohtia, joiden päämääränä on lisätä vuoropuhelua (Kupias & Peltola 2009, 21). Lain on määrä lisätä kaikenlaista viestintää, mikä tarkoittaa vuorovaikutuksen lisäksi esimerkiksi tiedottamista ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien luomista. Laki yhteistoiminnasta säätelee erityisesti perehdyttämisjärjestelyitä ja kaikkia henkilöstön asemaa koskevia muutoksia, hankintoja sekä järjestelyitä. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

2.4 Perehdyttämisen vastualueet

Perehdyttäminen ei yleensä ole vain yhden henkilön vastuulla, vaan se jakaantuu organisaatiossa usean tahon kesken. Ideaalitilanteessa tulokkaalla on kokenut ja ammattitaitoinen perehdyttäjä (Österberg 2005, 90). Tämän lisäksi olisi hyvä, jos perehdyttämiseen osallistuisivat kaikki henkilöt, jotka ovat tulevaisuudessa tekemisissä tulokkaan kanssa (Kauhanen 2010, 151).

Österbergin (2005, 90) mukaan esimiehen tehtävinä perehdyttämisprosessissa on esitellä tulokkaalle työtehtävien vaatimukset ja täyttää hänen odotuksensa. Tämän lisäksi esimiehellä on vastuu perehdyttämisen toteutuksesta, jonka hän voi delegoida myös jollekin toiselle henkilölle tai tiimille, jossa tulokas työskentelee. Kauhanen (2010,

157) taas esittää, että vastuu perehdyttämisen toteutuksesta ja kehittymismahdollisuuksien luomisesta on nimenomaan lähiesimiehellä. Hänestä johdon tehtävänä on innostaa tulokasta ja selkeyttää organisaation visio. Lisäksi sekä esimiehen että johdon vastuulla on kyseenalaistaa entiset toimitavat ja luoda mahdollisuus koko organisaation kehittämiseksi. Tätä kehittämistä kutsutaan myös oppivan organisaation malliksi.

Kauhanen (2010, 157) pohtii työyhteisön suorittaman perehdyttämisen olevan tiedon ja kokemusten jakamista, toisilta oppimista, yhdessä tekemistä sekä erilaisten näkemysten sallimista. Tärkeää olisi, että uudella työntekijällä olisi nimetty perehdyttäjä, johon hän voi tukeutua ja jolta voi tarvittaessa aina pyytää apua (Kjelin & Kuusisto 2003, 186). Nimetty perehdyttäjä voi olla tulokkaan lähiesimies tai sitten joku kokeneempi kollega.

Perehdyttämisohjelman laatiminen ja koko organisaatiosoinen perehdyttäminen kuuluu useimmiten henkilöstöasiantuntijoille. Heidän tehtäväänsä on esitellä organisaation toimintaa yleisesti ja auttaa tulokkaita hahmottamaan kokonaisuutta. (Österberg 2005, 90.) Muun muassa koko organisaation perehdyttämis- tai koulutuspäivät ovat usein henkilöstöasiantuntijoiden järjestämiä. Henkilöstöasiantuntijat voivat tehdä tulokkaille osaamiskartoituksia ja tarjota heille mahdollisuuksia sekä menetelmiä ammattitaitonsa kehittämiseen (Kauhanen 2010, 157).

Myös tulokkaalla itsellään on vastuu omasta perehtymisestään. Kauhanen (2010, 157) esittää, että tulokkaalla täytyy olla itseohjautuvuutta, pitkäjänteisyyttä ja rohkeutta kyseenalaistaa sekä kehittää toimintatapoja. Tulokkaan oppiminen ei voi olla pelkästään organisaation vastuulla, sillä myös tulokkaan itse täytyy olla vastaanottavainen ja avoin uudelle tiedolle. Myöskään vuoropuhelua ei voi käydä yksin, vaan tulokkaan täytyy osoittaa aktiivisuutta ja kiinnostusta.

3 Laadukas perehdyttäminen

Sanalla laatu on yhtä monta merkitystä kuin käyttäjääkin. Laatu koetaan usein jonkun tuotteen tai palvelun arvona. Lillrank (1990, 39) pohtii laadun olevan yleisesti hyväksytty ihanne, jolla voidaan motivoida työntekijöitä. Hän kuitenkin huomauttaa, että henkilön subjektiivisiin arvoihin perustuva laatumääre tekee laadun määrittämisen vaikeaksi, sillä tämä mittapuu vaihtelee suuresti eri henkilöillä.

Grönroosin (2001, 101) mukaan laadulla on kaksi perusulottuvuutta, tekninen laatu eli se, mitä asiakas saa sekä toiminnallinen laatu eli se, miten hän sen saa. Tutkimuksissa on esitetty näiden kahden perusulottuvuuden lisäksi fyysisen ympäristön ulottuvuutta, jolloin laatuun vaikuttaisi vielä se, missä ympäristössä asiakas saa tuotteen tai palvelun. Esimerkiksi seminaarisalin lämpötila ja valaistus voivat vaikuttaa seminaarin koettuun laatuun.

Organisaation imago on äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa monella tapaa laadun kokemiseen. Jos henkilöllä on positiivinen kuva organisaatiosta, hän antaa luultavasti pienet virheet anteeksi. Samalla tavalla organisaation negatiivinen kuva saa henkilön huomaamaan minkä tahansa virheen laadussa. Imagoa voikin pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2001, 101.) Organisaation imagon lisäksi henkilön tunteet ja mieliala vaikuttavat laadun kokemiseen tavalla tai toisella. Viha, masennus, onnellisuus tai pirteys vaikuttavat suodattimen lailla palveluprosessin kokemiseen, minkä takia ne voivat näkyä esimerkiksi asiakastytyytyväisyydessä. (Grönroos 2001, 113.)

Koska laatuteoria käsittelee pääasiallisesti palveluiden ja tuotteiden laatua, on mielekkäämpää puhua laadukkuudesta, kun tarkastellaan perehdyttämisohjelmaa. Perehdyttämisohjelmaakin voidaan ajatella palveluna, jonka työnantaja tuottaa tulokkaalle. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 111–112) mielestä hyvä perehdyttäminen täytyy punnita jokaisessa perehdyttämistilanteessa erikseen. Pelkästään oikeilla resursseilla ei onnistuta perehdyttämisessä, vaan myös oppimistilanteiden on onnistuttava.

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen. Ohjaajan taito, tieto ja osaaminen oppimisesta sekä vuorovaikutustaidot ovat hyviä ominaisuuksia perehdyttäjälle (Kupias & Peltola 2009, 112). Hyvä perehdyttäjä ei myöskään jätä tulokasta yksin, vaan tietää, kun häntä ei enää tarvita. Hän tukee, sallii virheet, kannustaa ja valmentaa. Näillä elementeillä saadaan luottamus tulokkaan ja perehdyttäjän välille, mikä sitouttaa tulokasta organisaatioon. Hyvä perehdyttäjä osaa myös liittää asiat mielle yhtymillä jo opittujen asioiden päälle, jotta asiat muistettaisiin paremmin. Ymmärtäminen on nimittäin yhtä tärkeää oppimisessa kuin muistaminenkin. (Räsänen 1994, 237.) Perehdyttäjän kuuluu olla kokenut, mutta ei liian rutinoitunut, sillä hänen on osattava astua tulokkaan asemaan. Organisaatiossa on usein monta hyvää perehdyttäjää, joten kaikkia perehdytettäviä ei kannata laittaa aina saman henkilön vastuulle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Laadukkaassa perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan arvot. Varsinkin, kun määritellään tulokkaan omia tavoitteita. Hyvää henkilöstöjohtamista on tunnistaa tulokkaan ja organisaation arvojen yhtymäkohdat, jolloin tulokas voi kokea työnsä arvokkaaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.) Parhaimmillaan perehdyttäminen on luontevasti etenevä prosessi, jossa uutta työntekijää tuetaan riittävästi ja hänestä tulee osa työyhteisöä ja tavoiteltuja päämääriä (Kjelin & Kuusisto 2003, 163).

3.1 Laadukkaan perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Kupias ja Peltola (2009, 14) näkevät perehdyttämisen osana yhteiskuntavastuuta, sillä sosiaalinen yhteiskuntavastuu pitää sisällään henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin. Hyvin hoidettu sosiaalinen yhteiskuntavastuu turvaa pitkällä tähtäimellä jopa organisaation kannattavuuden ja imagon. Perehdyttäminen voidaan nähdä välinearvona, kun taas hyvä perehtyminen on itseisarvo, johon perehdyttämisellä pyritään (Kupias & Peltola 2009, 166).

Österbergin (2005, 90) mielestä perehdyttäminen on tärkeää työtehtävien nopean oppimisen kannalta, sillä perehdyttämisellä vältetään suuremmilta virheiltä. Virheiden korjaamiseen kuluu jonkun muunkin työntekijän aikaa, joten perehdyttämisellä säästetään suoraan resursseja. Österberg näkee myös tulokkaan turvallisuuden tunteen,

motivaation ja sitoutumisen tärkeinä syinä perehdyttämiseen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 48) esittävät perehdyttämisen varmistavan rekrytoinnin onnistumisen, sillä rekrytoitu henkilö ei pysty antamaan organisaatiolle kaikkea ilman laadukasta perehdyttämistä.

Räsänen (1994, 124,151) esittää kolme tavoitetta perehdyttämiselle: työvaiheiden ja tehtävien oppiminen, kokonaisuuden hahmottaminen ja muutoksista oppiminen. Eli tavoitteena on ensin oppia tietty tapa työskennellä, jonka jälkeen tulokas voi tarvittaessa kehittää tapaa tehokkaammaksi. Tavoitteena on saada työntekijä ottamaan vastuuta ja asettamaan omiakin tavoitteita ja ylittää ne. Kokonaisuuden hahmottamisella Räsänen tarkoittaa oikean kuvan antamista organisaatiosta ja myönteisten kokemusten luomista työstä ja työympäristöstä.

Organisaatio ja työntekijä hyötyvät yhtälailla perehdyttämisestä. Organisaation näkökulmasta muun muassa yhteistyö paranee, vaihtuvuus vähenee, organisaation positiivinen kuva vahvistuu ja tulokas voi uudistaa organisaatiota uusilla ideoillaan. Nämä asiat vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja mahdollisesti tuottavuuteen. Työntekijän kannalta perehdyttäminen vähentää epävarmuutta, selventää odotukset sekä lisää osaamista. Nämä asiat vahvistavat työntekijän ammatti-identiteettiään. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

3.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Kupias ja Peltola (2009, 87) luettelevat kolme huomioitavaa seikkaa perehdyttämisen suunnittelussa: tavoiteltava toimintakonsepti, nykytilanne ja resurssit. He myös jakavat suunnittelun kahteen luokkaan: systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa koko organisaatiolle tai yksikölle tehtävää perehdyttämissuunnittelua, joka sisältää suunnitelmat ja tukimateriaalit. Yksilöllinen suunnittelu tarkoittaa taas näiden systemaattisten suunnitelmien yksilöintiä enemmän tai vähemmän tulokkaasta riippuen.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 88–101) mukaan perehdyttämissuunnitelman tulisi sisältää selvitys siitä, mitä perehdytetään, mikä tarkoittaa tulokkaan osaamisen kehittämissuunnitelmaa hyödyntäen aiempaa osaamista. Tulokkaan osaamisen

kehittäminen sisältää osaamiskartoituksen tehtäväkohtaisen, organisaation, työsuhteen sekä yleis- ja perusosaamisen alueista. Käytännön toimet on myös hyvä listata suunnitelmaan eli käytännön alkujärjestelyt, työsopimus sekä työvälineet. Tämän lisäksi suunnitelma sisältää perehdyttämisen työnjaon eli kuka tai ketkä toimivat perehdyttäjinä ja mitä he perehdyttävät. Suunnittelun taustalla kannattaa muistaa, että täydellistä työntekijää ei välttämättä ole mahdollista saada juuri kyseiseen tehtävään. Tällöin voi pohtia kannattaako työtehtävää itsessään muokata tulokkaan näköiseksi tai uudelleen organisoida työtehtäviä osaston tai yksikön sisällä (Honkaniemi ym. 2007, 158–159.)

Sydänmaalakka (2000, 85) korostaa suunnittelukeskusteluiden merkitystä perehdyttämisen suunnittelussa. Hänestä suunnittelukeskusteluiden onnistumiselle on erittäin tärkeää tehdä molemmin puolin selväksi keskustelun tavoitteet ja tarkoitus. Lisäksi Sydänmaalakka listaa myös tavoitteita suunnittelukeskusteluille:

- yksilön toiminnan suuntaaminen organisaation ja yksikön päämäärää kohti
- yhteisymmärryksen saavuttaminen työn sisällöstä, painopisteistä, tavoitteista ja tulosten arviointiperusteista
- kokemuksista oppiminen ja entistä parempien lähtökohtien löytäminen tulevan toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle.

Suunnitelma ohjaa oppimista ja rajaa sen mahdollisuuksia. Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma toimii erinomaisena pohjana, jota voidaan päivittää ja muokata tarpeiden mukaan. Perehdyttämissuunnitelmassa kannattaa muistaa myös vaihtoehtoinen suunnitelma erityistilanteita varten esimerkiksi perehdyttäjän sairastuessa. Joskus on järkevää tehdä kaksi suunnitelmaa, joista toinen koskee yleisempiä asioita ja toinen keskittyy päiväkohtaiseen perehdyttämisprosessiin. Näin perehdyttämisprosessia on helppo seurata. (Räsänen 1994, 224; Österberg 2005, 93.)

3.3 Perehdyttämisen arviointi

Perehdyttämisessä voidaan arvioida tulokkaan tilannetta sekä perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Tulokkaan tilannetta on suotavaa seurata perehdyttämisen aikana, jotta puutteisiin voitaisiin reagoida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Oppimistuloksista voidaan käydä esimiehen ja tulokkaan välillä laadullinen keskustelu, jossa tulokas voi arvioida omaa kokemusta perehdyttämisestä. Tämä on myös hyvä tilaisuus arvioida perehdyttämistä yhdessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Arviointia voi tapahtua ennen perehdyttämistä, perehdyttämisen aikana, perehdyttämisen jälkeen tai jokaisessa edellä mainitussa kohdassa. Joskus oppimista on vaikeaa arvioida heti, sillä oppimistulokset saattavat näkyä vasta ajansaatossa (Beardwell & Claydon 2010, 273). Tärkeintä on, että arviointi tuo hyödyllistä tietoa kehittymistä varten. (Räsänen 1994, 159–161.) Sydänmaalakka (2000, 58) toteaa riittävän palautteen ja avoimuuden palautteelle olevan lähtökohtia oppimiselle ja kehittymiselle. Kjelin ja Kuusisto (2003, 246) muistuttavat, että organisaation keräämän palautteen perehdyttämisestä on oltava luottamuksellista ja yksinkertaista. Tähän seurantaan voidaan hyvin käyttää esimerkiksi kyselylomaketta, joka lähetetään kaikille tulokkaille tietyn ajan jälkeen organisaatioon tulosta.

Räsänen (1994, 165) esittää viisi tapaa arvioida tulokkaan perehtymistä: toteavan, ohjaavan ja korjaavan, motivoivan, ennustavan sekä kehittävän arvioinnin tavat. Toteavassa arvioinnissa tarkastellaan olemassa olevia faktoja tulokkaasta eli hänen tietojaan ja taitojaan. Ohjaavassa ja korjaavassa arvioinnissa annetaan tulokkaalle palautetta hänen kehitymisestään. Motivoivassa arvioinnissa pohjana on kaksi edellistä arvioinnin tapaa, joiden pohjalta tulokasta ohjataan positiivisessa hengessä ja kannustetaan asettamaan uusia tavoitteita. Ennustavassa arvioinnissa nimensä mukaisesti arvioidaan tulokkaan tulevaisuutta. Esimerkiksi työtodistuksessa mainittujen taitojen avulla voidaan ennustavasti arvioida tulokkaan suoriutumista tietyistä tehtävistä. Kehittävässä arvioinnissa halutaan tietää, mitä pitäisi vielä kehittää, jotta oppiminen ja opetus olisivat entistä tehokkaampaa. Kehittävä arviointi keskittyy työhön suuntautumiseen sekä tulokkaan ja perehdyttäjän vuorovaikutukseen.

On olennaista arvioida myös opetusta, sen laatua ja sen sisällön sovellettavuutta. Opetuksesta voidaan arvioida muun muassa tavoitteiden asettelun onnistumista, osa-alueiden riittävää perehdytystä sekä perehdytyksen vastaavuutta todelliseen tarpeeseen. Hyvä arviointi itsessään vaatii sopivan frekvenssin eli arviointia on tehtävä tasaisin väliajoin. Lisäksi arvioinnin on oltava yksinkertaista ja olennaista. (Räsänen 1994, 157–158.)

Asennemittarit ovat yleinen tapa mitata perehdyttämisen toimivuutta. Tällöin kysytään mielipidettä perehdyttämisen laadusta ja henkilön tyytyväisyydestä siihen. Kaikkia asioita ei kuitenkaan voida mitata asennemittareilla, sillä jotkut perehdyttämisen osa-alueet saattavat olla tärkeitä oppimisen kannalta, vaikkeivät tuottaisikaan välitöntä mielihyvää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Yleisten arviointimenetelmien lisäksi julkiselle sektorille on kehitelty oma laadun arviointimalli CAF (Common Assessment Framework), joka on työkalu organisaation toiminnan itsearviointiin. CAF-malli on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä verkostossa EUPAN:ssä (European Public Administration Network), jonka tavoitteena on edistää jäsenmaiden välistä tiedon vaihtoa sekä yhteistyötä hallinnon ja julkisten palveluiden kehittämisessä. (Valtiovarainministeriö 2013b, 11.)

CAF-malli sisältää laatukriteeristön eli yhdeksän laadun arviointialuetta ja niiden pisteytystaulukot (valtiovarainministeriö 2013b, 11). Näitä arviointialueita ovat muun muassa henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen; jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen sekä yhteiskuntavastuu. Erityisesti henkilöstön kehittämisalueessa keskitytään perehdyttämisen arviointiin. (Valtiovarainministeriö 2013b, 23.)

3.4 Perehdyttämisen ongelmat

Vaikka perehdyttäminen onkin tarkoin laissa säädettyä, laadukkaassa perehdyttämisessä on omat ongelmansa. Organisaation uudistumiskyvyn ja yksilön sitoutumisen kannalta hankalaa on yhdistää erilaisia perehdyttämistaktiikoita siten, että ne olisivat oikeassa suhteessa sekä tulokkaan että organisaation etujen mukaisia (Kjelin & Kuusisto 2003, 141). Menetelmien lisäksi on vaikeaa päättää perehdyttämisprosessin kesto.

Perehdyttäminen on suuri investointi ja se sitoo henkilöresursseja. Tästä syystä tulokas halutaan mahdollisimman nopeasti omilleen, mutta itsenäinen työskentely vaatii kuitenkin riittävän perehdyttämisen ollakseen tuottavaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 241) mukaan kiireellä perustellaan turhan usein perehdyttämisen laiminlyöntiä. Heistä varsinkin tietotyössä perehdyttäminen jää joskus juuri kiireen takia vähälle, kun aikataulut menevät kaiken muun edelle eikä perehdyttämiselle tunnu löytyvän sijaa arjen keskeltä. Kiiretilanteissa saatetaan myös yleistää liikaa tulokkaan osaamista työtodistusten ja ansioluettelon perusteella. Yleistys tapahtuu normaalisti silloin, kun tulokkaan kanssa ei ehditä käymään perusteellista alkukartoituskeskustelua. Kiireen keskellä varsinkin käytännön perehdyttäjälle on tärkeää tehdä selväksi perehdyttämisen merkitys ja hyödyt. Muuten tulokas voidaan nähdä jopa negatiivisena lisätyön tuojana eikä apuna ja merkittävänä osana työyhteisöä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Kiiretilanteet ajoittuvat usein tiettyihin ajankohtiin ja projekteihin. Tällaisena ajankohtana perehdyttämiselle on vaikeaa löytää aikaa, vaikka tulokkaan työpanoksesta olisi paljonkin hyötyä jatkossa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 243) mielestä juuri nämä kiireiset ajanjaksot ja projektit olisivat oivia tilaisuuksia tulokkaan oppimiselle, koska silloin pääsee usein näkemään oikeita työtilanteita. Kuitenkin kiireiset ajankohdat jättävät valitettavan vähän aikaa tulokkaan perehtymisen paneutumiseen.

Österberg (2005, 154) huomauttaa erilaisuuden huomioimisen tuovan haasteita perehdyttämiseen, varsinkin kun luodaan kaikille työntekijöille perehdyttämisohjelmaa tai -suunnitelmaa. Hän kuvaa erilaisuuden mittareiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan, työntekijöiden taustat sekä arvot ja asenteet. Toisinaan kokeneen työntekijän on vaikeaa asettua uuden työntekijän asemaan, kun työtehtävät ja toimitavat ovat liian sisäänrakennettuja. Tällöin perehdyttäminen voi olla puutteellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Viestinnän puute voi aiheuttaa ongelmia vastuunjaon kanssa, kun kukaan ei oikein tiedä, mitä kukin perehdyttää. Nämä ongelmat tekevät usein perehdyttämisestä liian

pirstaleista eikä kunnon perustaa työskentelylle synny. Myös yksittäisen osan perehdyttämisen pirstaleisuus voi muodostua ongelmaksi. Irtonaiset ja yksityiskohtaiset tiedot ovat vaikeita ymmärtää ja yhdistää kokonaisuudeksi, mikä edistäisi oppimista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

4 Valtioneuvoston perehdyttämisohjelma – VN-passi

Valtioneuvosto koostuu Suomen hallituksesta, johon luetaan pääministeri sekä kulloinkin tarvittava määrä muita ministereitä. Valtioneuvoston perehdyttämisohjelmassa valtioneuvostoksi luetaan kaikki ministeriöt ja oikeuskanslerinvirasto. Suomen kaikki 12 ministeriötä vastaavat toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon toiminnasta. Ministeriöissä työskentelee yhteensä noin 4200 henkilöä. (Valtioneuvosto 2014a; Valtioneuvosto 2014b.)

Vuosien 2010–2011 aikana ryhmä henkilöstöasiantuntijoita eri ministeriöistä, valtion työmarkkinalaitoksesta sekä HAUS kehittämiskeskus Oy:stä kävivät keskusteluja yhdessä tehtävän perehdytyksen tarpeellisuudesta ja mahdollisesta sisällöstä. Keskusteluiden seurauksena he päätyivät siihen lopputulokseen, että osa perehdytyksestä kannattaisi tehdä yhdessä. Näin syntyi ajatus valtioneuvoston yhteisestä perehdyttämisohjelmasta. (Valtiovarainministeriö 2013a.)

Valtioneuvoston perehdyttämisohjelma eli VN-passi on koko valtioneuvostolle yhteinen perehdyttämisen muoto. VN-passin ei ole tarkoitus korvata koko perehdyttämisprosessia, vaan tuoda kaikille valtioneuvostoon rekrytoitaville yhtenäinen osa perehdyttämiseen. VN-passi koostuu neljästä koko päivän kestävästä koulutuksesta, vähintään neljästä ministeriöesittelystä sekä henkilökierrosta tai verkostoitumiskeskusteluista. Lopuksi osallistuja käy vielä esimiehensä kanssa loppukeskustelun, jossa arvioidaan yhdessä VN-passin kokonaisuus. Tämän lisäksi osallistuja kirjoittaa oppimispäiväkirjaa koko prosessin ajan.

VN-passi on tarkoitettu kaikille yli kuuden kuukauden palvelussuhteeseen rekrytoitaville henkilöille pois lukien harjoittelijat. VN-passin suorittamisesta saa todistuksen, jolla työntekijä voi osoittaa hallitsevansa perustietämyksen valtionhallinnossa työskentelemisestä. Perehdyttämisohjelman tavoitteena on

- varmistaa ministeriöihin palkattavan henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen

- luoda perustaa johdon ja asiantuntijoiden ura-ajattelulle ja edistää liikkuvuutta
- tuottaa aika- ja kustannussäästöjä ministeriöiden välisen yhteistyön ja yhteisten palveluiden hyödyntämisen avulla
- luoda ja vahvistaa tehokkaasti valtioneuvoston yhteistä toimintakulttuuria, valtioneuvoston ja koko valtionhallinnon sisäistä yhteistyötä sekä koulutuksen hankintastrategian linjausten toteutumista
- vahvistaa valtion työpaikkakuvaa ja ministeriöiden kykyä rekrytoida pätevää henkilöstöä. (Valtiovarainministeriö 2011.)

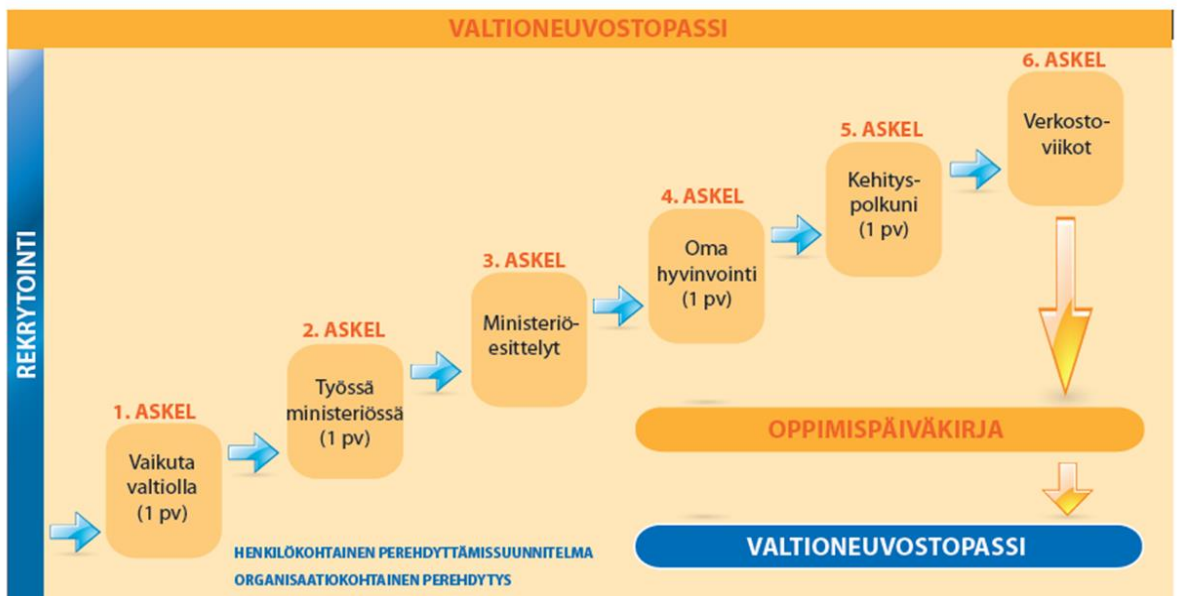
4.1 Pilottihanke

Valtion työmarkkinalaitos vastasi 11.11.2011–31.5.2013 pilotointihankkeen koordinoinnista ja toteutuksesta. Työtä tehtiin myös yhdessä ohjausryhmässä, jossa kaikki osallistujaorganisaatiot olivat edustettuina. Tämän lisäksi HAUS kehittämiskeskus Oy toimi pilotointihankkeen yhteistyötahona valtion in-house yksikkönä. Lisäksi Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra osallistui ohjausryhmään. (Valtiovarainministeriö 2011.) Pilotointihankkeen jälkeen VN-passille asetettiin asiakasryhmä, joka on jatkanut ohjelman koordinointia pienemmällä kokoonpanolla. Asiakasryhmään osallistuvat HAUS kehittämiskeskus Oy, valtion työmarkkinalaitos, kaksi ministeriöiden edustajaa sekä kaksi VN-passin suorittanutta jäsentä.

VN-passin viestintä kulkee pääosin valtioneuvoston intranettiin Senaattoriin luodun sivuston kautta. Senaattorissa on kaikki ohjelmaa koskevat materiaalit, tapahtumiin ilmoittautuminen sekä ajankohtaiset artikkelit. Senaattorin lisäksi ministeriöiden yhteyshenkilöt viestivät VN-passista omaan ministeriöönsä.

4.2 VN-passin rakenne

VN-passissa käydään läpi eri aihealueita valtioneuvostossa työskentelystä, tutustutaan paremmin valtioneuvostoon, pohditaan omaa hyvinvointia ja suunnitellaan omaa uraa. Seuraavasta kuviosta näkyy koko VN-passin prosessi.



Kuvio 1. VN-passin prosessikaavio (Valtiolle.fi 2013).

1. askel – Vaikuta valtiolla

Vaikuta valtiolla -koulutuspäivä sisältää pääosin luentoja, jotka käsittelevät aiheita:

- hallinto ja toimintaympäristö
- virkamiesasema
- valtio työnantajana
- hyvä hallinto, arvot ja toimintakulttuuri (Valtiolle.fi 2013).

2. askel – Työssä ministeriössä

Työssä ministeriössä -koulutuspäivässä keskitytään enemmän valtioneuvoston ydintehtäviin ja päätöksentekoon. Tämän lisäksi aiheina ovat muun muassa toimialaohjaus sekä valtioneuvoston toiminta ja talous. (Valtiolle.fi 2013.)

3. askel – Ministeriöesittelyt

Jokainen ministeriö järjestää kerran vuodessa VN-passiin kuuluvan ministeriöesittelyn, jossa kerrotaan ministeriön tehtävistä, hallitusohjelmasta sekä ministeriöstä työpaikkana. Ministeriöesittelyt kestävät puoli päivää ja niitä täytyy suorittaa vähintään

neljä kappaletta. (Valtiolle.fi 2013.) Ministeriöesittelyiden lisäksi sovitaan vuosittain sidosryhmäorganisaatioiden esittelyistä, jotka soveltuvat VN-passin kolmannen askeleen suorituksiksi.

4. askel – Oma hyvinvointi

Oma hyvinvointi -koulutuspäivään on lisätty luentoja lisäksi osallistavia tehtäviä kuten ryhmätöitä ja -keskusteluita. Tämän koulutuspäivän hyvinvointiteemaa käydään läpi hyvän henkilöstöjohtamisen, itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä työntekijä työyhteisön jäsenenä -aiheiden kautta. (Valtiolle.fi 2013.)

5. askel – Kehityspolkuni

Kehityspolkuni-koulutuspäivä sisältää myös luentoja ja osallistavaa työskentelyä. Tähän koulutuspäivään sisältyy myös ennakotehtävä Wopi-itsearviointitesti (work personality inventory), joka puretaan päivän aikana ryhmissä. Kehityspolkuni-koulutuspäivässä käydään läpi hyvän johtajan/asiantuntijan tunnusmerkit, vaikuttaminen eri organisaatioissa sekä kehitys- ja urapolkumallit. (Valtiolle.fi 2013.)

6. askel – Verkostoviikot

Kuudes askel eli verkostoviikot on mahdollista suorittaa kahdella eri tavalla joko henkilökiertona tai verkostoitumiskeskusteluina. Henkilökiertoon osallistuva työntekijä siirtyy noin 2–3 viikoksi toiseen tehtävään. Palvelussuhde säilyy normaalisti omaan organisaatioon. Henkilökierron voi suorittaa niin valtion toimintayksikössä kuin kunnallisessa tai yksityisessä organisaatiossa. Tärkeintä kiertopaikan valinnassa on työntekijän omien työtehtävien liittyminen henkilökierron työnkuvaan. Verkostoitumiskeskusteluissa työntekijä keskustelee neljän, oman työn näkökulmasta, avainhenkilön kanssa. Tarkoituksena on kehittää yhteistyötä ja luoda kontakteja. (Valtiolle.fi 2013.)

Kun työntekijä on saanut kaikki kuusi askelta suoritettua, hän käy loppukeskustelun esimiehensä kanssa. Loppukeskustelussa arvioidaan yhdessä VN-passia ja näin

esimieskin saa kuvan alaisensa kehityksestä. Kaikki askeleet, mukaan lukien loppukeskustelu, raportoidaan oppimispäiväkirjaan, jota osallistuja täydentää koko prosessin ajan. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on syventää työntekijän omaa oppimista. Oppimispäiväkirjasta palautetaan ainoastaan viimeinen sivu, joka on kooste kaikista suorituksista. Osallistuja pitää siis varsinaista oppimispäiväkirjaa vain itseään varten.

5 Tutkimus valtioneuvoston perehdyttämishjelman laadukkuudesta

Tässä luvussa kerrotaan tämän työn tutkimuksen menetelmästä, aineistonkeruusta sekä toteutuksesta. Luvun lopussa käsitellään vielä tutkimuksen tulokset.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopii tutkimukseen, jonka tutkimuskysymyksiä ei voida mitata määrällisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152). Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä sen avulla voidaan syventää ja selventää saatuja tietoja. Lisäksi haastatteluissa asiat voi tuoda esille vapaammin kuin esimerkiksi rajatummalla lomakekyselyllä. Haastattelu on yksi yleisimmistä tavoista kerätä laadullista aineistoa. (Juholin 2006, 355.)

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelujen kohteena olivat VN-passia pilotointihankkeen aikana koordinoivan ohjausryhmän jäseniä. Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastatteluille on tehty etukäteen runko etenemisen avuksi (Hirsijärvi ym. 2005, 197). Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin alkuvuodesta 2014. Haastatteluihin valmisteltiin kysymykset, jotka auttoivat haastatteluiden etenemistä (liite 1). Haastatteluiden aikana oli kuitenkin mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään useimmiten pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 2003, 18). Tämän tutkimuksen haastatteluihin valittiin toimeksiantajan edustajan kanssa VN-passin pilotointihankkeen ohjausryhmän jäseniä eri ministeriöistä. Ohjausryhmän jäsenet ovat henkilöstöasiantuntijoita. Haastateltavien valintakriteereinä olivat ohjausryhmässä oloaika, oman ministeriön tuntemus ja sitoutuneisuus VN-passin toteutukseen. Tähän tutkimukseen valikoitui viisi haastateltavaa.

5.3 Aineistonkeruu

Haastattelut toteutettiin vuoden 2014 tammi- ja helmikuussa. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Haastattelurunko (liite 1) lähetettiin etukäteen haastateltaville sähköpostitse. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus pohtia kysymyksiä jo etukäteen. Haastattelukysymykset jaettiin neljään eri teemaan: taustatietoihin, oman organisaation perehdyttämiseen, VN-passin tavoitteisiin ja VN-passin merkitykseen perehdyttämisessä. Haastattelukysymykset lähetettiin ensin toimeksiantajan edustajalle, joka testasi kysymykset. Näin saatiin testattua haastattelurunko ennen oikeita haastattelutilanteita ja varmistettiin kysymyksien ymmärrettävyys.

Jokaista viittä haastateltavaa haastateltiin yksittäin ja haastattelut käytiin kunkin haastateltavan omalla työpaikalla rauhallisissa tiloissa, joissa ei ollut häiriötekijöitä. Haastatteluissa oli hyvä ja avoin tunnelma, ja keskustelu oli vapaata. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi nauhalta sanasta sanaan pian haastatteluiden jälkeen. Litteroimalla tutkimustuloksia oli helpompi käsitellä ja vertailla. Litteroidut aineistot jaettiin myös kysymyksissä esiintyviin neljään teemaan ja analysoitiin teemoittain.

5.3.1 Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti

Aineiston reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tuloksien toistettavuutta. Toistettavuutta voidaan lisätä ainakin kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti (Mäkelä 1990, 57). Siksi tässä luvussa käsitelläänkin mahdollisimman tarkasti tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja kohderyhmä.

Validiteetilla eli pätevyydellä arvioidaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä halutaan mitata (Hirsijärvi ym. 2005, 216). Haastattelukysymykset vastasivat pitkälti tutkimuskysymyksiä, minkä takia voidaan olettaa, että kerätty aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien valintakriteerit tekevät haastateltavista parhaita mahdollisia henkilöitä vastaamaan tutkimuskysymyksien teemoihin. Lisäksi toimeksiantajan edustajan mukana olo haastateltavien valinnassa lisää tutkimuksen pätevyyttä. Käytetyllä haastattelumenetelmällä validiutta lisäsi se, että tutkija saattoi pyytää haastateltavia tarkentamaan tai selittämään mielipiteitään. Myös haastateltavilla

oli mahdollisuus pyytää tutkijaa tarkentamaan kysymyksiä. Nämä seikat vähensivät väärinymmärtämisen riskiä

5.4 Edelliset tutkimukset

VN-passia on aiemmin tutkittu pääasiassa palautekyselyiden avulla. Jokaisen koulutuspäivän ja ministeriöesittelyn jälkeen osallistujille lähetetään sähköinen palautekysely, jossa he voivat arvioida muun muassa tilaisuuksien sisältöjä, toteutusta ja luennoitsijoita. Palautekyselyiden avulla on pystytty tutkimaan koulutuspäiviä osallistujien näkökulmasta. Kaikki palautteet käydään läpi asiakasryhmässä tilaisuuksien jälkeen ja ohjelmaa kehitetään sen mukaan. Tähän asti koulutuspäivät ovat saaneet hyvää palautetta osallistujilta. Jokainen päivä on kouluarvioinnin asteikolla neljästä kymmeneen ollut keskiarvoltaan kahdeksan ja yhdeksän välillä.

Palautekyselyiden lisäksi VN-passin prosessin aikana täytettävässä oppimispäiväkirjassa on lopussa mahdollisuus antaa kokonaisvaltaisempaa palautetta järjestäjille. VN-passilla on myös oma sähköpostiosoite, jota seurataan päivittäin. Osa palautteesta ja kehittämis ehdotuksista tulee suoraan sähköpostiin, jolloin palaute käydään läpi viimeistään seuraavassa asiakasryhmän kokouksessa riippuen palautteen luonteesta.

5.5 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä alaluvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu haastattelurunon mukaisiin teemoihin.

5.5.1 Haastateltujen taustat

Haastattelurunon kysymyksissä 1–3 kysyttiin haastateltujen taustoja. Kaikki haastatellut olivat olleet jo useamman vuoden oman organisaationsa palveluksessa ja kaikilla oli vahva oman organisaationsa tuntemus. Suurimmalla osalla oli myös kokemusta samankaltaisista työtehtävistä monen vuoden ajalta ja osa oli ollut nykyisessä tehtävässään useita vuosia. Kaikki haastatellut työskentelivät henkilöstöasiantuntijan tehtävissä.

5.5.2 Perehdyttäminen

Haastattelurungon kysymyksissä 4–5 kartoitettiin haastateltujen organisaatioiden perehdyttämisestä. Neljän haastatellun organisaatiossa perehdyttäminen koostui samankaltaisista osasista. Jokaisessa näissä organisaatioissa oli perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämispäivä, lähiperehdyttäminen sekä VN-passi. Tämän lisäksi näistä organisaatioissa oli erilaisia järjestelmä- ja tietoturvakoulutuksia sekä perehdyttämismateriaalia esimerkiksi intranetistä. Yhden haastatellun organisaatio sisälsi näiden perehdyttämiskeinojen lisäksi toisenlaisia perehdyttämiskolkuja, jotka oli suunnattu asiantuntijoille tai avustavalle henkilöstölle. Perehdyttäminen koostui kuitenkin periaatteessa kaikilla lähiperehdyttämisestä, yleisperehdyttämisestä ja valtioneuvostoon perehdyttämisestä. Lähiperehdyttämisessä perehdytetään omiin työtehtäviin ja lähimpään työyhteisöön. Yleisperehdyttäminen on taas koko organisaatioon ja sen toimintatapoihin perehtymistä. Valtioneuvostoon perehdyttäminen käytiin läpi enimmäkseen VN-passissa.

Yhden haastatellun organisaatiossa VN-passia tarjotaan kaikille rekrytoituille henkilöille, vaikka henkilö olisi ollut aikaisemmin ministeriössä. Vain muutamien kanssa on erikseen neuvoteltu vapautuksesta. Kahden haastatellun organisaatiossa VN-passia ei tarjota kaikille, vaan rekrytoituista katsotaan potentiaaliset henkilöt ja heille ehdotetaan VN-passia. Muun muassa kokeneille virkamiehille ei tarjota näissä organisaatioissa VN-passia, vaan heidän oletetaan tuntevan VN-passin kokonaisuudet entuudestaan. ”Uusi ministeriössä, mutta vanha valtiolla, ei välttämättä saa uutta tietoa”, toinen haastatelluista kommentoi. Muiden haastateltujen organisaatioissa VN-passia tarjotaan kaikille halukkaille poislukien lyhyisiin määräaikaisiin palvelussuhteisiin rekrytoitavat henkilöt. Yhdessä organisaatiossa VN-passia tarjotaan myös harjoittelijoille.

5.5.3 VN-passin tavoitteiden toteutuminen

Haastattelurungon kysymyksissä 6–10 selvitettiin VN-passin tavoitteiden toteutumista kunkin haastatellun organisaatiossa. Neljän haastatellun mielestä VN-passi täydentää oman organisaation perehdyttämistä. Kaksi haastateltua huomautti, ettei heidän organisaatiossaan olisi tällaista perehdyttämisen osaa ilman VN-passia. Toinen näistä

haastatelluista kommentoi asiaa: ”Koska siinä on sellaisia osa-alueita, mitä me ei käydä läpi täällä meidän yhteisessä keskitetyssä perehdyttämisessä.” Melkein kaikki haastatellut ovat sitä mieltä, että VN-passi on erinomainen perehdyttämisen osa varsinkin sellaisille henkilöille, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet valtionhallinnossa. Yksi haastateltu mainitsi, että heidän organisaatiossaan on siirrytty VN-passin sisältöjen takia kahdesta oman organisaation sisäisestä perehdyttämispäivästä yhteen päivään. Yksi haastateltu ei kuitenkaan ollut varma, turvaako VN-passi henkilöstön suunnitelmallisen perehdyttämisen. Lisäksi yksi haastateltu ei nähnyt VN-passin juurikaan turvaavan henkilöstön suunnitelmallista perehdyttämistä, sillä oman organisaation perehdyttäminen on niin laaja.

VN-passin tuottamia kustannus- ja aikasäästöjä ei ole tutkittu yhdenkään haastateltavan organisaatiossa. Suurin osa haastatelluista totesi, että VN-passi on ollut pikemminkin kustannuslisä, sillä organisaatioissa ei ole ollut aikaisemmin vastaavan laajuista perehdyttämistä. Kahden haastatellun mielestä VN-passin sisältöjen perehdyttäminen omassa organisaatiossa ei maksaisi juuri mitään. Kolmen haastatellun mielestä VN-passi säästää aikaa, sillä ulkoistamalla ei tarvitse itse panostaa niin paljon koko valtioneuvoston perehdyttämiseen. Yksi haastateltu lisää tähän vielä, että VN-passin avulla organisaatio säästää kustannuksissa, sillä heidän ei tarvitse itse palkata ulkopuolisia luennoitsijoita. Hän vielä huomautti: ”Jos ottaa sieltä vain jonkun palan, niin ei se samalla tavalla silloin palvele.” Jos VN-passia ei suoriteta loppuun tai ohjelmasta poimitaan vain palasia, kustannustehokkuus ei tällöin ole enää yhtä suuri.

Kaikkien haastateltujen mielestä VN-passin ideaa edistää liikkuvuutta on vielä vaikeaa arvioida, sillä henkilökiertoon lähtijöitä on ollut vasta hyvin vähän. Kahden haastatellun mielestä henkilöstön liikkuvuus on organisaatiossa jo niin sisäänrakennettua, että VN-passi ei heillä lisää sitä. Muut haastatellut taas kokivat, että VN-passi luo pohjan ajattelulle, joka edistää liikkuvuutta ja urasuunnittelua. Heidän mielestään VN-passi edistää verkostoitumista ja sitä kautta madaltaa osallistujien kynnystä lähteä henkilökiertoon. Yksi haastateltu kommentoi VN-passin vaikutusta liikkuvuuteen: ”VN-passi on osaltaan semmoinen ensiaskel siihen, kun se on lyhyt.”

Pari haastateltua huomautti, että VN-passi on ollut osa ministeriöiden perehdyttämistä vasta muutaman vuoden, minkä takia liikkuvuus ei konkreettisesti näy organisaatioissa. Lisäksi osallistujien VN-passit ovat vielä vaiheessa eikä ohjelman suorittaneita ole vielä paljon. Yhden haastatellun mielestä VN-passin henkilökierto on hyvä ensiaskel liikkuvuuden edistämiseksi, sillä se on vain muutaman viikon pituinen tutustumisjakso. Pari haastateltua sanoi, ettei itse ole käynyt 5. askelta (kehityspolkuni-koulutuspäivää) eikä siksi osaa sanoa, onko se lisännyt ura-ajattelua. Yksi haastateltu huomautti, ettei heillä ole omassa organisaatiossa minkäänlaista organisoitua urasuunnittelua. Vaikka esimiehet käyvätkin kehityskeskusteluita alaistensa kanssa, organisaatiolla ei ole mitään sabluunaa tehtynä tähän VN-passin lisäksi.

5.5.4 VN-passin merkitys perehdyttämisen osana

Haastattelurungon kysymyksillä 11–13 selvitettiin VN-passin merkitystä perehdyttämisen osana. Suurimmassa osassa haastateltujen organisaatioista VN-passia ei hyödynnetä rekrytoidessa. Yhden haastatellun organisaatiossa kysytään rekrytointihaastatteluissa, onko henkilö käynyt VN-passia ja myöntävä vastaus nähdään positiivisena. Yksi haastatelluista sanoi, ettei rekrytoitavan VN-passin suorittamisesta ole mitään haittaa, muttei myöskään suurta etua rekrytoidessa. Toinen haastateltu taas kertoi, ettei heillä kerrota rekrytoidessa muistakaan etuuksista, sillä heidän ei ole vielä tarvinnut erityisemmin markkinoida organisaatioaan. Yhden haastatellun organisaatiossa VN-passi mainitaan hieman laajemmin rekrytoidessa.

Kolmen haastatellun mielestä esimiehet heidän organisaatioissaan tietävät melko hyvin VN-passista. Heidän organisaatioissaan on ollut jo useampia VN-passiin osallistujia. Lisäksi VN-passista on kerrottu muun muassa intraneteissa ja laitettu sähköpostilla tietoa rekrytoitujen esimiehille. Yksi haastateltu mainitsi, että heidän organisaatioissaan oli suunnitteilla jakaa VN-passin todistukset henkilöstökokouksissa. Tämä toteutuisi kuitenkin vasta sitten, kun valmistujia olisi enemmän. Yhden haastatellun organisaatiossa VN-passi on lisätty perehdyttämissuunnitelman pohjaan, jolloin jokainen perehdyttävä esimies saa tiedon VN-passista. Kahden haastatellun mielestä heidän organisaatioissa esimiehet eivät olleet kovin hyvin tietoisia VN-passista. Toinen näistä haastatelluista mainitsi, etteivät esimiehet saa tietoa VN-passista ellei heidän omia

alaisiaan osallistu ohjelmaan. Toinen taas pohti, että hänen täytyisi varmaan jatkossa laittaa myös esimiehille tieto rekrytoitujen osallistumisesta VN-passiin.

Haastatellut pitivät VN-passin koulutuspäivien sisältöjä hyvinä. Yksi haastatelluista kertoi, että sisällöt olivat hänelle itselleenkin hyödyllisiä, vaikka hän oli ollut kauan omassa organisaatiossaan. Toinen haastateltu olisi taas halunnut sisältöihin kokonaisvaltaisempaa hyvän hallinnon ja hallintolain tarkastelua. Hänestä hallintolaki on kaikille yhteinen osa ja siitä voitaisiin saada enemmän irti VN-passin kaltaisessa ympäristössä. Hän lisäsi vielä kuitenkin, ettei tiedä mitä sisällöistä voitaisiin ottaa pois hallintolain tilalta. Yksi haastateltu oli saanut palautetta oman organisaation osallistujilta VN-passin passiivisuudesta ja huonosta istuvuudesta heidän perehdyttämiseen.

Haastatellun mielestä VN-passissa on tehty hyvää työtä sen eteen, että VN-passin ohjelma on saatu istumaan organisaation omaan perehdyttämiseen suhteellisen hyvin. Hänen mielestään kuitenkin palaute antaa ymmärtää, ettei ohjelmaa voitaisi toteuttaa täysin samanlaisessa muodossa jatkossa. Hän kommentoi vielä lopuksi: ”On haastavaa löytää koko valtioneuvostolle yhteinen nimittäjä, eikä se välttämättä ole kovin suuri, kun kaikilla on eri tarpeet ja tilanteet, jotka vaihtelevat.”

Pääasiassa ministeriöesittelyistä on pidetty kaikkien haastateltujen organisaatioissa. Yksi haastateltu mainitsi, että ministeriöesittelyt olivat olleet joko erittäin hyviä tai hieman tylsiä. Hän ei kuitenkaan nähnyt haittaavana sitä, että esittelyt olivat olleet keskenään erilaisia. Toinen haastateltu mainitsi, että ministeriöesittelyt ovat hyödyllisiä sellaisille henkilöille, joilla ei ole paljoa yhteistyötä ennestään muiden ministeriöiden kanssa. Muiden haastateltujen mielestä ministeriöesittelyt ovat olleet hyviä ja virkistäviä.

Senaattorista viestintäkanavana tuli hieman kaksijakoista palautetta. Kahden haastatellun mielestä Senaattori on ihan riittävä viestintäkanava ja on hyvä olla olemassa yksi yhteinen materiaalipankki kaikille. Yhden haastatellun mielestä Senaattorissa on liikaa materiaalia, vaikka idea yhteisestä materiaalipankista on hyvä. Toisen haastatellun mielestä Senaattoria käytetään heidän organisaatiossa hyvin vähän eikä sieltä löydy etsimäänsä. Hän kertoi joutuneensa laittamaan usein linkin sähköpostilla Senaattoriin, koska sinne ei löydetä muuten. Kolmas haastateltu oli samaa

mieltä ja kommentoi kysymykseen: ”Ihmiset ovat minuunkin yhteydessä, että mistähän mitäkin löytyy.”

Kaksi haastateltua kommentoi VN-passin aikatauluja. Ensimmäinen pohti, ettei ohjelmia luultavasti voida järjestää tiiviimmällä aikataululla, mutta jotkut joutuvat odottamaan jopa yli puoli vuotta päästäkseen mukaan. Toinen haastateltu taas oli huolissaan, ettei VN-passia suoriteta loppuun aikataulun hajanaisuuden takia. Hänestä ohjelma venyy liian pitkäksi, kun kaksi koulutuspäivää on ensimmäisen puolen vuoden aikana ja seuraavat kaksi vasta sitten puolen vuoden päästä. Hänestä ohjelman pitäisi olla dynaamisempi ja näin saataisiin hyödynnettyä osallistujien alkuinnostus. Haastatellun mielestä ministeriöesittelyitäkin voitaisiin tiivistää. Lisäksi hän perusteli asiaa kokonaisuhyödyn saamisella ohjelmasta, kun enemmän osallistujia suorittaisi VN-passin loppuun asti.

Yksi haastateltu pohti, että henkilöstön kehittämistä pitäisi tehdä vielä enemmän yhdessä ministeriöiden kanssa. Varsinkin, jos valtioneuvoston yhteinen hallintoyksikkö toteutuu, valtioneuvoston organisaatiot voisivat keskittää henkilöstön kehittämisen sitä kautta. Hän ei osannut sanoa, mikä HAUS kehittämiskeskuksen rooli olisi tässä muodossa. Haastateltavan mielestä HAUS kehittämiskeskus on hieman ulkopuolinen toimija, kun puhutaan kuitenkin valtioneuvoston yhteisestä perehdyttämisohjelmasta. Toinen haastateltu pohti VN-passin olevan lähtökohtaisesti hyvä ajatus, mutta sen hyöty pitää myös olla nähtävissä. Hänestä on erittäin haastavaa löytää koko valtioneuvostolle yhteistä nimittäjää. Hän huomautti vielä, että kaikilla organisaatioilla on eri tarpeet ja tilanteet, jotka vaihtelevat melko paljonkin.

5.6 Yhteenveto

Pääasiassa valtioneuvoston organisaatioissa perehdyttäminen koostuu lähiperehdyttämisestä, yleisperehdyttämisestä sekä valtioneuvostotasoisesta perehdyttämisestä. VN-passia tarjotaan organisaatioissa joko järjestään kaikille, jolloin vapautuksista neuvotellaan erikseen tai sitten sellaisille henkilöille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta valtionhallinnossa työskentelemisestä.

VN-passi nähtiin suurimmaksi osaksi merkityksellisenä osana organisaation perehdyttämistä. Erityisesti VN-passi nähtiin tärkeänä henkilöille, jotka eivät ole työskennelleet aikaisemmin valtionhallinnossa. Ilman VN-passia valtioneuvostotason perehdyttämistä ei käytäisi läpi kaikissa organisaatioissa, vaan perehtyminen jäisi oman tutustumisen varaan. VN-passi ei kuitenkaan tällaisenaan istu kokonaisuudessaan kaikkiin valtioneuvoston organisaatioihin ja päällekkäisyyksiäkin saattaa olla organisaatioiden oman perehdyttämisen kanssa.

Valtioneuvoston organisaatioissa ei ole tutkittu VN-passin aika- ja kustannussäästöjä ja VN-passi nähdään pikemminkin kustannuslisänä kuin -säästönä. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että vastaavanlaista perehdyttämistä ei ole ollut kaikissa organisaatioissa aikaisemmin eikä kustannuksia voida täten vertailla. Osa haastatelluista näki, että sisällyttämällä VN-passin sisällöt omaan perehdytykseen, perehdyttäminen tulisi halvemmaksi. Osa taas pohti ulkoisten luennoitsijoiden hintavuutta ja kustannusten jakamisen tulevan yhteisessä perehdyttämisohjelmassa edullisemmaksi.

VN-passin tavoite edistää työntekijöiden ura-ajattelua ja liikkuvuutta nähtiin toistaiseksi vielä vaikeaksi arvioida. Kuitenkin oltiin sitä mieltä, että VN-passin tilaisuuksissa tulokkaiden verkostoituminen ja urasuunnittelu auttavat luomaan heihin ajatusmaailmaa, jossa urasuunnittelu ja liikkuminen ovat hyvä asia. Haastateltujen mielestä liikkuvuus tulee kuitenkin konkreettisina lukuina näkymään mahdollisesti tulevaisuudessa, kun ohjelma on ollut pidempään käynnissä.

VN-passia hyödynnetään melko vähän rekrytoidessa eikä sitä nähdä ainakaan vielä kovin merkittävänä osana tulokkaan osaamista. Esimiehet olivat kuitenkin suhteellisen tietoisia VN-passin olemassa olost ja VN-passista oli ollut jonkun verran kirjoituksia intraneteissa. Joidenkin organisaatioiden esimiesten tietämystä pitäisi kuitenkin vielä lisätä.

Koulutuspäivien sisältöjä pidettiin hyvinä, mutta kehittämiskohtia löytyy aina. Muun muassa hyvää hallintoa ja osallistavuutta kaivattiin lisää koulutuspäivien ohjelmiin. Ministeriöesittelyistä on suurimmassa osassa haastateltavien organisaatioissa pidetty, eikä niihin kaivattu suurempia muutoksia. Ministeriöesittelyiden erilaisuus nähtiin

pikemminkin rikkautena kuin haittana. Senaattoria pidettiin kohtalaisen hyvänä viestintäkanavana, sillä se on koko valtioneuvostolle yhteinen intranetti. Senaattorissa olisi kuitenkin vielä kehitettävää sisällön sijoittelun suhteen.

Muita yleisempiä kehittämis ehdotuksia olivat aikataulujen tiivistäminen ja henkilöstön kehittämisen siirtäminen enemmän valtioneuvoston vastuualueelle, jos valtioneuvoston yhteinen hallintoyksikkö toteutuu suunnitelmien mukaan. Lisäksi nähtiin haastavana saada VN-passia istumaan kaikkien organisaatioiden perehdytykseen.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehty johtopäätökset. Lisäksi luku sisältää lopuksi kehittämisehdotukset ja tutkijan oman oppimisen arvioinnin.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko valtioneuvoston perehdyttämisohjelma VN-passi laadukas ja miten se istuu kunkin ministeriön sekä oikeuskanslerinviraston perehdyttämiseen. Haastattelin VN-passin pilotointihankkeen koordinoivan ohjausryhmän jäseniä. Haastateltuja oli yhteensä viisi ja he toimivat henkilöstöasiantuntijan tehtävissä omissa organisaatioissaan.

Kuten laadukkaan perehdyttämisen teorialuvussa käsiteltiin, laadukkaassa perehdytyksessä yhdistellään perehdyttämismenetelmiä organisaation ja tulokkaan tarpeiden sekä etujen mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 141). Periaatteessa lähiperehdyttäminen, yleisperehdyttäminen sekä valtioneuvostotason perehdyttäminen ovat suunnitelmallisen perehdyttämisen edellytyksiä. Toisaalta näiden osa-alueiden sisällöt määräävät, miten perehdyttämisessä todellisuudessa onnistutaan.

Riittävä perehdyttäminen työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaatioon on erittäin tärkeää. Laadukas perehdyttäminen varmistaa rekrytoinnin onnistumisen, sillä hyvin perehdytetty työntekijä pystyy antamaan koko työpanoksensa (Kjelin & Kuusisto 2003, 48). Valtioneuvosto on oman organisaation ohella suurempi organisaatio, jonka toimintaan tulokkaan on syytä myös saada riittävä perehdytys. VN-passilla turvataan valtioneuvostotasoinen perehdyttäminen eli perehdyttäminen koko valtioneuvoston laajuiseen organisaatioon ja sen toimintatapoihin. VN-passi voidaan nähdä malliperehdyttämisen menetelmänä, jolla kaikille valtioneuvostoon rekrytoituille halutaan tuoda yhtenäinen osa perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 37–38).

VN-passista aiheutuvia kustannuksia ei voida suoraan vertailla entiseen perehdyttämisen malliin, sillä ne eivät ole samansisältöisiä. Erilaiset koulutusohjelmat ovat kustannustehokas vaihtoehto varsinkin suuria määriä henkilöstöä perehdyttäessä.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 216–217). Kuitenkin perehdyttämisen laadukkuudelle ja kattavuudelle on vaikeaa laittaa hintaa. Oman organisaation ulkopuolella tapahtuva koulutus on vartenotettava vaihtoehto, kun organisaation omat resurssit eivät riitä koulutukseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 216–217). Vaikka samojen sisältöjen perehdyttäminen omassa organisaatiossa saattaisi tulla edullisemmaksi, se ei takaa samoja tuloksia. Esimerkiksi verkostoituminen vain oman organisaation henkilöstön kanssa ei ole sama asia kuin verkostoituminen koko valtioneuvoston henkilöstöön.

Vaikkei VN-passin vaikutusta liikkuvuuteen voida nähdä vielä konkreettisesti, koko perehdyttämisohjelman konsepti rohkaisee osallistujia verkostoitumiseen. Kun laitetaan paljon uusia työntekijöitä kokonaisiksi päiviksi samalle kurssille, verkostoitumista tapahtuu ja uusien kontaktien luominen helpottuu. Näin tulokkaat saavat samalla vertaisryhmän, johon tukeutua tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216–217). Ura-ajattelu ja -suunnittelu on keskitetty ohjelman viimeiseen koulutuspäivään, jolloin tulokas laitetaan toden teolla pohtimaan omia mahdollisuuksiaan.

VN-passista on vasta kehitymässä kiinteä osa perehdyttämistä, eikä sitä osata välttämättä vielä hyödyntää tarpeeksi rekrytoidessa. VN-passi on kuitenkin ollut nyt käynnissä reilu kaksi vuotta ja puolivuositain jokaiseen uuteen ryhmään ilmoittautuu noin 100 uutta työntekijää. Tämä lisää ainakin lähiesimiesten tietoisuutta VN-passista, sillä yhä useamman esimiehen alaiset osallistuvat siihen.

Lainmukainen toiminta lisää organisaation luotettavuutta ja kilpailukykyä sekä työntekijöiden työhyvinvointia (Kupias & Peltola 2009, 27). Hallintolain ja hyvän hallinnon perusteellinen läpikäyminen VN-passissa on siksi täysin perusteltu ehdotus. Jokainen työntekijä edustaa omaa organisaatiotaan ja julkishallinnossa työskenteleminen edellyttää hallintolain osaamista. Organisaatio on kuitenkin itse vastuussa työntekijöiden perehdytyksestä ja näin ollen myös hallintolain ja hyvän hallinnon perehdyttämisestä. Koska kaikkien julkishallinnossa työskentelevien on tärkeää osata hallintolaki, se on järkevää sisällyttää VN-passin ohjelmaan. Tällöin kaikki valtioneuvostoon tulevat työntekijät saavat perehdytyksen siihen.

Lisäksi haastatellut näkivät vaikeana saada VN-passia istumaan kaikkien organisaatioiden perehdytykseen. Jokaisella organisaatiolla on omat tarpeensa perehdyttämiseen, jolloin tällaista malliperehdyttämistä, jossa kaikilla on sama runko, on hankalaa istuttaa kaikkien ministeriöiden organisaatioihin. Suunnittelussa on kuitenkin mietittävä organisaation tavoittelemaa toimintakonseptia, nykytilannetta sekä resursseja. (Kupias & Peltola 2009, 37–38, 152, 87.)

6.2 Kehittämisehdotukset

VN-passin koulutuspäivien sisällöt nähtiin suurimmaksi osaksi toimivina. Kuitenkin joitakin päällekkäisyyksiä niiden ja oman organisaation perehdyttämisessä vielä on. Jokaisen ministeriön pitäisi olla erittäin hyvin perillä VN-passin sisällöistä, jotta voitaisiin välttää päällekkäisyydet. Päällekkäisyyksillä aiheutetaan vain turhaa työtä, mikä ei ole kenenkään edun mukaista. Jo perehdyttämissuunnitelman tulisi sisältää perehdyttämisen työnjako eli kuka tai ketkä toimivat perehdyttäjinä ja mitä he perehdyttävät (Honkaniemi ym. 2007, 158–159). Suunnitelmaan voisi tällöin lisätä myös VN-passin sisällöt, jolloin perehdytettäväkin tietäisi perehdyttämisen tavoitteet tarkemmin.

Koska hallintolain perehdyttäminen koettiin vajavaiseksi VN-passissa, olisi tärkeää tarkastella asiaa vielä uudestaan VN-passin asiakasryhmässä. VN-passin asiakasryhmän pohdinnan jälkeen hallintolaista voitaisiin laittaa myös kysymys palautekyselyyn, missä varmistettaisiin hallintolain ymmärtäminen kokonaisuudessaan. Palautekyselyyn voisi laittaa hallintolaista avoimen kohdan kysymyksen jälkeen, jossa tulokas voisi kertoa, mikä jäi vielä epäselväksi. Näiden palautteiden avulla voitaisiin sitten kehittää perehdyttämisohjelmaa.

Senaattori nähtiin pääasiassa kohtalaisen toimivana viestintäkanavana. Jotta Senaattorin sivusto saataisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä, sen sisältöjä pitäisi mahdollisesti karsia tai muuttaa dynaamisemmiksi. Senaattori on kuitenkin koko valtioneuvostolle yhteinen intranetti, jonne kaikki valtioneuvostossa työskentelevät pääsevät. On järkevämpää kehittää Senaattorin sivuston sisältöjä ja sivuston markkinointia, kuin lähteä luomaan kokonaan taas uutta viestintäkanavaa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda kokonaiskuvaa valtioneuvoston perehdyttämisohjelman nykytilanteesta ja laadukkuudesta. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tämän perehdyttämisohjelman osa-alueita yksittäin. Esimerkiksi verkostoitumisviikkoja eli 6. askelta ja sen toimivuutta olisi mielenkiintoista tutkia, sillä siitä saadaan muuten hyvin vähän palautetta. Muita tutkimuskohteita voisivat olla koulutuspäivien sisällöt sekä esimiesten näkökulmasta tehty tutkimus. Lisäksi VN-passia voitaisiin tutkia syvällisemmin osallistujien näkökulmasta. Vaikka osallistujilta kerätäänkin palautetta jokaisesta tilaisuudesta kyselyiden avulla, palautteesta ei ole tehty mitään kokonaisvaltaista tutkimusta.

Tätä tutkimusta ei välttämättä kannata toteuttaa uudestaan lähiaikoina.

Tulevaisuudessa, kun ohjelman suorittaneita henkilöitä on enemmän ja ministeriöt ovat saaneet enemmän tietoa VN-passista, tutkimuksen toteuttaminen voisi olla mielekäästä.

Tämän lisäksi myös täysin erilaiset näkökulmat, kuten VN-passin markkinointi ja viestintä voisivat olla mielenkiintoisia tutkimuksen kohteita.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opin paljon tutkimastani teoriasta. Olen ollut perehdytettävänä ja perehdyttäjänä aikaisemmin, mutta tämä paneutuminen aiheeseen täydensi valtavasti ymmärrystä perehdyttämisen kokonaisuudesta. En ollut aikaisemmin tehnyt näin suurta projektia yksin. Projektissa en pystynyt valitsemaan vahvuuksieni mukaan osa-alueita, vaan kaikki oli tehtävä itse. Haastattelukysymykset olisivat voineet käsitellä aihetta vielä laajemmin ja syvemmin.

Haastavinta opinnäytetyössä oli varmasti koko projektin aloittaminen. Vaikka minulla oli melkein alusta asti hyvin selvillä, mitä pitäisi tehdä, en tiennyt miten aloittaisin prosessin. Sain tutkimussuunnitelman palauttamisen jälkeen hyviä neuvoja. Tein myös paljon pohjatyötä teorian ja muistiinpanojen kanssa, mutta itse kirjoittamisen aloittaminen oli hankalaa.

Tekstin tuottaminen sujui yllättävän hyvin muistiinpanojen pohjalta ja lopulta sain tutkimukseni valmiiksi aikataulun puitteissa, vaikka se menikin viime tinka. Toisaalta olisin kaivannut enemmän patistusta kirjoittamiseen, mutta toisaalta kevyemmällä ohjaamisella oli helpompi sovittaa opinnäytetyön kirjoittaminen toisten kurssien aikatauluun. Vaikka aikataulu menikin tiukille, onnistuin mielestäni hyvin opinnäytetyöni tavoitteissa.

Lähteet

- Beardwell, J. & Claydon, T. 2010. Human Resource Management. A Contemporary Approach. 6. painos. FT Prentice Hall. Harlow.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Vastapaino. Tampere.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi. Helsinki.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Inforviestintä. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Helsinki.
- Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 8.8.1986/609
- Lillrank, P. 1990. Laatumaa. Gummerus. Jyväskylä.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, s. 42–61. Gaudeamus. Helsinki.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. WSOY. Porvoo.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human Resource Management. 6. painos. FT Prentice Hall. Harlow.

Valtiolle.fi 2013. Esite. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle_edit/fi/06_artikkelit/00_arkisto/2_VN-passi_2013/esite.pdf. Luettu: 13.3.2014.

Valtioneuvosto 2014a. Valtioneuvosto. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/fi.jsp>. Luettu: 13.3.2014.

Valtioneuvosto 2014b. Ministeriöt. Luettavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/fi.jsp>. Luettu: 13.3.2014.

Valtiovarainministeriö 2011. Henkilöstön perehdyttäminen valtioneuvostossa - yhteisen perehdytysohjelman pilotointi. Asettamispäätös. Luettavissa:

<http://www.hare.vn.fi/upload/Asiakirjat/17826/177847.PDF>. Luettu: 20.10.2013.

Valtiovarainministeriö 2013a. Loppuraportti 31.5.2013. Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2013b. Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla.

Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf. Luettu: 18.3.2014.

Valtiovarainministeriö 2014a. Keskushallinnon uudistushanke. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0109_keskushallinnon_uudistus/index.jsp.

Luettu: 12.3.2014.

Valtiovarainministeriö 2014b. Organisaatio ja tehtävät. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp.

Luettu: 4.1.2014.

Valtiovarainministeriö 2014c. Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, VTML.

Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/06_henkilosto_osasto/index.jsp. Luettu: 4.1.2014.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

HAASTATTELUN RUNKO

TAUSTATIEDOT

1. Nimike
2. Organisaatiossa oloaika
3. Oletko ollut aikaisemmin samankaltaisissa työtehtävissä?
 - a. Miten pitkään ja missä työtehtävissä?

PEREHDYTTÄMINEN

4. Mistä osista perehdyttäminen koostuu teidän organisaatiossa?
5. Tarjotaanko kaikille organisaatioon tuleville mahdollisuus osallistua VN-passiin?
 - a. Jollei, niin miksi?

VN-PASSIN TAVOITTEET

6. Miten VN-passi varmistaa teidän organisaatioon palkattavan henkilöstön suunnitelmallisen perehdyttämisen? (täydentääkö vn-passi organisaation perehdyttämistä? Tuovatko vn-passin sisällöt lisäarvoa työntekijän perehdyttämiseen?)
7. Tuottaako VN-passi kustannussäästöjä?
 - a. Miten? Onko asiaa tutkittu teidän organisaatiossanne?
8. Säästääkö VN-passi enemmän aikaa kuin, jos ministeriö perehdyttäisi virkamiehet kokonaan itse?
 - a. Tuoko VN-passi muita aikasäästöjä?
9. Miten VN-passi luo perustaa johdon ja asiantuntijoiden ura-ajattelulle teidän organisaatiossanne? (Ja nykyään myös tukihenkilöstön ura-ajattelulle?)
10. Miten VN-passi edistää liikkuvuutta teidän organisaatiossanne?

VN-PASSIN MERKITYS PEREHDYTTÄMISEN OSANA

11. Miten VN-passia hyödynnetään henkilöstöä rekrytoidessa?
12. Ovatko esimiehet teidän organisaatiossa mielestäsi tarpeeksi tietoisia VN-passista?
 - a. Jollei, miten tietoisuutta voitaisiin lisätä?
13. Miten VN-passista saataisiin vielä hyödyllisempi teidän organisaatiolle?
(Senaattori, koulutuspäivien sisällöt, ministeriöesittelyt, aikataulu?)
 - a. Mitä pitäisi muuttaa?
 - b. Mitä pitäisi lisätä?