

**Sisäinen viestintä henkilöstön perehdyttämisessä**  
**Case: Maa- ja metsätalousministeriö**

Raija Kuusi



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Raija Kuusi</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2004</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Sisäinen viestintä henkilöstön perehdyttämisessä Case: Maa- ja metsätalousministeriö</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 11</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Tarja Autio, Pirjo Saaranen</p>	
<p>Hyvä ja suunniteltu perehdyttäminen organisaatioon ja tehtäviin auttaa ja tukee uutta tulokasta siihen asti kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjokset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Ainakin suurissa organisaatioissa perehdyttäminen hoidetaan yleensä suunnitelmallisesti.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli miten sisäinen viestintä tukee uuden henkilön perehdyttämistä. Työn tarkoituksena oli tutkia maa- ja metsätalousministeriön perehdyttämisprosessia ja sen hallintaa. Lisäksi oli tarkoitus saada selville millaisia ongelmia tai kehittämiskohteita maa- ja metsätalousministeriön perehdyttämisestä löytyy.</p> <p>Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja tutkimus toteutettiin Webropol-sovelluksella. Aineistonkeruumenetelmänä oli kyselylomake, jossa oli strukturoitujen monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin syyskuun alussa 2011 ja se lähetettiin maa- ja metsätalousministeriöön ajalla 1.1.2008 - 31.9.2011 nimitetyille uusille työntekijöille, yhteensä 71 henkilölle. Vastausprosentti oli 45 %, joka antoi riittävän kuvan nykyisestä perehdyttämisprosessin hallinnasta ministeriössä.</p> <p>Vastausten perusteella perehdyttämisprosessi yleisellä tasolla on melko hyvin hoidettua. Uuden tulokkaan vastaanotto oli hyvä. Tulokkaat kokivat saaneensa luottamusta työyhteisöön ja työtovereihin sekä kokivat itsensä tervetulleeksi sekä tasavertaiseksi työskentelemään maa- ja metsätalousministeriössä.</p> <p>Kehittämiskohteiksi nousivat työnopastuksen ennakkosuunnittelu ja työnopastukseen käytettävä aika, oman perehdyttäjän nimeäminen sekä esimiehen vastuun korostaminen perehdyttämisestä. Lisäksi palautteenanto perehdyttämisen kuluessa koettiin tärkeäksi.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> sisäinen viestintä, perehdyttäminen, työnopastus, perehdyttäjä</p>	

Business Administration

<p><b>Authors</b> Raija Kuusi</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2004</p>
<p><b>The title of thesis</b> Internal communication in staff orientation Case: Ministry of Agriculture and Forestry</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 58 and 11</p>
<p><b>Supervisors</b> Tarja Autio and Pirjo Saaranen</p>	
<p>Good, well-planned orientation to the organisation and work helps and supports a new employee to reach a point where he or she is sure enough to take the lead of his or her new tasks. At least in large organisations the orientation is in most cases managed in a well-planned manner.</p> <p>The topic for this thesis was how internal communication supports the orientation of a new employee. The purpose of the study was to investigate the orientation process and its management at the Ministry of Agriculture and Forestry. The aim was also to identify the problems or development targets that may be found in the orientation process at the Ministry.</p> <p>The research approach was quantitative and the study was conducted by using the Webropol application. Data was collected by means of a questionnaire with structured multiple choice questions as well as open questions. The questionnaire was sent in early September 2011 to all new employees appointed to the Ministry between 1 January 2008 and 31 September 2011, 71 persons in total. The response rate was 45%, which gave a sufficient picture of the management of the current orientation process at the Ministry.</p> <p>Based on the replies, the orientation process is in general quite well managed. The newcomers were well received. Their experience was that they gained confidence in the organisation and fellow employees and they also felt welcome and equal as regards their work at the Ministry of Agriculture and Forestry.</p> <p>The development targets raised were advance planning of occupational guidance and time used for the guidance, nomination of a personal instructor and highlighting the responsibility of the superior in the orientation. Feedback during the orientation process was also considered important.</p>	
<p><b>Key words</b> internal communication, orientation, occupational guidance, instructor</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat.....	2
1.2	Tutkimuksen viitekehys.....	2
2	Sisäinen viestintä.....	5
2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet.....	7
2.2	Sisäinen viestintä työyhteisössä.....	9
2.2.1	Sisäisen viestinnän suunnittelu.....	10
2.2.2	Sisäisen viestinnän kanavat.....	11
2.3	Intranet.....	12
3	Perehdyttäminen.....	15
3.1	Perehdyttämisen tavoitteet.....	16
3.2	Lainsäädäntö.....	16
3.3	Perehdyttäjä.....	17
3.4	Perehdyttämisprosessi.....	18
3.4.1	Suunnittelu.....	19
3.4.2	Perehdyttäminen työympäristöön.....	21
3.4.3	Perehdyttäminen työhön.....	22
3.4.4	Seuranta ja kehittäminen.....	25
3.5	Ongelmat.....	26
4	Case: Uuden henkilön perehdyttäminen maa- ja metsätalousministeriössä.....	28
4.1	Maa- ja metsätalousministeriön esittely.....	28
4.2	Perehdyttäminen sisäistä julkisuutta.....	29
4.3	Uuden henkilön perehdyttäminen.....	30
4.4	Valtioneuvoston yhteinen perehdytysohjelma.....	31
5	Tutkimuksen toteutus.....	33
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	33
5.2	Kyselylomake.....	34
5.3	Käytetyt analysointimenetelmät.....	34
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Taustatiedot.....	36

6.2	Perehdyttämisprosessi.....	37
6.3	Perehdyttäjä .....	41
6.4	Perehdyttäminen työympäristöön ja organisaatioon .....	43
6.5	Työnopastus .....	45
6.6	Perehdyttämisen kehittäminen .....	47
7	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....	50
7.1	Luotettavuus ja pätevyys .....	50
7.2	Perehdyttämisprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	51
7.3	Perehdyttämisprosessin puutteet ja kehittämissuositukset .....	52
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Tutkimuskyselyn saate.....	59
	Liite 2. Tutkimuksen kyselylomake .....	60
	Liite 3. Perehdyttämisprosessin tulokset .....	65
	Liite 4. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus .....	66
	Liite 5. Esimiehen ajankäytön riittävyys .....	67
	Liite 6. Nimetty perehdyttäjä .....	68
	Liite 7. Työnopastuksessa huomioidut asiat .....	69

# 1 Johdanto

Hyvä ja suunniteltu perehdyttäminen organisaatioon ja tehtäviin auttaa ja tukee uutta tulokasta siihen asti kunnes hän on riittävän varma itsenäisesti toimimaan uudessa tehtävässään. Perehdyttämistä voi sanoa palvelukseksi uudelle tulokkaalle. Ainakin suurissa organisaatioissa perehdyttäminen hoidetaan yleensä suunnitelmallisesti ja järjestetään erityisiä perehdytysjaksoja, johon osallistuu useampi uusi työntekijä samanaikaisesti.

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi, miten sisäinen viestintä tukee uuden henkilön perehdyttämistä. Tämän työn tarkoituksena on tutkia maa- ja metsätalousministeriön, jäljempänä: MMM, perehdyttämisprosessia ja sen hallintaa. Työssä on tarkoitus saada selville millaisia ongelmia tai kehittämiskohteita MMM:n perehdyttämisestä löytyy ja vastaako se perehdytettävän ja perehdyttäjän odotuksia.

MMM:n henkilöstövaihtuvuus on tällä hetkellä melko hiljaista. Henkilöstörekrytointeja vuoden 2010 aikana tehtiin ainoastaan 23. Valtionhallinnossa voimassaolevan tuottavuusohjelman mukaisesti MMM:n henkilökunnan pitää vähentyä, mutta työmäärä on kuitenkin pysynyt samana tai peräti lisääntynyt. Henkilökuntaa on rekrytoitu talon sisällä henkilökiertona sekä lisätty huomattavasti ympärivuotisten harjoittelijoiden määrää. Valviston (2005, 39-40) mukaan kaveripohjalta rekrytointi sisältää riskejä. Esimerkiksi MMM:ssä vuotuisia kolmen kuukauden korkeakouluharjoittelijoita palkataan ylemmän korkeakoulututkinnon vaativiin tehtäviin vaikka eivät ole vielä valmistuneet eikä työkokemusta ole riittävän laaja-alaisesti. Valvisto (2005, 39-40) mainitsee myös etteivät nämä rekrytoinnit välttämättä ole muuta kuin mutkien oikaisemista ja johtamisen veltoa asennoitumista ja mukavuudenhaluisuutta.

Vuosi 2013 tulee olemaan mielenkiintoinen vuosi sillä silloin MMM:n suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja osaamista katoaa sen mukana. Tämä tuo myös perehdyttämiselle haasteita muun muassa miten siirtää hiljaista tietoa. Juholinin mukaan (2009, 384) hiljainen tieto on yhteisöön sitoutunutta henkistä pääomaa, osaamista, arvoja ja asenteita, joita ei ole dokumentoitu.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Työni tavoitteena on löytää perehdyttämisprosessin tekijät, joilla perehdyttämisen heikkoudet, vahvuudet ja onnistuminen saataisiin selville. Tutkitusongelmana on selvittää, miten perehdyttämisprosessi on hallinnassa MMM:ssä.

Alaongelmia ovat:

- Onko perehdyttämisprosessin eri osa-alueissa ongelmia ja mitkä asiat toimivat?
- Onko perehdyttäminen suunnitelmallista ja onko siihen sitouduttu osastoilla?
- Onko kehittämistarpeita?

MMM:ssä perehdyttämistä pidetään tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona ja osaamisen johtamisjärjestelmän osana. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kokonaiskuva ministeriön toiminnasta ja työtehtävien liittymisestä kokonaisuuteen. Lisäksi perehdyttäminen auttaa pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäviin ja tukee verkostoitumista työn kannalta keskeisten yhteistyökumppanien kanssa.

## 1.2 Tutkimuksen viitekehys

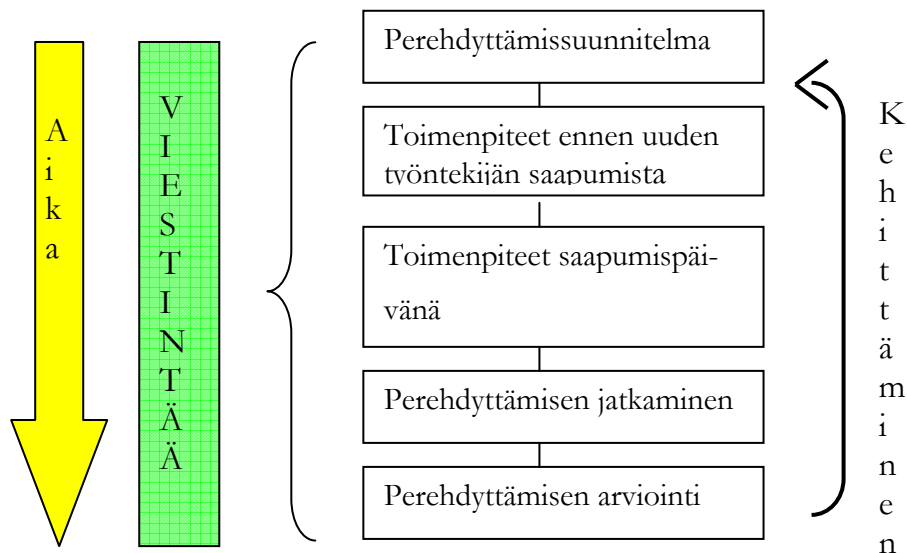
Perehdyttämisestä on käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti "valmiustilassa". Siinä on määriteltävä, kuka, miten, missä ja millä väleillä perehdyttää uuden työntekijän. Yleensä perehdyttämisjärjestelmä sisältää seuraavat osa-alueet: (Viitala 2004, 260; Viitala 2006, 253)

1. tiedottaminen ennen työhön tuloa
2. vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
3. työsuhdeperehdyttäminen
4. työnopastus.

Kohdat yksi, kaksi ja kolme ovat organisaatioon ja työympäristöön perehdyttämistä. Kohta neljä on varsinaista työhön perehdyttämistä. Perehdyttämisjärjestelmään kuuluu myös suunnittelu, kehittäminen ja seuranta. Seuranta ja kehittäminen sisältävät myös arvioinnin, jonka perusteella arvioidaan perehdyttämisen jatkotarve. Olen rajannut vii-

tekeyksen perehdytettäviin ja perehdyttäjiin. Perehdyttäjän rooli on ensiarvoisen tärkeä. Esimiehen vastuulla on perehdyttämisen lisäksi suunnittelu ja seuranta.

Åbergin mukaan (1966, 204-205) viestinnän avulla työyhteisöön perehdyttämisen keinoja on useita. Viestintä lähtee jo työpaikkailmoituksesta ja sitä on jokaisessa perehdyttämisen prosessin vaiheessa. Etenkin ensimmäisten työpäivien aikana uudelle työntekijälle kerrottujen tietojen pohjalta muodostunut vaikutelma ratkaisee perehdyttämisen onnistumisen ja työntekijän kiinnittymisen työyhteisöön. Juholinin (1999, 144) mukaan perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa henkilö syvemmälle yhteisön kulttuuriin ja tavoitteisiin. Juholin näkee perehdyttämisen vahvasti kaksisuuntaisena viestintänä, jossa parhaimmillaan on henkilökohtaista viestintää perehdyttäjän ja perehtyjän välillä (kuvio 1.)



Kuvio 1. Viestinnän merkitys perehdyttämisessä (Juholin 1999, 144)

Kuvio 1:ssä esitetään henkilön perehdyttäminen prosessina. Suunnittelussa on mietittävä miten työyhteisössä huomioidaan perehdyttäminen. Mitä toimenpiteitä tarvitaan ennen uuden työntekijän saapumista, mitkä ovat ne toimenpiteet joita tarvitaan ensimmäisenä työpäivänä. Arviointi siitä tarvitseeko uusi henkilö lisäperehdyttämistä lisäksi perehdytettävän ja perehdyttäjän arvioinnilla on painoarvo siihen miten perehdyttämistä tulisi kehittää.

Tässä työssäni kyselytutkimuksen painotus on henkilöt, jotka ovat nimitetty MMM:öön uusina henkilöinä tiettyä ajanjaksona. Kyselytutkimuksessa on avoimia sekä monivalintakysymyksiä. Saatujen vastausten perusteella on tarkoitus selvittää miten hyvin tai

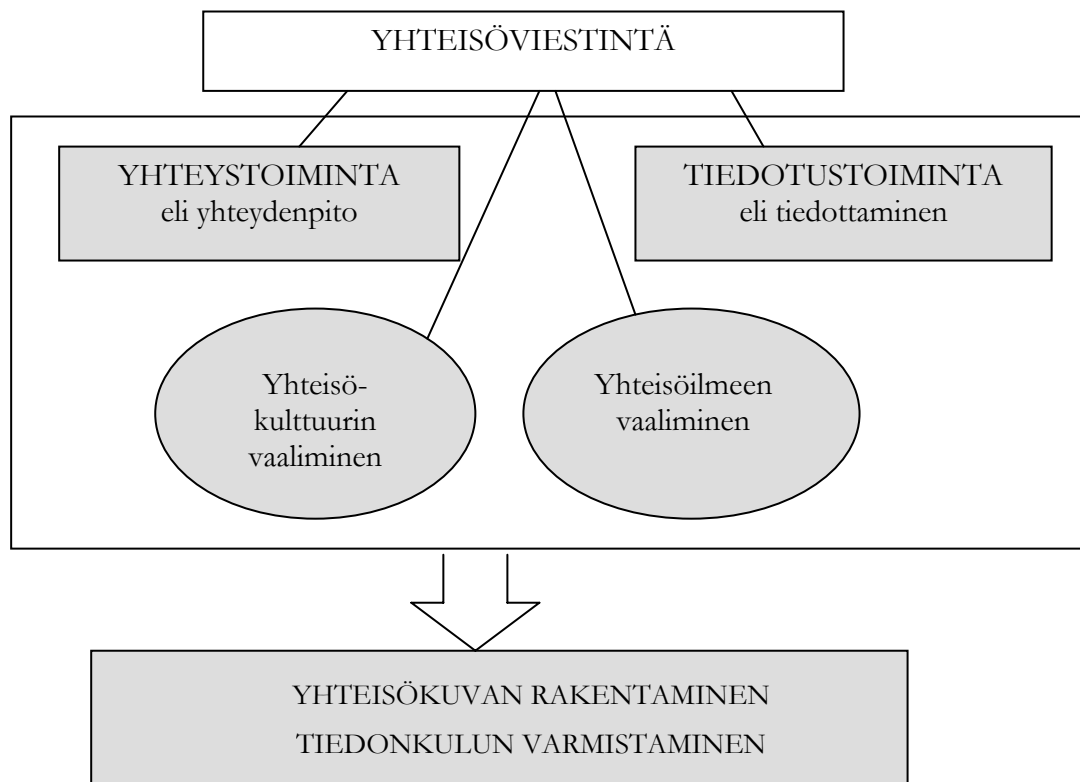


huonosti perehdyttämistä toteutetaan MMM:ssä perehdyttämisen ja sisäisen viestinnän teorioihin nähden.

## 2 Sisäinen viestintä

Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on työyhteisön työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. (Åberg 1996, 62)

Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa. Näin rakentuu oikea, selkeä ja vahva yhteisökuva sekä avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku varmistuu (kuvio 1). (Siukosaari 2002, 12) Yhteisöviestintä tarkastelee viestinnän roolia organisaatioiden toiminnassa. Se liittyy erityisesti työyhteisöjen johtamiseen sekä henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden väliseen vuorovaikutukseen ja informaation vaihtoon. Olennaista on myös organisaation ja sen toimintaympäristön välinen vuorovaikutus ja suhteet eri sidosryhmiin kuten suureen yleisöön, asiakkaisiin, päätöksentekijöihin, rahoittajiin ja mediaan. Yhteisöviestintä kattaa sekä työyhteisön, organisaation, sisäisen viestinnän että ulkoisen viestinnän.



Kuvio 2. Yhteisöviestinnän tavoitteet (Siukosaari 2002, 13)

Brittiläisten tutkijoiden Harropin ja Vareyn mukaan yhteisöviestinnällä on kolme tärkeää tehtäväaluetta: yhteisökuvan luominen ja vahvistaminen, markkinointi sekä henkilöstön innostaminen työhönsä ja työyhteisöönsä. Nämä eivät saa olla liian hajallaan organisaatiossa eri osastoilla sillä muuten viestinnän tavoitteet määritellään vain kyseisten osastojen eikä koko organisaation näkökulmasta. (Juholin 1999, 33)

Juholinin mukaan yhteisöviestinnällä tarkoitetaan ensi sijassa yhteisöjen sisäistä eli yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä. (Juholin 1999, 238). Tässä työssä tarkastellaan yhteisöviestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Sisäinen viestintä on yhteisön tärkein osaamisalue ja tavoitteellisin toiminto. Sisäisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti. Myös uusien taloon tulijoiden perehdyttäminen koetaan merkittäväksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. (Siukosaari 2002, 65) Työyhteisöviestinnän tehtävä on luoda ja lujittaa sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sitoutuminen mahdollistuu, kun tuntee työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja on perillä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä. Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on myös valmis antamaan sille panostaan eri muodoissa. (Juholin 2009, 45) Sitoutuminen liittyy myös perehdyttämiseen, jonka onnistumisella ja epäonnistumisella voi olla kauaskantoisia seurauksia. (Juholin 2009, 46) Sitoutuminen tuottaa myös työhyvinvointia. Sitoutunut, innostunut työntekijä voi hyvin ja kokee työniloa. Sitä tukevat hyvä perehdytys ja vuorovaikutteinen palaute sekä kaikenlainen vaikuttaminen työyhteisössä. (Juholin 2009, 47)

Siukosaari listaa sisäisen viestinnän haasteiksi

- Odotusten ja tarpeiden tiedostaminen. Mikä henkilöstöä kiinnostaa, mitä tietoja tarvitaan?
- Tiedon turvattu saanti. Tiedon panttaajat ja tiedon hallinnalla arvostusta etsivät johtajat ja esimiehet eivät enää kuulu uuden vuosikymmenen viestintäilmastoon.
- Kaikkien valmius avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen. Tieto ei liiku itsestään, kaikkien tulee tuntea vastuu tiedon välittämisestä toisille talossa, joilla on hyötyä tiedosta yhteisessä tuloksenteossa.
- Ihmisten, tehtävien ja talon tunteminen. Tiedon liikkeellä pitämiseksi tulee tuntea talon toiminta ja ihmiset.

- Sanomien karsiminen ja kohdistaminen. Tiedon tulva uhkaa näännyttää vastaanottajat, siksi sanomia on karsittava ja oikeat sanomat on kohdistettava oikeille henkilöille.
- Toimivien keinojen ja kanavien valinta. Jatkuvasti joudutaan harkitsemaan mitä tietoa välitetään paperilla, mitä verkoissa, mutta vielä tärkeämpänä on osata käyttää kaikkein vaikuttavinta keinoa, henkilökohtaista viestintää oikein ja oikeissa tilanteissa.
- Onnistumisen arviointi ja mittaus. Viestinnälle on asetettava tavoitteita ja määrätietoisesti arvioitava, miten tavoitteet saavutettiin. (Siukosaari 2002, 130)

Åberg puolestaan listaa neljä sisäisen viestinnän haastetta. Ensimmäiseksi tietojen on liikuttava. Jollei ole liikettä syntyy uutistyhjiöitä ja ongelmaksi nousee puskaradio, joka virittyy täyttämään tyhjiötä. Toisena haasteena ovat tietovarastot, joista osan on parempi olla paikallaan aktiivisessa tietokannassa, jotta siihen pääsee tarvittaessa käsiksi. Tätä tietokantaa pitää päivittää usein. Kolmanneksi haasteeksi Åberg listaa esimiehet, jotka ovat hänen mukaan olleet viestinnän haaste kautta aikojen. Esimies on linkki oman yksikkönsä ja koko yrityksen välissä. Neljäntenä haasteena ovat tietotorit ja ahaa-aukiot. Nämä ovat fyysisiä tiloja, jossa väki voi lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmaan viljejä ideoita. Tästä satunnaisviestintämuodosta on havaittu syntyvän uusia ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 1997, 107-108)

## 2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Sisäisen viestinnän keskeisin tehtävä on pitää henkilökunta tietoisena omaan työhön ja työpaikkaan vaikuttavista sekoista, kehityslinjoista ja tulevaisuuden näköaloista kertominen. Sisäinen viestintä on nähtävä välineenä saada organisaatio toimimaan tehokkaasti ja ihmiset viihtymään.

Ikävalkon (1995, 46) mukaan sisäisen viestinnän tehtävänä on informointi yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöstöä kiinnostavista asioista. Henkilöt perehdytetään työhön ja työyhteisöön sekä kiinnitetään ja sitoututetaan näin organisaatioon. Informointi ja keskustelu sekä yhteisistä asioista että jokaisen henkilön omasta työstä, sen muutoksista, tulostavoitteista, koulutuksesta, etenemisestä, kehitymisestä ja muista tulevaisuudenasioista kerrotaan sisäisen viestinnän keinoin. Myös

sisäinen markkinointi on tärkeä voimavara yritykselle, joka markkinoi tuotteita., palveluja tai aatteita. Tehokas ulkoinen markkinointi edellyttää, että asia hallitaan myös omassa piirissä. Myös yhteisön kehittäminen vaatii suunnitelmien ja ideoiden markkinointia omalle välle. Sisäistä viestintää tarvitaan, että yleinen vuorovaikutus ihmisten kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä toimii.

Juholinin mukaan viestinnän tavoitteita ovat

- Tukea yhteisön visiota ja strategiaa sekä vuosittain määriteltäviä painopistealueita.
- Luoda ja pitää yllä avoimuutta ja vuoropuhelua organisaatiossa ja kannustaa ihmisiä oman työnsä ja yhteisönsä kehittämiseen.
- Profiloida yhteisöä pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti.
- Informoida yhteistyö- ja kohderyhmiä tärkeistä asioista.
- Osallistua aktiivisesti yhteiskunnalliseen omaa alaa koskevaan keskusteluun.
- Luodata ympäristön toimintaa ja arvoja sekä niiden muutoksia.

(Juholin 1999, 107-108)

Avoimuus tarkoittaa sitä, että asiat kerrotaan kaunistelematta syineen ja seurauksineen. Avoimeen viestintään ei kuulu tarkoitushakuisuus, vääristely tai kaunistelu. Sisäinen viestintä on ennakoivaa silloin, kun työyhteisön henkilöstö saa tiedon omaa organisaatiotaan koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä. Viestintä ei ole ennakoivaa, jos henkilökunta kuulee itseään koskevista asioista mediasta tai ulkopuoliselta taholta. (Juholin 1999, 109)

Vuorovaikutteisuus tarkoittaa sitä, että asioista keskustellaan työyhteisössä. Se ei tarkoita sitä, että esimiehet ja johto ilmoittavat asioista yksisuuntaisesti. Onnistunut vuorovaikutteisuus vaatii kaikkien vastuuta tiedonkulusta. (Juholin 1999, 109)

Työhön tai organisaation sitoutuminen on Juholinin mukaan tyypillinen sisäisen viestinnän tehtävä, joka liittyy kiinteästi perehdyttämiseen. Tämän onnistumisella tai epäonnistumisella voi olla kauaskantoisia seurauksia. Usein perehdyttäminen nähdään kaipa-alaisesti vain työyhteisöön ja sen ominaisuuksiin (fasiliteetteihin) tutustumisena. Kuitenkin viestinnän perusajatuksen mukaan uudella tulokkaalla on mahdollisuus ja oikeus kysyä, kyseenalaistaa ja pohtia itsenäisesti yhteisön toimintaa ja käytäntöjä. (Juholin 2009, 46) Kiinnittämisen ja sitouttamisen puutteet saattavat paljastua uudessa

työyhteisössä ja ensimmäisinä päivinä. Uusi henkilö saattaa tietämättään toimia yhteisön arvojen vastaisesti. (Juholin 2001, 32)

## 2.2 Sisäinen viestintä työyhteisössä

Toimiva viestintäjärjestelmä työyhteisössä on tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisön viestinnällä Åberg (1999) tarkoittaa sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on työyhteisön työkalu, liitänäkijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. (Åberg 1997, 30-31)

Siukosaaren mukaan työyhteisön sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa. Sisäinen viestintä vahvistaa työ- ja talohinkua, tehostaa yhteistyötä, varmistaa tuloksentekeä, parantaa työilmapiiriä ja me-henkeä, rakentaa yhteisökuvaa ja välittää oikeaa tietoa ja ilmapiiriä. Sisäinen viestintä on työyhteisön tärkein osaamisalue ja tavoitteellisin toiminta. (Siukosaari 2002, 65)

Lisäksi Siukosaaren mielestä sisäinen viestintä on työyhteisön voimavara. Työyhteisössä sisäinen viestintä pitää henkilöstön hyvin tietoisena työpaikan uutisista ja sen ajankohtaisista asioista. Myös muutoksista pitää kertoa henkilökunnalle. Kaikki nämä tiedot kirkastavat oman työpaikan kuvaa ja antaa hinkua ja mielekkyyttä työntekoon. Sisäinen viestintä puhuu enemmän nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevasti, pienistäkin ja henkilöstölle läheisistä asioista. Se huolehtii vuorovaikutuksesta ja viestinnästä eri suuntiin talossa. (Siukosaari 2002, 79)

Hyvin hoidettu sisäinen viestintä antaa koko henkilöstölle valmiudet vastata erilaisiin kysymyksiin. Tiedot on annettava mielenkiintoisessa ja ymmärrettävässä muodossa niin, että ne muistuvat mieleen tarvittaessa, ns. tiedon passiivinen välittyminen elämäntilanteisiin: osaamme vasta, kun meiltä kysytään. (Siukosaari 2002, 128)

Perinteisesti sisäisen viestintää on pidetty täsmä- ja perustiedon välittäjänä, jonka kohderyhmä on ollut henkilöstö. Työyhteisöjen laajentuessa ja globalisoituessa henkilöstöä ei voi käsitellä massana, vaan viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat ryhmä-

tai aluekohtaista lähestymistä. Organisaatioiden ja ympäristön muutokset sekä verkostoituminen on tuonut työyhteisöihin henkilöitä, jotka saattavat virallisesti toimia muissa organisaatioissa. Näin verkostorakenne välittää tietoja ja sosiaalisia suhteita nopeammin ja tehokkaammin kuin mikään muu tunnettu organisoitumisen muoto. Tämä luo haasteita organisaatioiden muodolliselle sisäiselle viestinnälle. (Juholin 2001, 111-112)

Sisäinen viestintä toimii johtamisen osa-alueen ja tyytyväisyyden lisääjänä. Myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa yhteisön toimintaa parantaen tuloskykyä. Näin viestintä linkittyy kiinteästi johtamiseen. Juholin pitääkin kaikkein tärkeimpinä tekijöinä esimies-alaisuuden toimivuutta, johdon tapaa johtaa organisaatiota ja vapaata informaation kulkua. Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 2009, 112)

### **2.2.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu**

Sisäisen viestinnän sudenkuopat vältetään suunnittelulla. Sisäisen viestintä pitää aikalaututtaa kuin muukin yrityksen liiketoiminta laatimalla strategia mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle. Sisäiselle viestinnälle voidaan asettaa tavoitteita ja mittareita, joilla arvioida sen onnistumista: johdon tulee sitoutua viestintään. Koska ihmiset ovat sosiaalisia ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään sisäisellä viestinnällä luodaan myös yhteenkuuluvuuden ja yhdessä tekemisen tunne yrityksen sisällä.

Viestintästrategia tai viestinnän strateginen suunnitelma on johtotähti, joka antaa suunnan ja luo pohjan käytännön viestinnälle. Strategia pitäisi esittää myös sellaisessa muodossa, että jokainen viestintään tavalla tai toisella osallistuva ymmärtää sen. (Juholin 2001, 53)

Viestintäsuunnitelman tarkoitus on ohjata viestinnän toteutusta pitkäjänteisesti strategian linjauksia seuraten. Suunnitelman pitää olla jokapäiväistä työtä ohjaava työkalu. Suunnitelman tekeminen tulee olla laajasti työyhteisön tiedossa ja ohjata kaikkea viestintää. (Juholin 2009, 108)

Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. Sisäisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta ohjaavat viestinnälle yleisesti luodut periaatteet. (Juholin 2001, 118)

Viestinnän suunnittelun johtoajatuksena on organisaation läpäisyperiaate. Tämä tarkoittaa sitä, miten hyvin yleisellä tasolla sovitut viestinnän periaatteet ja tavoitteet ovat toteutuneet sekä vaikuttaneet yhteisön toiminnan kaikissa vaiheissa ja prosesseissa. Ne tulevat todellisuudeksi ihmisten päivittäisessä työssä ja vuorovaikutustilanteissa. Läpäisyperiaatteen toteutuminen edellyttää, että koko organisaatio on jollain tavalla tietoinen yhteisön viestinnän tavoitteista. (Juholin 2001, 57)

### **2.2.2 Sisäisen viestinnän kanavat**

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat kasvokkais- eli suulliset kanavat, painetut eli kirjalliset kanavat ja sähköiset kanavat eli muun muassa sähköposti, intranet, internet, televisio ja radio. Ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava on kasvokkaisuviestintä (face-to-face communication), joten sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Kirjalliset ja sähköiset kanavat kannattaa varata rutiininomaisille tai taustoittaville asioille sekä toimimaan kasvokkaisuviestinnän rinnalla. (Juholin 1999, 35-36)

Åberg tarkoittaa työviestintää eli operatiivista viestintää jakaessaan kanavia suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Työviestintä on sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä. (Åberg 1997, 112) Uudemmassa kirjassaan (2000) Åberg jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan toteuttaa viestintää sekä suoraan että välitettynä. (Åberg 2000, 174) Suoran eli kasvokkaisuviestinnän lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokous, ahaa-aukiot sekä työtoverit. Vuorovaikutus näissä tilanteissa on henkilöiden välillä tässä ja nyt. (Juholin 2001, 125)

Suoriin kaukokanaviin kuuluvat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt. Myös kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työtove-



rit muissa yksiköissä ovat suoria kaukokanavia. Välitettyä lähiviestintää edustavat omat ilmoitustaulut, tiedotteet, lehdet ja sähköposti. Verkkoviestintä on reaaliaikaista viestintää, mutta se ei ole kasvokkain tapahtuvaa. Välillisiin kaukokanaviin luetaan yhteisön eli koko talon ilmoitustaulut, tiedotteet, kirjeet, lehdet, toimintakertomukset ja osaltaan joukkoviestimet soveltuvin osin. (Juholin 2001, 125)

Åberg tarkastelee sisäisen viestinnän kanavien käyttöä kahdesta näkökulmasta: miten kanavia hyödynnetään esimiesten johtamisen tukena sekä miten henkilöstö, esimiehet mukaan lukien, käyttää viestinnän kanavia tarvitsemansa tietojen saannissa. (Åberg 1997, 104)

### **2.3 Intranet**

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Hyvässä intranetissa on, että se on ainakin jossain määrin korvannut tai vähentänyt sähköpostin käyttöä. Suhtautuminen kuitenkin vaihtelee: osalle intrassa käynti on päivittäinen rutiini ja ratkaisu ajantasatiedon päivittämiseen. Osalle se taas on ollut turhauttava kokemus, ja tietoa saa hakea kuin neulaa heinäsuovasta. Myös hidas päivittyminen vie mielenkiintoa tiedon löytäminen on vaikeaa tai se päivittyy hitaasti. (Juholin 2009, 176)

Intranetin historia on lyhyt, lähtökohtana pidetään 1990-luvun loppua jolloin se toimi lähinnä tietovarastoina ja linkkilistoina. Nykyisin intranet on muodostunut uudellaiseksi virtuaaliseksi työskentely-ympäristöksi sekä yrityksen ainoaksi mahdolliseksi tavaksi yrityksen eri henkilöstöryhmien saada käyttöönsä samaa tietoa ajasta ja paikasta riippumatta. (Juholin 2009, 266)

Sisäisen viestinnän kanavana tai pikemminkin foorumina verkko on lyömätön. Se skaalautuu yhden käyttäjän naputtelemasta viestistä kymmenientuhansien ihmisten pulinaksi, jolla kuitenkin on selkeä rakenne ja päämäärä. (Juholin, 2009, 265)

Intranetin tulisi tarjota käyttäjilleen ainakin seuraavat keskeisimmät sisällöt ja toiminnot: oman työnteon tavoitteet ja tulokset, yrityksessä mahdollisesti käynnissä olevat muutosprosessit, oman työn tekemiseen liittyvät keskeiset tiedot ja työkalut, HR-tiedot, yrityksen vapaa-ajan toiminta, mahdollisuus keskusteluun ja ajatusten purkamiseen,

markkina-analyysit, dokumentaation ja muun materiaalin hallinta sekä osaamisen kehittäminen. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 47)

Erilaiset sähköiset ilmoitustaulut ja kalenterit on hyvä pitää intranetin yhteydessä. Intranettiin on myös hyvä sijoittaa tulokkaille omat selkeät perehdytysoppaat ja esimiehille oma osionsa, jossa voi olla käytännön kuvauksia erilaisista tilanteista, joihin esimies työssään joutuu. Tehokkaaseen käyttöön intranet pääsee kun kaikilla on mahdollisuus saada sieltä käyttöönsä menetelmät ja välineet päivittäiseen työhönsä ja se on toimiva kanava kommunikointiin muun organisaation kanssa. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 61)

Vuorovaikutteisuus on kaksisuuntaista läsnäoloa verkossa. Sähköiset työpöydät ja ryhmätyökalut edustavat uutta työ- ja toimintakulttuuria, joihin siirtyminen vie aikaa. Intranetiä rakennettaessa tulee huomioida myös palautteen annon mahdollisuus. Aitona vuorovaikutuksena voidaan pitää sitä, että palautteen antaja saa vastavuoroisesti palautteen takaisin ja tulee näin kuulluksi ja ymmärretyksi. Onnistuessaan hyvä intranet on läsnäolon väline. Lisäksi sen tärkein toiminto on taata olennaisen tiedon helppo saatavuus. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 59-60)

Juholinin (2009) mukaan intranetista on myös alkanut muodostua uudenlainen virtuaalinen työskentely-ympäristö, jossa on mahdollista opiskella, suunnitella, tehdä yhteistyötä, jalostaa tietoa ja ajatuksia ja vaikkapa myydä kirpputorituotteita. Yritysjohdon näkökulmasta intranet on henkilökohtaisin ja tehokkain tapa kommunikoida henkilöstöryhmien kanssa, lukuun ottamatta kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Intranet on parhaimmillaan muutoksen johtamisen tehokas väline. (Juholin 2009, 266)

Kuivalahti & Luukkonen (2003) listaa intranetin viestinnällisiksi haasteiksi seuraavat kuusi asiaa: tekniset ja teknologiset, osaamisen tasoon liittyvät, prosesseihin liittyvät, tiedon johtamiseen liittyvät, viestinnän toteutuksen ilmaisullisia sekä johtamiskulttuurin liittyviä asioita. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53)

Intranet on haasteellinen sisällöntuottajilleen. Tietoteknistä osaamista ei ole se, että kykenee kirjoittamaan tekstinkäsittelyohjelmalla jotakin tai tekemään kalvosarjan johon sitten osataan sijoittaa kuva ja itse tehty taulukko. Asiakirjamuotoinen teksti ei sovellu

intranettiin vaan teksti pitää olla toimitettua ja sen pitää houkutella lukemaan niin sisältöään kuin ulkoasullaan ja olla samalla informatiivista. Sisällöntuottajalta vaaditaan harjautunutta mediatajua, jolla se saa lukijakuntansa tyytyväiseksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 57) Julkaisusykli on nopea ja suurin osa tiedosta vanhenee nopeasti. Intranetia voidaan kutsua täsmä- ja pikaviestinalustaksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 68)

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset ja asiakasympäristön sekä työnsä, ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa sekä siihen liittyvät odotukset. (Kangas 2007, 2) Lisäksi tehtävään perehdytettävä henkilö saa opastuksen työvälineisiin sekä työturvallisuuteen.

Parhaimmillaan perehdyttäminen on luonteva tapahtumien ketju, jossa tulokkaan oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla ja jossa varmistetaan, että hänen roolinsa organisaatiossa muotoutuu sellaiseksi kuin alkuperäinen tavoite oli. Riippumatta siitä mihin tehtävään organisaatiossa uusi työntekijä tulee, hänet on perehdytettävä. (Kjelin & Kupias 2003, 163)

Työnopastuksessa vastuu on aina esimiehellä, vaikka varsinaisena opastajana olisi työtoveri. Tehtävään perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä: perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen. Tehtävään perehdyttäminen on tehty, kun sekä opastaja että opastettava katsovat tehtävän osaamisen kriteerit täytetyiksi.

Työnopastuksessa on tärkeää sisäisen mallin syntyminen työstä. Sisäiseen malliin perustuvat taidot säilyvät ja palautuvat helposti vaikka niitä ei aktiivisesti käytettäisikään. Usein sisäistä mallia joudutaan muuttamaan esimerkiksi silloin, kun siirrytään yksinkertaisimmista tehtävistä monimutkaisempiin tai vaativampiin tehtäviin.

Työelämässä tapahtuu jatkuvia muutoksia. Kun perusmalli on hyvä, sen muuttaminen ja vaativampien tehtävien oppiminen tapahtuu yleensä ongelmitta. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä omaksuu ja hänet sovitetaan yhteen organisaation strategian, vision ja arvojen kanssa. Perehdyttäminen on osa henkilöstön koulutusta ja kehittämistä. Perehdytyksen ehkä yksi tärkeimmistä tehtävistä on lujittaa ymmärrystä yrityksen identiteetistä, joka paljolti rakentuu sen strategiasta ja tuotteista. (Valvisto 2005, 47)

### **3.1 Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdyttäminen tulee hoitaa siten, että se turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun. Sen tulee myös luoda myönteinen asenne sekä tulijaa että vastaanottavien joukkoon. Sen tulee auttaa tulijaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti sekä muokata vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperään. Perehdytyksen tulee tarjota työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen sekä antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen. Lisäksi sen tulee lisätä työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan. (Viitala 2004, 260)

Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa henkilölle valmiudet sen työn suorittamiseen, mihin henkilö on rekrytoitu. Sen avulla pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta ja mahdollista uuden ja erilaisen tilanteen synnyttämä jännitys, virheitä ja väärinkäsityksiä. Perehdyttämällä tavoitellaan työn oppimisen nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Näiden tavoitteiden rinnalla on kiinnitetty huomiota myös siihen, että perehdyttämällä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja näin vähentää vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46) Organisaation hyvä perehdyttäminen sisältää Kupias & Peltolan (2009, 17) mukaan myös lainsäädännön, yhteiskuntavastuun sekä järkevyyden periaatteet. Näihin asioihin lukeutuvat heidän mielestä työn hallinnan edistäminen sekä henkilön sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön.

Kjelin & Kuusisto (2003, 49) pitävät perehdyttämistä ennen kaikkea johtamisena, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista. Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Näin varmistetaan myös, että työntekijän työpanos vie yritystä lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita.

### **3.2 Lainsäädäntö**

Perehdyttämistä ohjaa aina lainsäädäntö. Tähän perustuen työnantajalla on vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Vaadittavan ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuu aina työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. Pe-

rehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 20; Työsopimuslaki 26.1.2001/55; Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334, 4 luku 15 §)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista eikä työntekijän terveys vaarannu. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, YT-laki, taas velvoittaa määrää neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tällä lailla on tarkoitus edistää tärkeää viestintää työpaikalla: yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Erityisesti on mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvän perehdyttämisen järjestelyt, jotka kuuluvat myös valtion virastoissa ja laitoksissa työskentelevien yhteistoimintamenettelyn piiriin. Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojelutoiminnan piiriin: laki sanoo, että organisaatiossa on selvitettävä opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Tämä koskee kuitenkin vain yli 20 henkilöstön organisaatiota. Perehdyttäminen mainitaan usein myös työehtosopimuksissa. (Kupias & Peltola 2009, 21-26)

### **3.3 Perehdyttäjä**

Ensisijainen vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, jolla on työnjohdollinen vastuu. Useimmiten käytännön perehdyttämisen hoitaa kuitenkin siihen erikseen valittu perehdyttäjä tai perehdyttäjät. Perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi lähityökaveri ja osaston sihteeri. Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186) Nimetty perehdyttäjä toimii aina yhteistyössä esimiehen kanssa ja hänen tukenaan. Perehdyttäjä ei voi kuitenkaan olla yksin toteuttamassa perehdyttämistä, ja siksi esimiehen tuen lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenten panos on erittäin tärkeä perehdyttämisprosessin aikana. Näin työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjärengas on laaja. Perehdyttäjän tulee saada myös ohjausta perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen esimieheltä. (Kupias & Peltola 2009, 84, 94)

Hyvä perehdyttäjä on yleensä kokenut työntekijä, ja hänen tulee olla kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Lisäksi hyvä perehdyttäjä pystyy siirtämään tulokkaalle paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka on työskennellessään oppinut.

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat Kjelin ja Kuusiston (2003, 196-197) mukaan seuraavat ominaisuudet:

- luo ensin kokonaiskuvan työstä
- kertoo mitä on suunnittelut, aikoo käydä läpi ja miten sen tekee
- jaksottaa perehdyttämisen yleisistä ja tutummista asioista vaativampiin ja erikoistuneimpiin asioihin
- jaksottaa perehdyttämisen sopivan pitkälle aikavälille
- osaa kertoa asioista yksinkertaisesti ja kuunnella perehdytettävää
- antaa perehdyttämistä vain sen verran kuin tarvitaan ja antaa muutenkin perehdytettävän toimia itsenäisesti ja omaa toimintamallia luoden
- tarjoaa peilin, joka antaa tulokkaalle mahdollisuuden oman toimintamallin ja omien käsitysten arviointiin sekä asioiden tarkasteluun erilaisista näkökulmista
- luo tulokkaalle aktiivisen rooliin, jossa hän voi asettaa itselleen tavoitteita ja suunnitella myös itse perehdyttämistään
- tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolista

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen tapahtuma, jossa molempien osapuolien aktiivisuudella on keskeinen merkitys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173) Myös perehdytettävällä on oma vastuunsa perehdytyksen onnistumisesta. Hänen tulee olla aktiivinen ja kykeneväinen ottamaan myös itsenäisesti asioista selvää.

### **3.4 Perehdyttämisprosessi**

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden tulokkaan sekä organisaation välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Juholinin mukaan se saattaa joissakin tapauksissa alkaa jo aiemmin, jopa aiemmista mielikuvista yritykseen liittyen. Useimmiten se on kuitenkin jatkoa rekrytointiprosessille, jonka aikana uusi työntekijä

kijä on jo saanut yleisellä tasolla tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa henkilö syvemmälle yhteisön kulttuuriin ja tavoitteisiin. (Juholin 1999, 144)

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä uuden työn alussa, olipa kyseinen henkilö kokonaan uudessa organisaatiossa tai uudessa roolissa entisessä työpaikassaan. Perehdyttämisen tulisi olla tapahtumasarja, joka koostuu sekä suunnitelluista elementeistä, että organisaation ihmisten spontaanista toiminnasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

Perehdyttämisprosessille ei voida määritellä tiettyä kestoja, vaan perehdyttäminen ja sen luonne riippuvat aina perehdytettävästä henkilöstä. Perehdyttämisprosessiin vaikuttavat perehdytettävän osalta siis tämän tuleva rooli organisaatiossa, aiempi työkokemus sekä ammatillinen osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163)

### **3.4.1 Suunnittelu**

Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Tärkeää on se, että organisaatiossa on selkeät ohjeet sekä riittävät ohjeet perehdyttämiseen. (Kangas 2007, 6) Jotta perehdyttämiseen käytetty aika olisi tehokasta, perehdyttäminen on suunniteltava ja siihen on valmistauduttava etukäteen. (Kangas 1997, 6)

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi suunnitelman sisältää ainakin seuraavat asiat: aikataulu, aiheet, vastuut, sisältö, menetelmät ja seuranta (Kjelin & Kuusisto 2003, 199) Perehdyttäminen on jossain määrin aina kuitenkin räätälöitävä jokaiselle työntekijälle erikseen (Kupias & Peltola 2009, 74) Työtehtävät ja työntekijät ovat erilaisia ja siksi tarvitsevat erilaisia perehdyttämiskäytäntöjä. MMM:ssä oleva sähköinen perehdyttämisen runko on hyvä perehdyttämisohjelman täydentäjä, jota voidaan muokata tarkoitukseen sopivaksi ohjelmaksi. Tätä ohjelmaa myös ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti.

Perehdyttämissuunnitelma voi hyvin olla perehdyttämisohjelman muodossa, joka on tarkoitettu yksilölle tai ryhmälle. Ohjelman laajuus voi vaihdella tarpeen mukaan. Ohjelmassa määritellään oppimistavoitteet ja suunnitellaan ohjelma, joka sisältää tehtävän-



kuvan, aikataulun, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä vastuuhenkilöt. Ohjelma toimii muisti- ja tarkistuslistana niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle ja sitä voi soveltaa joustavasti eri tilanteissa. Selvän suunnitelman ja asetettujen tavoitteiden avulla seurataan perehdyttämisen toteutumista ja onnistuvuutta. (Kangas 2007, 6)

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa kaksi suuntaa, perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Tulokkaalla on esimerkiksi heti ensimmäisenä päivänä käytössään työvälineet ja perusoppaat. Systemaattinen suunnittelu sopii organisaatioihin, joissa työntekijät tekevät pitkälle samantyyllisiä työtehtäviä, joissa työnopastus toistuu. Systemaattisen suunnittelun pohjaa voidaan käyttää myös yksilöllisen työntekijän perehdyttämissuunnitelman pohjana kuten asiantuntijaorganisaatioissa yleiseen työympäristöön perehdyttämisen apuna vaikka työnopastus joudutaan räätälöimään yksilöllisesti työtehtävien mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 87-88)

Perehdytettävän käsitykset työpaikasta ja omasta roolista muotoutuvat sekä ennalta suunniteltujen perehdyttämistoimenpiteiden pohjalta että kaikista organisaation ympärillä tapahtuvista asioista. Siksi kaikkea ei voida aina suunnitella valmiiksi ja hallita. Perehdyttäminen voi myös olla lähes huomaamaton, normaalin työtoiminnan sisälle rakennettu prosessi. Tällöin korostuu työskentely oikeiden ihmisten ympärillä ja tulokkaan oma aktiivinen rooli. (Kjelin & Kuusisto 2003, 51-53)

Perehdyttämisessä on hyvä käyttää erilaisia apumateriaaleja, joihin tulokas voi itsenäisesti tutustua (Kangas 2007, 10) vaikkakin nykyisin sähköiset järjestelmät korvaavat paperista materiaalia. Teknologia ei kuitenkaan koskaan korvaa kasvotusten käytävää vuorovaikutusta. Perehdyttämisjakson kesto voi olla esimerkiksi sama kuin koeajan pituus. Perehdyttäminen loppuu yleensä silloin kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205)

### 3.4.2 Perehdyttäminen työympäristöön

Perehdyttäminen alkaa työhönottovaiheessa, kun uusi henkilö rekrytoidaan eli luodaan pohja perehdyttämiselle. Rekrytointi-ilmoituksessa ja haastattelutilanteessa työtehtävät ja organisaatio esitellään hakijalle. Tämän pitäisi tuoda lisätietoa uudelle mahdolliselle työntekijälle uudesta työpaikasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73)

Uuden henkilön tulee päästä valmistautumaan uuteen työyhteisönsä mielellään jo ennen perehdyttämistä, näin perehdytettävä pääsee tehokkaammin alkuun. Esimiehen kanssa olisi hyvä sopia ennakkoon työsuhteen alkamisen liittyvistä asioista ja antaa mahdollista ennakkomateriaalia. (Viitala 2004, 260) Uuden työntekijän aistit ovat valppaina ja hän tekee poikkeuksellisen tiiviisti huomioita kaikesta, vertaa edelliseen työpaikkaansa ja tutkii omia odotuksiaan. (Valvisto 2005, 50)

Uuden työntekijän perehdyttäjänä toimivat periaatteessa koko työyhteisö. Koko työympäristö vaikuttaa aina voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että koko työyhteisö kytketään tavalla tai toisella perehdyttämiseen oli perehdyttämiskonsepti mikä hyvänsä. (Kupias & Peltola 2009, 76)

Rekrytoinnissa luodaan pohja perehdyttämiselle. Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia kannattaa tarkastella yhtenäisenä ja osittain myös limittäisenä tapahtumasarjana. On tärkeää muistaa, että hyvä rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämisellä. Rekrytointi on aina merkittävä investointi, joten siihen tulee panostaa virheiden välttämiseksi. Virhe voidaan tehdä henkilövalinnassa, mutta myös liian yleisluontoinen tehtävän määrittely muodostaa hakijalle ja työnantajalle työstä ja sen tavoitteista erilaisen käsityksen. Rekrytointi onnistuu paremmin kun organisaatiossa tiedetään minkälaista hankittava osaaminen on, miten osaaminen tunnustetaan ja miten tätä käytetään organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74) Työnantajan on uutta henkilöä rekrytoitaessa mietittävä uuden työntekijän ammattitaidossa olevia mahdollisia puutteita ja miten niitä voidaan paikata perehdyttämisellä tai muulla koulutuksella. (Kupias & Peltola 2009, 22) Henkilöstöyksikkö on rekrytoinnin asiantuntija, se omistaa sekä palkkaus- että perehdyttämisprosessin ja näin myös omalla tavallaan työnantajamielikuvan kehittämisen. Se rakentaa ja kuvaa prosessit niin, että jokainen esimies joutuu perustelevaan rekrytointiehdotuksensa strategian kautta. (Valvisto 2005, 52)

Uudesta työntekijästä tulee kertoa ennakkoon työyhteisössä. Työyhteisön on hyvä tietää uuden tulokkaan työtehtävistä, tarvittavista järjestelyistä ja alustava tietoa henkilöstä. (Kupias & Peltola 2009, 76-77)

Jotta tulokas kokisi itsensä työyhteisön jäseneksi on perehdyttämisen yksi tärkeimpiä tehtäviä työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen eli sosiaalistaminen. Työyhteisön tavoista heijastuvat organisaation kulttuuri ja ne perusoletukset, joita organisaation jäsenillä on itsestään ja ympäristöstään. Organisaation arvot, visio ja strategia muuttuvat käytännöksi sitten kun tulokas on omaksunut ne työtehtävissä ja toiminta-voissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124)

Ensimmäiset kaksi viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Voidaankin ajatella, että perehdyttämisellä turvataan laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asenneta ja työturvallisuutta. Myös sisäisen tiedonkulun ja yhteistoimintamuotojen selvittäminen heti alussa on tärkeää. Tulokkaan kanssa on hyvä käydä läpi työsuhdetta määrittävät asiat. Siihen katsotaan kuuluvan muun muassa:

- työsopimusasiat
- tehtävänkuva, työyksikkö ja organisaatio: miten työ liittyy organisaation toiminnan kokonaisuuteen
- henkilöstöhallinnon asiat kuten työajat, palkkausasiat ja poissaolokäytänteet
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistyspalvelut

(Viitala 2004, 261-262)

### **3.4.3 Perehdyttäminen työhön**

Omatoimisuus ja osaaminen merkitsevät muun muassa sitä, että henkilö osaa tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan ja kehittää uusia. Työelämän muutokset edellyttävät entistä enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen sekä yhteis-

työhön työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Samanaikaisesti työpaikan toimintatapoja tulee kehittää siten, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemiseen paranevat.

Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti. Työntekijä haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos on epävarma jostakin asiasta. Tätä ajattelutapaa on tärkeä korostaa alusta saakka työhön perehdyttämisessä.

Perehdyttämisen ytimenä voidaan pitää työnopastusta. Se on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Tämän tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide, vaan se kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. (Kangas 2007, 13)

Viitalan (2004) mukaan työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Tässä huolehditaan siitä, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään ja tähän kuuluvat seuraavat asiat:

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja ainesten sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- työn menestyksellisyden arviointi ja mittarit
- kehittymismahdollisuudet jatkossa.

(Viitala 2004, 202)

Opastettavat ovat erilaisia, yksilöllisiä ihmisiä. Jotta oppimistilanteesta muodostuisi mahdollisimman tehokas, työnopastuksen pitää olla yksilöllistä, kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua. Monet pitävät tätä kuitenkin työnopastuksessa kaikkein vaikeimpana, siksi

perehdyttäjän pitää olla kokenut työntekijä, ja hänen tulee olla kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta, vertaa kohta 3.3 Perehdyttäjä.

Viitala (2004, 264) kuitenkin toteaa, että liian usein työtehtäviin perehdyttäminen jää mallioppimisen varaan: uusi työntekijä opetetaan vain konemaisesti kopioimaan konkreettisen työtapoja ymmärtämättä työn syvempiä perusteita.

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joista tunnetuin ja käytetyin on niin sanottu viiden askeleen menetelmä (Kangas 2007, 14-17; Kangas 1997, 16-17; Työturvallisuuskeskus 2009; Vartiainen ym. 1989, 93) Tämä malli sisältää valmistautumisen, opetuksen, mielikuvaharjoittelun, taidon kokeilun ja harjoittelemisen sekä opitun varmistamisen. Tässä mallissa on otettu huomioon normaalin työnopastuksen lisäksi suunnittelu ja jälkiarviointi.

Opastustilanteen aloittamisessa ensimmäisen askeleen tarkoituksena on lähtötilaan ja tavoitteiden selvittäminen sekä oppismotivaation vahvistaminen. Tässä selvitetään tavoitteet eli mitä on tarkoitus oppia ja miten hyvin. Perehdyttäjä selvittää tällöin mikä on perehdytettävän tietojen ja taitojen taso ja tältä pohjalta esittelee tulokkaalle tehtävien tavoitteet ja mahdolliset osatavoitteet. Näin opastettavalle syntyy alusta sisäinen malli tehtävästä.

Opetuksessa eli toisessa askeleessa on tarkoitus muodostaa kokonaiskuvan syntyminen tehtävästä ja sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Opastaja opastaa yhden jakson kerrallaan ja ottaa opastettavan mukaan keskusteluun ja tekemiseen niin paljon kuin mahdollista. Opastettava havainnoi ja opastaja antaa tehtäviä koskevia lisäohjeita perustelluina.

Mielikuvaharjoittelu eli kolmannessa askeleessa on tarkoitus luoda opastettavaa tehtävää koskevien sisäisten mallien muodostamiseen. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen toimintoja ohjaavia tekijöitä – ammattitaitoisen ihmisen ei tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä erikseen, koska hänellä on jo olemassa mallit, jotka ohjaavat hänen toimintaansa.

Taidon kokeilu ja harjoittelemisen eli tämän neljännen askelman tarkoitus on ohjata ja harjaannuttaa opastettavan taitoja. Opastettava tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun, omassa tahdissaan. Hän itse arvioi tuloksen ensin itse ja sen jälkeen opastaja

arvioi ja perustelee mielipiteensä. Rakentavasta keskustelusta kumpikin osapuoli saa palautetta myös itselleen.

Opitun varmistaminen, siirtyminen tavanomaiseen työskentelyyn eli viidennessä askeleessa opastaja ja opastettava seuraavat oppimista koko opastusprosessin ajan. Lopuksi varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Opastettava saa työskennellä yksin ja hän saa kokeilla taitojaan ja vastuu työn suorituksesta siirtyy opastettavalle itselleen. Opastaja päättää opastuksensa.

#### **3.4.4 Seuranta ja kehittäminen**

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä.

Sijaisten, lomittajien, vuokratyöntekijöiden ja ulkoisten palveluiden toimittajien käyttö työpaikoilla lisääntyy jatkuvasti, samoin erilaisten muutosten määrä ja nopeus. Ne aiheuttavat työpaikkojen perehdyttämis- ja opastusjärjestelmille jatkuvasti uusia vaatimuksia. Perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävään. Tärkeimpiä asioita ovat opettamis- ja oppimisprosessin ymmärtäminen, kyky innostaa, kannustaa ja rohkaista sekä ohjata perehdytettävä tai opastettava omatoimisuuteen ja vastuunottoon. Lisäksi tarvitaan osaamista opastustarpeen arvioimiseksi ja töiden analysoimiseksi.

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Tulokkaan perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla, kun sitä toteutetaan. Seurannan pitää olla yksinkertaista ja luottamuksellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245) Seuranta kohdistuu ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamiseen, mutta myös koko perehdyttämisprosessiin (Kangas 1997, 7) Yhtenä yleisenä perehdyttämisen laiminlyömiselle esitetään kiirettä. Kui-

tenkin yksinkertaisen suunnitelman, muistilistan tai työpaikkaesitteen tekemiseen ei kuitenkaan mene paljon aikaa. Kun se on kerran tehty, siitä hyötyvät useat - tulokas voi tutustua siihen jo etukäteen ennen työn aloittamista. (Kangas 1997, 11)

Perehdyttämisessä on hyvä pyytää uusilta työntekijöiltä ajoissa ja säännöllisesti palautetta. Saatu kehittävä palaute auttaa mahdollisten korjausliikkeiden tekemisessä ja sen hetken tilanteen kohentamisessa. Se antaa myös eväitä ennaltaehkäistä ongelmia (Kupias & Peltola 2009, 75) Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaisesti. Usein päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen. Tulokas osallistuu yleensä ensimmäisen kuukauden aikana Tervetuloa taloon – tilaisuuteen tai vastaavaan, jos sellainen on tarjolla. Parin kuukauden kuluttua tulokkaan aloittamisesta tulisi käydä palautekeskustelu. (Kupias & Peltola 2009, 107)

Perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki asiat on opetettu ja niiden oppiminen on tarkistettu esimerkiksi tarkistuslistalta. Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista. Näitä kannattaa kuitenkin täydentää seuranta-, arviointi- tai kehityskeskusteluilla, joihin kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen. (Kangas 2007, 17)

### **3.5 Ongelmat**

Perehdytykseen ja työnopastuksen liittyviä ongelmina pidetään koulutuksen tarvearvioinnin vähäisyyttä sekä ajan ja resurssien puutetta. Käytännön toteutus ontuu eikä ole esimerkiksi selvää mallia perehdytykseen ja työnopastukseen. Oma työtehtävä on perehdyttäjälle tuttu ja rutiininomaista toimintaa, jolloin työtehtäviin liittyviä asioita pidetään itsestäänselvytenä. Työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin yrityksen sisällä ja hänen oletetaan osaavan työtehtävät ilman erillistä työnopastusta. Perehdytyksen ja työnopastuksen jälkeen ja sen kuluessa on hyvä varmistaa, että asiat ovat tulleet käsiteltyä perusteellisesti ja ettei mitään tärkeää unohdu. Tätä varten yritys voi tehdä tarkistuslistan, jonka avulla varmistetaan että toiminta on hoidettu asianmukaisesti ja että riittävä koulutus on saatu.

Kiirettä pidetään tavallisimpina syynä perehdyttämisen laiminlyöntiin. Väärä ajoitus voi myös olla syynä ettei perehdyttämistä voida toteuttaa kunnollisesti. Kuitenkin organi-

saatiolle kriittiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai isot projektit tarjoavat erinomaisen tilaisuuden oppia vaikka ovat samalla ajanjaksolla jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta. Myös väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle, perehdytettävälle ja perehdyttäjälle itselleen voivat olla epäselvät. Esimiehen ja henkilökunnan välillä olevat epäselvyydet perehdyttämismvastausta ja työnjaosta voi olla määrittelemättä tai siitä on eri käsitykset. Lisäksi esimiehen ja uuden työntekijän käsitys työtehtävistä, tavoitteista, tavoiteltavasta roolista, oikeasta ja tarvittavasta työsuorituksesta saattavat poiketa toisistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242-243)



## **4 Case: Uuden henkilön perehdyttäminen maa- ja metsätalousministeriössä**

Perehdyttämisen lähtökohtana on vuorovaikutus, joten myös työyhteisöllä on mahdollisuus oppia uuden työntekijän tekemistä havainnoista. Uusi työntekijä perehdytetään MMM:n toimintaan sekä tehtäviin. Esimies vastaa käytännössä perehdyttämissuunnitelman laatimisesta. Ehdoton edellytys työssä onnistumiselle on, että uusi henkilö perehtyy työhönsä ja tuntee siihen liittyvät odotukset. Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan, että henkilö oppii työnsä ja tehtävänsä, osaa työskennellä uudessa ympäristössä ja on motivoitunut. Intranetissä oleva sähköinen perehdyttämisrunko on käytännönasi-oissa uuden henkilön ja esimiehen tuki, jota toivotaan käytettävän. Uuden henkilön perehdyttäminen pyritään aloittamaan jo rekrytointivaiheessa, jolloin henkilölle kerrotaan organisaatiosta jollei hän entuudestaan tunne sitä. Perehdyttäminen ja perehtyminen voi viedä kauan aikaa, yli vuodenkin, riippuen siitä, millaisiin tehtäviin uusi henkilö sijoittuu.

### **4.1 Maa- ja metsätalousministeriön esittely**

Maa- ja metsätalousministeriössä, käytetään lyhennystä MMM, on viisi osastoa ja viisi erillisyyksikköä. Osastot ovat maatalousosasto, metsäosasto, kala- ja riistaosasto, elintarvike- ja terveysosasto ja yleinen osasto. Erillisyyksikköjä ovat henkilöstö- ja hallintoyksikkö, talousyksikkö, tietohallintoyksikkö ja viestintäyksikkö.

Osastoja johtavat osastopäälliköt ja heidän alaisinaan yksikköjään yksikön päälliköt. Suuremmat yksiköt on jaettu jaostoihin joita johtavat jaostopäälliköt. Kokonaisuudessaan ministeriö työllistää 309 henkilöä.

Henkilökunnan keski-ikä on lähes 50 vuotta. Suurin ikäluokka on 45-54 -vuotiaat. Tähän ikäluokkaan kuuluu yli 38 prosenttia henkilöstöstä. Huomioitavaa on se, että ministeriön henkilöstön keski-ikä on nousemassa. Alle 35-vuotiaiden ikäluokat pienenevät nopeammin ja lähtövaihtuvuus kohdistuu juuri näihin ikäryhmiin. Ikäluokista 45-54 -vuotiaita on MMM:ssä selvästi enemmän kuin ministeriötason virastoissa keskimäärin.

MMM:n toiminta-ajatus vastaa kysymykseen miksi ja keitä varten olemme olemassa eli MMM turvaa ruuan alkutuotannon ja jalostuksen Suomessa, elintarvikkeiden turvallisuuden ja eläinten hyvinvoinnin korkean tason sekä pelto-, metsä- ja vesivarojen sekä riistakantojen käytön kestävyuden siten, että myös tulevat sukupolvet voivat niistä nauttia. MMM luo edellytyksiä uusiutuvien luonnonvarojen kestäväan käyttöön perustuvalla monipuoliselle taloudelliselle toiminnalle, yrittämiselle sekä maaseudun hyvinvoinnille.

MMM:n visiossa on määritelty muun muassa tavoitteeksi hyödyntää uusiutuvia luonnonvaroja vastuullisesti ja suomalainen ruokaketju on kilpailukykyinen, vastaa kuluttajien tarpeisiin sekä pitää huolen elintarviketurvallisuudesta Suomessa. Arvot näkyvät MMM:n hallinnonalan henkilöstön työssä ja toimintatavoissa.

## **4.2 Perehdyttäminen sisäistä julkisuutta**

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa MMM:n henkilöstön kehittämistä. Nämä kuuluvat olennaisena osana sisäisiin julkisuuksiin. Nämä voidaan nähdä investointeina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan.

MMM:ssä toimiva sisäinen viestintä, intranet, ymmärretään hyvän ulkoisen viestinnän edellytyksenä ja sisäisestä viestinnästä käytetäänkin termiä sisäinen julkisuus. Tässä sisäisellä julkisuudella tarkoitetaan, että henkilökunta on mahdollisimman ajantasaisena talossa tapahtuvista asioista. Lisäksi tällä on tarkoitus edistää ministeriön avoimuutta ja henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristöön. Intranet on keskeinen sisäisen viestinnän sekä perehdyttämisen väline.

MMM:ssä siirryttiin vuonna 2007 sähköiseen perehdyttämiskuntaan, joka syrjäytti vanhan paperisen perehdyttämiskansion. Sähköinen perehdyttämiskunta jäsentää perehdyttämissuunnitelman laatimista ja runkoa täydennetään tehtäväkohtaisella perehdyttämisellä. Sähköinen perehdyttämiskunta sijaitsee intranetissa henkilöstö- ja hallintoyksikön sivustolla, jota ylläpitää henkilöstö- ja hallintoyksikön nimeämät henkilöt.

Ministeriössä esimies vastaa perehdyttämissuunnitelman laatimisesta. Henkilöstö- ja hallintoyksikkö järjestää myös 2-3 erikseen suunniteltua perehdyttämistilaisuutta. Lisäksi ministeriön tietopalvelu kutsuu henkilökohtaisella sähköpostiviestillä uusia työntekijöitä tutustumaan toimintaansa. Myös vanhan tiedon uudistamista haluavat henkilöt voivat osallistua tietopalvelun järjestämään perehdyttämiskierrokseen.

### **4.3 Uuden henkilön perehdyttäminen**

MMM:ssä perehdyttämisen tavoite on yksilön erilaisten taitojen kehittäminen ja parantaminen, suosiollisen asenteen kehittäminen ja parantaminen sekä kokonaisvaltaisen näkökulman kehittäminen. Perehdyttäminen myös tukee uutta henkilöä, jotta hän voi suoriutua tuloksellisesti tehtävistään ja työyhteisön jäsenenä. Perehdyttämistä tarvitsevat uusien työntekijöiden lisäksi henkilöt, joiden tehtävät joko osittain tai kokonaan muuttuvat sekä pitkiltä virkavapauksilta palaavat.

Uuden henkilön perehdyttämisprosessi käynnistyy työyksikössä jo ennen henkilön tuloa ministeriöön tai siirtymistä muista tehtävistä. Prosessiin kuulu työtehtäviin ja ministeriön toimintaan ja toimintaperiaatteisiin perehdyttäminen.

Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehillä, jokaisella ministeriön osastolla/yksiköllä on nimetty perehdyttämisen yhteyshenkilö, joka valmennetaan tehtäväänsä. Perehdyttämiseen osallistuu usein myös muita henkilöitä. Perehdyttäjän puoleen uusi työntekijä voi myös oma-aloitteisesti kääntyä kysyäkseen neuvoja.

MMM:n intranetissä, Dimmi (ital.) suomennettuna Kerro minulle, olevan sähköisen perehdyttämisrunгон lisäksi perehdyttämistä vahvistetaan infotilaisuuksilla, joita järjestetään tarpeeksi usein, viimeistään puolen vuoden kuluttua uusien henkilöiden tulosta. Uuden perehdytettävän seurannassa voidaan käyttää MMM:n intranetissä oleva sähköinen perehdyttämislomake on jaettu osa-alueisiin, jotka käydään läpi nimetyn vastuhenkilön kanssa.

Ensimmäisten työpäivien aikana läpikäytäviä asioita ovat uuden työntekijän vastaanottaminen. Tämä sisältää alkukeskustelun esimiehen kanssa ja perehdyttämissuunnitelman laadinnan, työkavereille esittely, oman työtilan esittely, perehdyttäminen työtehtä-

viin, palvelussuhteeseen liittyvät asiat sekä työympäristöön liittyvät käytännön asiat kuten työaikaleimaukset ja kulunvalvonta.

Ensimmäisten työviikkojen aikana läpi käytäviä asioita ovat muut työympäristön käytännön asiat ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. Ministeriön työvälineet ja käyttöjärjestelmät kuten asiakirjahallinnon käyttöjärjestelmät tulisi käydä läpi ensimmäisten työviikkojen aikana. Jotta kaikki perehdyttämisoron asiat tulee käytyä läpi on jokaisen asiakokonaisuuden kohta merkittävä läpikäydyksi.

Perehdyttämisen arviointi käydään palautekeskusteluna esimiehen kanssa noin 1-2 kuukauden kuluttua aloittamisesta. Tällöin arvioidaan myös perehdyttämisen jatkotarve. Myös esimiehen kanssa käytävässä ensimmäisessä tulos- ja kehityskeskustelussa käydään läpi henkilökohtainen kehittämistarve.

Uusi työntekijä esitellään myös koko ministeriön väelle intranetin eli Dimmin välityksellä. Hänet mainitaan nimitysuutisissa sekä esitellään toimitetun jutun kautta mikäli henkilö antaa suostumuksensa tähän.

#### **4.4 Valtioneuvoston yhteinen perehdytysohjelma**

Valtion työmarkkinalaitos on yhdessä ministeriöiden henkilöstön kehittämissiantuntijoiden ja HAUS kehittämiskeskus Oy:n kanssa suunnitellut yhteisen perehdytysohjelman valtioneuvostoon. Tässä valtioneuvostolla tarkoitetaan kaikkia ministeriöitä. Ohjelma on tarkoitettu kaikille valtioneuvoston palvelukseen tuleville virkamiehille, lukuun ottamatta ylintä johtoa, jonka perehdytys järjestetään erikseen.

Perehdytysohjelman avulla on tarkoitus varmistaa ministeriöihin palkattavan henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen. Samalla edistetään henkilöstön liikkuvuutta. Ohjelmaa pilotoidaan vuonna 2012 – keväällä 2013. Seuranta ja jatkokehittelyä varten valtiovarainministeriö asettaa pilotille ohjausryhmän.

Tällä Valtioneuvostopassi-ohjelmalla on suunniteltu hoidettavan valtioneuvostoon, yleensä valtionhallintoon ja sen toimintaympäristöön perehdyttäminen. Ohjelma ja organisaatiokohtainen perehdyttäminen muodostavat kokonaisuuden.

Kaikki uudet henkilöt, jotka tulevat yli 6 kuukauden mittaiseen palvelussuhteeseen osallistuvat ohjelmaan. Pilottiohjelma toteutetaan yhteistyössä ministeriöiden, HAUSin ja valtiovarainministeriön kesken suunnitellun työnjaon mukaisesti. Valtioneuvosto-passi koostuu osista I ja II. Osa I on tarkoitettu lähinnä tukihenkilöstölle, ja heille myönnetään tästä Valtioneuvostoviisumi, jolla tulisi myös olla painoarvoa rekrytoitaessa tukihenkilöitä valtioneuvoston sisällä. Osa II on tarkoitettu asiantuntijoille ja esimiehille. Valtioneuvosto-passi myönnetään osat I ja II hyväksytysti suorittaneille asiantuntijoille ja esimiehille.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa kyselytutkimuksen, survey-tutkimus, avulla syyskuussa 2011. Kysely suunnattiin maa- ja metsätalousministeriön (MMM) henkilökunnalle. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää miten perehdyttämisprosessi on hallinnassa MMM:ssä? Alaongelmina mitkä ovat prosessin eri osa-alueiden ongelmat ja mitkä asiat toimivat? Onko perehdyttäminen suunnitelmallista ja onko siihen sitouduttu osastoilla sekä mahdolliset kehittämistarpeet? Tulosten avulla on pyrkimys luoda parempi perehdyttämismalli.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195) Kvantitatiivinen kyselytapa todettiin parhaaksi tavaksi toteuttaa kysely, koska tutkittava joukko oli suhteellisen suuri. Tiedonkeruutapana käytettiin www-kyselyä, joka toteutettiin Webropol-sovelluksessa. Tämä toteutustapa on nopea ja tehokas. Kohderyhmänä kyselyssä olivat ajalla 1.1.2008-31.9.2011 MMM:ään nimitetyt henkilöt, yhteensä 71 henkilöä. Ylimmän johdon henkilöt eivät kuuluneet kohderyhmään.

Kyselylomakkeen tarkisti muutamien korjaus- ja lisäsehdotuksin sekä hyväksyi MMM:n henkilöstön kehittäjä henkilö- ja hallintoyksiköstä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 1.9.2011 suljetussa sähköpostikäyttäjryhmässä, jossa oli linkki Webropol-ohjelmalla tehtyyn kyselyyn. Lisäksi liitetiedostossa oli viestintäpäällikön allekirjoittama saatekirje (liite 1). Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Tietojen käsittelyssä luottamuksellisuus ja anonymiteetti ovat keskeisiä käsitteitä. (Eskola & Suoranta 1998, 56) Muistutus kyselyyn vastaamisesta tehtiin viikon kuluttua eli 8.9.2011, joka toi kahdeksan lisävastausta. Vastausaikaa oli yhteensä vain kaksi viikkoa, 14.9.2011 asti, jotta kyselyn saaneet reagoisivat tähän mahdollisimman nopeasti. Vastauksia kertyi 33 henkilöltä.

Kyselytutkimuksen tulosten analysointi tehtiin lokakuun alkupuolella 2011. Analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, 137) Vastaukset vietiin Webropol-ohjelmasta excel-

taulukoihin ja analysoitiin. Avoimet kysymykset jaoteltiin osa-alueiden mukaisesti ja tehtiin yhteenvedot.

## 5.2 Kyselylomake

Kyselylomake oli jaettu kuuteen osa-alueeseen. Kysymykset käsittivät seuraavat aihe-alueet: taustakysymykset, perehdyttämisen prosessiin liittyvät kysymykset, kysymykset perehdyttäjistä, työympäristöön ja organisaatioon perehdyttämisestä, kysymykset työnopastustilanteesta, kehittämiseen liittyvät kysymykset. Kyselylomake oli laadittu selkeäksi ja kysymykset merkitsivät kaikille vastaajille samaa asiaa.

Kyselylomake oli muodostettu monivalintalomakkeeksi, jossa oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksiin vastattiin käyttämällä Likertin asteikkoa 5-0, jossa 5 = täysin samaa mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 3 = ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa. Lisäksi osassa kysymyksiä oli vastausvaihtoehtoina Kyllä/Ei sekä avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin hakemaan vastaajilta syvällisempää tietoa, joka muuten olisi jäänyt kertomatta. Kyselyssä oli yhteensä 26 kysymystä, joista osa sisälsi erillisiä monivalinta-väittämiä. Kaikkiin kysymyksiin oli vastattu tasapuolisesti.

Tutkimuksen taustakysymykset jätettiin suppeaksi ja siinä kysyttiin vain työsuhteen muotoa, työssäoloaika ja osastoa. Tutkimuksessa ei katsottu olevan tarpeellista kysyä vastaajan sukupuolta, ikää tai koulutusta. Nämä tiedot eivät olisi antaneet lisäarvoa tutkimukseen.

## 5.3 Käytetyt analysointimenetelmät

Kaikkien vastaukset voitiin huomioida analysointeja tehdessä. Suurin osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä ja loput Likertin asteikollisia 5-portaan monivalintakysymyksiä. Mitkään kysymykset eivät olleet luokiteltu pakollisiksi vastata. Kuitenkin kaikkiin kysymyksiin oli vastattu kiitettävästi.

Kyselyn vastausten analysoinnissa ja graafisten esitysten teossa käytettiin MS Officen ohjelmista Wordia ja Exceliä. Excelillä on tehty taulukoita ja analysoitu niitä. Kaikki avoimet kysymykset käytiin läpi. Vastaukset pystyttiin analysoimaan vastauksissa esiintyneiden samojen sanojen ja asiasisältöjen perusteella. Lisäksi muutamasta kysymyksestä selvitettiin osastojen välisiä eroavaisuuksia ristiintaulukoinnin avulla. Huomioitavaa näissä ovat otoksen koon pienuus.



## 6 Tutkimustulokset

Seuraavassa esitellään tutkimustulokset. Ne on jaettu kuuteen osa-alueeseen. Ensimmäisenä esitellään vastaajien taustatietoja, toisena vastaajien mielipiteitä perehdyttämisprosessiin, kolmantena mielipiteet perehdyttäjistä, neljäntenä esitellään miten perehdyttäminen on onnistunut työympäristöön ja organisaatioon, viidentenä omaan työhön opastaminen ja viimeisenä perehdyttämisen kehittämisestä esiin tulleet mielipiteet ja kehittämisehdotukset.

Tuloksilla on tarkoitus kartoittaa tämänhetkistä tietoa MMM:n uusien henkilöiden perehdyttämisestä sekä tuoda esille uusia toimintatapoja. Lisäksi toimeksiantaja oli kiinnostunut saamaan tietoa sähköisen perehdyttämisrunгон käytöstä perehdyttämistilanteissa.

### 6.1 Taustatiedot

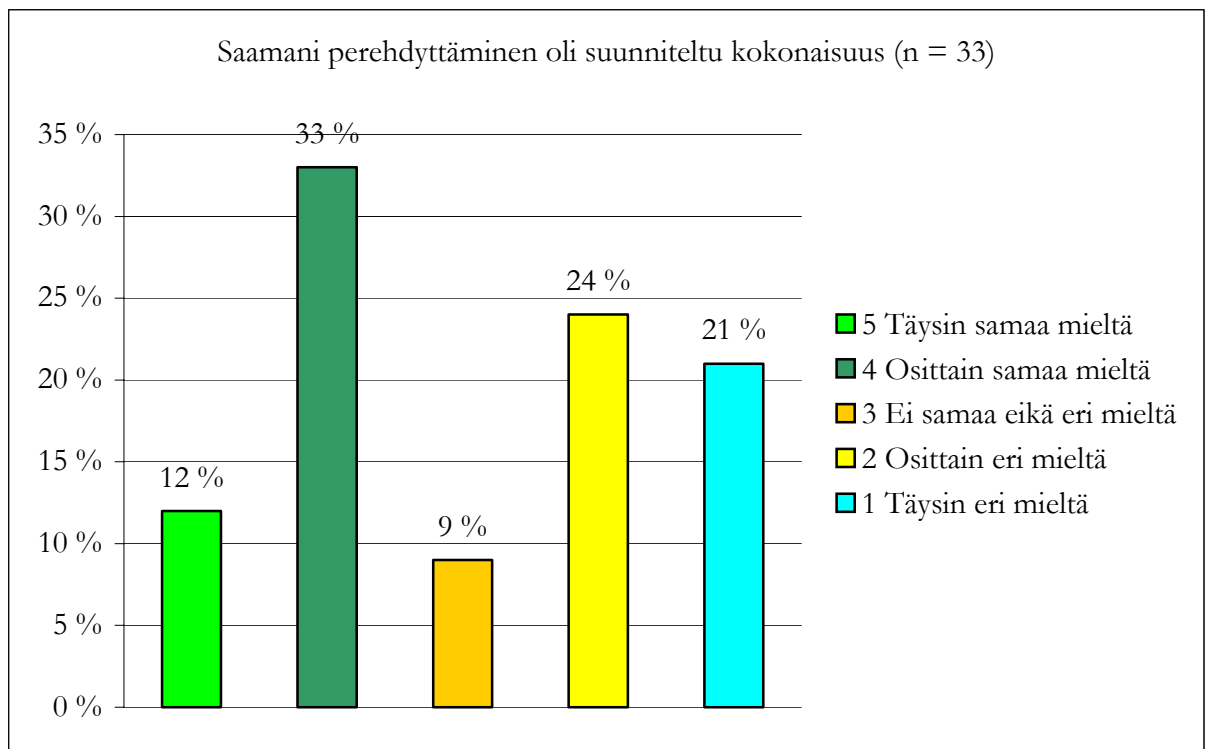
Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien työsuhdemuotoa, kuinka pitkään on työskennellyt talossa sekä osastoa, jossa työskentelee. Vastaajista 39 % oli vakituksessa ja 52 % määräaikaisessa virkasuhteessa. Vastaajista harjoittelijoita oli 9 %.

Kysyttäessä työskentelyaikaa MMM:ssä suurin osa vastaajista eli 52 % oli ollut yli kaksi vuotta talossa. Vastaajista 12 % oli ollut talossa alle 4 kuukautta, 4-12 kuukautta oli ollut 24 %, yli 12 kuukautta oli ollut vain 3 % ja 1-2 vuotta oli ollut 9 % vastaajista.

Vastaajilta kysyttiin myös osastoa, jolla työskentelee. MMM:ssä on viisi osastoa MAO (maatalousosasto), MEO (metsäosasto), KRO (kala- ja riistaosasto), ELO (elintarvike- ja terveysosasto), YLO (yleinen osasto) sekä erillisyyksiköt, joita ovat henkilöstö- ja hallintoyksikkö, talousyksikkö, tietohallintoyksikkö, viestintäyksikkö, sisäinen tarkastus ja esikunta. Suurin osa vastaajista (27 %) työskenteli MAO:ssa. Erillisyyksikössä työskenteleviä oli vastaajista 24 %, yksiköitä ei oltu eritelty kyselyssä. Vastaajista 15 % työskenteli KRO:lla, MEO:ssa ja ELO:ssa kummassakin osastossa 12 % vastaajista ja YLO:ssa 9 %.

## 6.2 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen kokonaisuudessaan tulokset ovat liitteessä 3. Vastaukset monivalintaväittämiin, jotka koskivat omaa perehdyttämisprosessin suunnitelmallisuutta (kuvio 3) vastaajista 45 % oli mielestään kokenut perehdyttämisen suunnitelluksi kokonaisuudeksi kun taas osittain ja täysin eri mieltä oli myös 45 % vastaajista. Vastaajista 9 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.



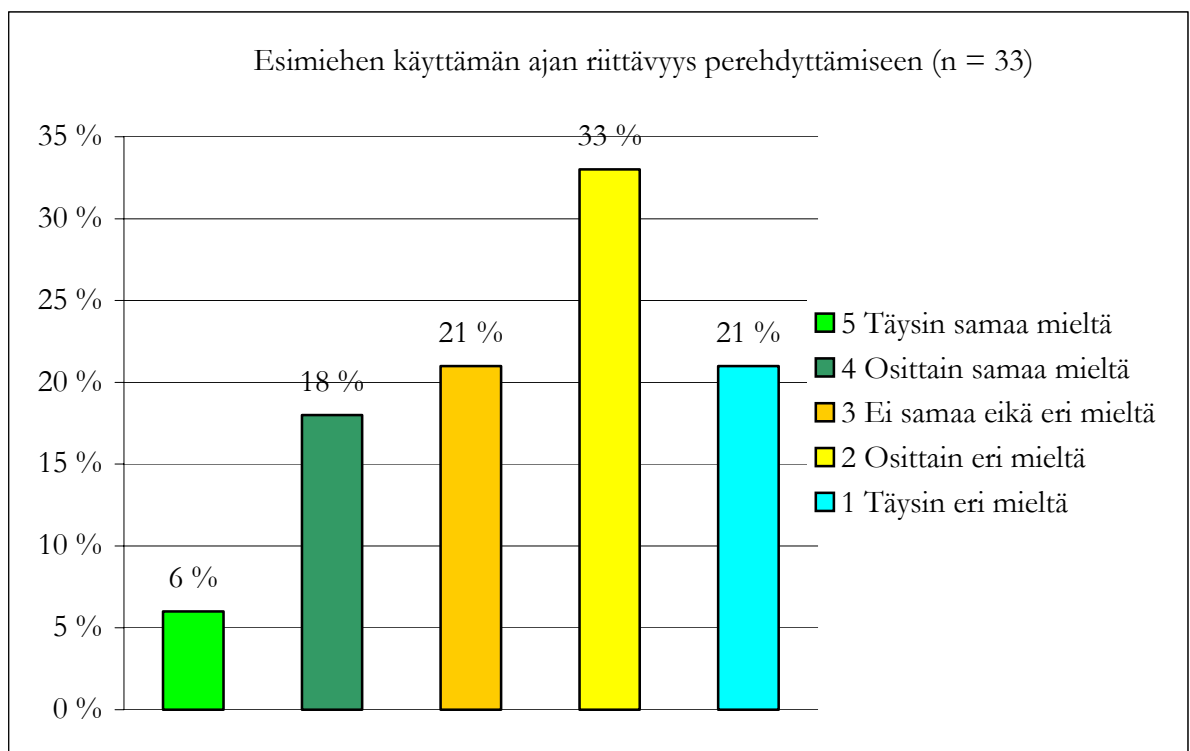
Kuvio 3. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus

Verrattaessa osastojen välisiä eroja perehdyttämisen suunnitelmallisuudesta (liite 4) ei ollut suuria eroja. Maatalousosasto on henkilömäärältään ministeriön suurin osasto, joten vastauksia saatiin sieltä muihin osastoihin nähden eniten.

Perehdyttämiseen käytetystä ajasta ilmeni selvä hajonta kun 55 % vastaajista oli sitä mieltä ettei käytetty aika ollut riittävä. Täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä käytetyn ajan riittävydestä oli 36 % vastaajista. Perehdytyksen kattavuudesta vain 6 % oli samaa mieltä, että perehdytys oli kattava. Osittain samaa mieltä oli jo peräti 21 %, mutta valtaosa vastaajista oli eri mieltä eli 58 % ei pitänyt perehdytystään kattavana.

Vastaajista yli puolet eli 52 % oli sitä mieltä, ettei perehdyttämiselle oltu asetettu tavoitteita ja tämä koetaan vastaajien keskuudessa puutteena. Osittain samaa mieltä oli 21 % ja täysin samaa mieltä vain 6 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli myös 21 % vastaajista. Esimiehen käyttämä aika (kuvio 4) ja häneltä saama tuki perehdyttämisprosessissa ei saanut vastaajilta kuin eri mieltä olevan prosenttiluvun eli osittain eri mieltä oli 33 % vastaajista ja täysin eri mieltä 21 %. Täysin samaa mieltä oli vain 6 %, osittain samaa mieltä 18 % ja ei mitään mieltä 21 % vastaajista. Esimiesten kiireisyys tai sitoutumattomuus perehdyttämiseen nousee esille.

Aktiivisesti itse tietoa hakeneita oli yhteensä 91 % vastaajista. Lisäksi valtaosa, 82 %, tietää kenen puoleen kääntyä avun tarpeessa. Vastaajista 73 % kokee olevansa erittäin sitoutuneita työhönsä ja työyhteisöönsä.



Kuvio 4. Esimiehen ajankäytön riittävyys perehdyttämisessä

Ristiintaulukoinnin perusteella kala- ja riistaosastolla esimiehet käyttivät eniten aikaa uuden henkilön perehdyttämiseen (liite 5). Myös yleisen osaston esimiehet ovat vastaajien mielestä hyvin käyttäneet aikaansa perehdyttämiseen.

Avoimessa kysymyksessä: Onko työntekoa arvioitu perehdyttämisen aikana tai sen jälkeen vastasi 31 henkilöä. Vastaajista 18 henkilöllä perehdyttämiseen liittyvä palautekeskustelu käytiin vasta vuotuisessa tulos- ja kehityskeskustelussa. Moni vastaajista piti näitä keskusteluja hyödyllisinä ja tarpeellisia sekä työnkuvaa selkiyttävänä, mutta ajankohtaa pidettiin liian kaukaisena. Vastaajista 8 henkilöä ilmoitti, ettei työntekoa ole arvioitu mitenkään perehdyttämisen aikana tai sen jälkeen. Ainoastaan viisi vastaajaa ilmoitti saaneensa arviointia perehdyttämisen aikana. Vastauksista on pääteltävissä, että perehdyttämisen kuluessa on erittäin tärkeä käydä keskusteluja perehdyttämisen sujumisesta ja onnistumisista. Kehityskeskustelut eivät ole uudelle henkilölle riittävä keskustelun muoto ja palautteen saaminen tulee liian pitkällä viiveellä.

Otteita avoimista vastauksista:

- Arviointia on tehty vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa.
- Ei järjestetty kehityskeskustelua, olisi ollut todella hyödyllinen, jos olisin työskennellyt ministeriössä pidempään.
- Minua ei juurikaan perehdytetty, työntekoani ei ole myöskään arvioitu.
- Minkä perehdyttämisen? Ehkä yliopistoharjoittelu on katsottu riittäväksi perehdytykseksi.
- Rakentavaa palautetta ja arviointia on tullut esimieheltä, mutta myös muulta henkilökunnalta.

Toisessa avoimessa kysymyksessä: Mistä sait tietoa organisaatiosta ennen rekrytointia vastasi 32 henkilöä. Vastaajista 13 henkilöä oli saanut ennakkotietonsa ministeriöstä käymällä MMM:n internetsivuilla ja median kautta. MMM:ssä työskenteleviltä tutuilta henkilöiltä oli 5 vastaajaa saanut tietonsa ja 12 vastaajan tiedot ministeriöstä oli karttunut aikaisemman työskentelyn kautta ja muualta hallinnonalalta sekä Helsingin yliopiston harjoittelupaikan kautta. Vastaajien joukossa oli myös henkilö, joka oli saanut tietonsa mentoroitavana ollessaan mentorointiohjelman kautta sekä henkilö, joka sanoi yleisen elämänaktiivisuuden auttaneen tiedonhankinnassa.

Otteita avoimista vastauksista:

- Pääosin ministeriön internetsivut ja media.
- Aikaisempi työskentely hallinnonalalla.
- Yliopistoharjoittelun kautta.
- Yleinen aktiivisuus elämässä ja omat verkostot.
- Tuttavalta, joka oli työllistynyt ministeriöön.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä: Millainen kuva MMM:stä sinulla oli ennen työskentelyä täällä - vastasiko kuva nykyistä käsitystä vastasi 30 henkilöä. Vastaukset jakautuvat pääsääntöisesti siten, että ennakkokuva suuremmalla osalla vastaajista on ollut negatiivinen, vanhanaikainen, jäykkä, byrokraattinen ja profiloitumaton. Nykyinen käsitys oli suurella osalla vastaajista jonkin verran muuttunut, vaikka monelle ministeriö on edelleen hämärän oloinen. Kuitenkin yhden vastaajan mielestä MMM työskentelee lähellä sidosryhmiä ja tuottajia sekä työskentely täällä on läpinäkyvää.

Otteita avoimista vastauksista ennen työskentelyä MMM:ssä

- Etäinen, en tiennyt ministeriöstä mitään tai mikä se on organisaationa.
- Varsin negatiivinen ja vanhanaikainen, nykyinen käsitykseni edelleen sama.
- Täällä tehdään töitä mielenkiintoisten asioiden parissa.
- Ennakkokuva perustui aikaisempaan työskentelyyn valtionhallinnossa.

Otteita avoimista vastauksista nykyisestä käsityksestä:

- Asiantuntijaorganisaatio, jossa on mukava työskennellä.
- Kuva on parempi, mutta edelleen jälkeenjääneen tuntuinen.
- Sen verran kun olen ehtinyt perehtymään, on käsitys muuttunut vain positiivisempaan suuntaan.
- Ei profiloitu kovin modernina tai asiakaslähtöisenä organisaationa talon ulkopuolella.

Neljännessä avoimessa kysymyksessä: Miten työpaikkahaastattelussa viestittiin ministeriön toiminnasta, sen arvoista ja tavoitteista vastasi 28 henkilöä. Suurin osa vastaajista eli 21 henkilöä vastasi ettei heille oltu työpaikkahaastattelutilanteessa viestitty millään tavalla ministeriön toiminnasta, arvoista tai tavoitteista. Vastausten perusteella voi to-

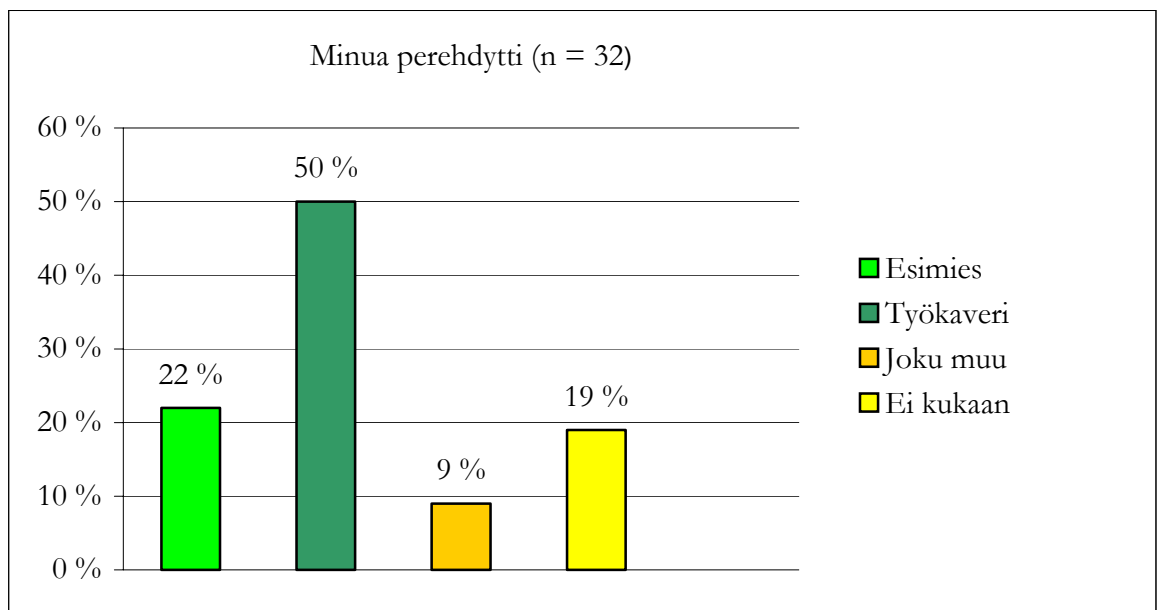
deta, että haastattelutilanteissa keskitytään ainoastaan kyseessä olevaan työtehtävään sekä työntekijälle asetetuista odotuksista. Ministeriön toiminta, arvot ja tavoitteet selkiytyivät vastaajille vasta myöhemmin mm. henkilöstöfoorumissa.

Otteita avoimista vastauksista:

- Esimieheni kertoi ministeriön toiminnasta, sain mukaani tekstejä, joissa oli kerrottu mm. arvoista ja tavoitteista. Haastattelussa asiat jäivät hieman irrallisiksi, avautuivat myöhemmin paremmin.
- Minua ei haastateltu, vaan palkattiin suoraan hakemuksen perusteella.
- Itse etsin strategiaa tms. asiakirjaa saadakseni jonkinlaisen käsityksen asiasta.
- Pääpaino oli työtehtävissä ja siinä miten ne hoitaisiin.

### 6.3 Perehdyttäjä

Puolet vastaajista perehdytti työkaveri, 50 %, ja esimiehet perehdytti vastaajia 22 %. Perehdyttämisen päävastuu on esimiehillä, joten esimiesten perehdyttämisprosenttia ei voitane pitää hyvänä. Vastaajista 19 % ei perehdyttänyt kukaan, joka kertoo myös esimiesten sitoutumattomuudesta uuden tulokkaan perehdyttämiseen. Vastaajista 9 % perehdytti joku muu kuin edellä mainitut (kuvio 5).



Kuvio 5. Tulokkaan perehdyttäjä

19 % vastaajista, joita ei ollut kukaan perehdyttänyt, pyydettiin vastaamaan kahteen avoimeen kysymykseen: Miten tutustuit organisaatioon, työympäristöön ja työhösi sekä Oliko haittaa ettei ollut perehdyttäjää. Kumpaankin avoimeen kysymykseen vastasi 15 henkilöä. Organisaation, työympäristöön ja työhön tutustuminen tapahtui suurimmalla osalla vastaajista omatoimisesti kysymällä esimieheltä tai lähimmiltä työtovereilta sekä aktiivinen tietojen etsiminen. Myös sisäinen intranet Dimmi koettiin vastaajien mielestä ensiarvoisen tärkeäksi kanavaksi sekä siellä oleva sähköinen perehdyttämiskirje. Kysyttäessä oliko haittaa siitä ettei ollut perehdyttäjää vastaajista yli puolet eli 53 % oli sitä mieltä ettei ollut haittaa, mutta vastaajista 47 % oli kuitenkin sitä mieltä, että olisivat halunneet itselleen perehdyttäjän. Omatoiminen tietojen etsiminen on liian työlästä ja aikaa vievää sekä saattaa antaa uudelle tulokkaalle virheellisen kuvan organisaatiosta, jossa työskentelee.

Otteita avoimista vastauksista:

- Kysymällä ahkerasti sain vastauksia esimieheltä ja työtovereilta.
- Olisin kaivannut enemmän kirjallista tietoa käytännön asioista, en ehtinyt kirjata kaikkea ylös ja tietoa tuli tipotellen.
- Aktiivisesti tietoa etsimällä Dimmistä, joka on tärkeä kanava ja josta kannattaa huolehtia. Myös sähköinen perehdyttämiskirje on hyvä kunhan kaikki linkit toimisivat.
- Työkaverini kävi sairauslomalla perehdyttämässä minua.
- Esimiehen olisi pitänyt kierrättää koko osastolla, ei vain kyseisessä yksikössä. Koen tämän haitanneen laajemmin työympäristöni tutustumisessa.

Vastaajista 39 %:lle oli nimetty perehdyttäjää, mutta 61 %:lla vastaajista ei ollut nimettyä perehdyttäjää. Kysyttäessä millainen perehdyttäjää oli, vastaajien mielestä 71 % vastasi perehdyttäjän olleen osaava tehtävänsä, vain 17 % oli sitä mieltä, että perehdyttäjää ei ollut tarpeeksi osaava tehtävänsä. Perehdyttäjän ajankäytöstä vastaajista yli puolet eli 54 % oli sitä mieltä, että perehdyttäjällä oli tarpeeksi aikaa. 38 % vastaajista oli sitä mieltä ettei perehdyttäjällä ollut tarpeeksi aikaa.

Ne vastaajat, joille oli nimetty perehdyttäjää olivat tyytyväisiä, mutta valtaosalle ei ollut nimettyä perehdyttäjää. Perehdyttämisvastuun selkeyttämiseen tulisi kiinnittää enemmän

huomiota ja huolehtia, että jokaisella uudella tulokkaalla on ainakin nimetty henkilö ensimmäisestä päivästä lähtien aina siihen asti kun uusi tulokas on valmis itsenäiseen toimintaan. Verrattaessa osastojen välisiä vastauksia ilmeni, että kala- ja riistaosastolla (liite 6) oli vastaajien mukaan yli puolelle nimetty perehdyttäjä kun taas elintarvike- ja terveysosastolla oli nimetty vain neljäsosalle vastaajista perehdyttäjä.

Intranetissä olevaa sähköistä perehdyttämiskuntaa valtaosa vastaajista 71 %, vastaajia 32, ei ollut käynyt perehdyttäjän kanssa läpi. Ainoastaan 22 % prosenttia vastaajista oli perehdyttäjän kanssa käynyt sen lävitse. Myöskään 78 % vastaajista, vastaajia 32, vastasi ettei perehdyttäjä ollut tehnyt perehdytettävän omaan työtehtävään liittyvää tehtävälis- ta. Ainoastaan 22 %:lle vastaajista oli perehdyttäjä tehnyt tehtävälis- ta.

Sähköisen perehdyttämiskunnan läpikäymättömyys sekä tehtävälis- ta puuttumiset ker- tovat ettei perehdyttämistä juurikaan suunnitella ennakoon.

#### **6.4 Perehdyttäminen työympäristöön ja organisaatioon**

Perehdyttämisestä työympäristöön ja organisaatioon kysyttiin yleisiä väittämiä tulok- kaan vastaanotosta, organisaatiosta ja siihen liittyvistä käytännön asioista. Tähän osioon vastasi 33 henkilöä. Perehdytettävän tuloon oli valmistauduttu 71 % vastaajien mu- kaan, 27 % vastaajien tuloon ei oltu valmistauduttu. Yli 90 % vastaajista esiteltiin työti- lat ja työtoverit heti alussa, ainoastaan 9 % vastaajista kertoi ettei näin ollut tapahtunut.

Itsensä tervetulleeksi koki suurin osa eli 94 % vastaajista, 6 % vastaajista ei näin koke- nut. 30 % vastaajista selvisi perehdyttämistilanteessa MMM:n strategia kun taas 55 %:lle ei selvinnyt. 15 % vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen. MMM:ään liittyvistä käytännön asioista 70 % vastanneista sai tietoa ja olivat perillä vallitsevista käytänteistä, mutta ei samaa eikä eri mieltä sekä eri mieltä olivat 15 % kumpikin vasta- ustausryhmä. Intranetissä olevan sähköisen perehdyttämiskunnan kautta tietoa saavien vastauksissa oli hajontaa. Täysin samaa mieltä oli 9 % vastaajista, osittain samaa mieltä 27 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 18 % vastaajista, osittain eri mieltä 18 % vas- taajista, täysin eri mieltä 15 % vastaajista ja ei osannut sanoa 12 % vastaajista.



Avoimessa kysymyksessä: Miten työssä saa tällä hetkellä tietoa MMM:n toiminnasta vastasi 32 vastaajaa. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että intranet oli se foorumi, jonka kautta MMM:n toiminnasta saa tietoa. Lisäksi henkilöstöfoorumi, kokoukset ja palaverit sekä kahvitaumat ja käytäväkeskustelut olivat antoisia tiedonvälityskanavia. Myös kokouspöytäkirjat mainittiin tiedonsaannin lähteiksi.

Otteita avoimista vastauksista:

- Laajemmissa asioissa pari kertaa vuodessa pidettävät henkilöstöfoorumit.
- Sisäinen intranet ja MMM:n internetsivut.
- Kannattaa itse olla aktiivinen.
- Dimmistä katson päivittäin uudet otsikot, ja jos tulee kysyttävää tiedän kenen puoleen kääntyä.

Pari kertaa vuodessa järjestettäviin perehdyttämistilaisuuksiin osallistui 52 % vastaajista kun taas 48 % ei ollut osallistunut. Vastaajia oli 31 henkilöä.

Toisessa avoimessa kysymyksessä: Miten esimiesviestintä tai yleinen asioista viestiminen työyhteisössä toimii vastaajina oli 32 henkilöä. 20 vastaajaan mielestä viestiminen toimii pääsääntöisesti hyvin esimiehiltä ja työyhteisössä. Vain neljä vastaajaa oli sitä mieltä ettei viestintä toiminut lähes ollenkaan ja syynä näihin oli esimiehen viestinnän hajanaisuus ja ajanpuute. Myös tiedonkulun kankeus tuli esille.

Kysyttäessä vastaajilta kehittämisehdotuksia toivottiin osastojen yhteistyön kehittämistä toiminnallisista lähtökohdista sekä yhteenkuuluvuutta ja tiedon kulun parantamista ehdotettiin parannettavaksi esimerkiksi järjestämällä yhteiset osastokahvit kerran kuussa. Myös viestintävälineiden uudistamista tuotiin esille kuten videoneuvottelujen mahdollisuus ja sähköinen arkistointimahdollisuus. Yksikkokokoukset, joissa käydään lävitse mitä töitä henkilöillä on työn alla, resurssit ja tarvitaanko mahdollisesti resurssien uudelleenjärjestelyjä ja mitä tehtäviä ja töitä on tulossa lyhyellä aikavälillä. Näin säilyisi ja muodostuisi kokonaiskuva yksikön tehtävistä eikä ainoastaan omista työtehtävistä.

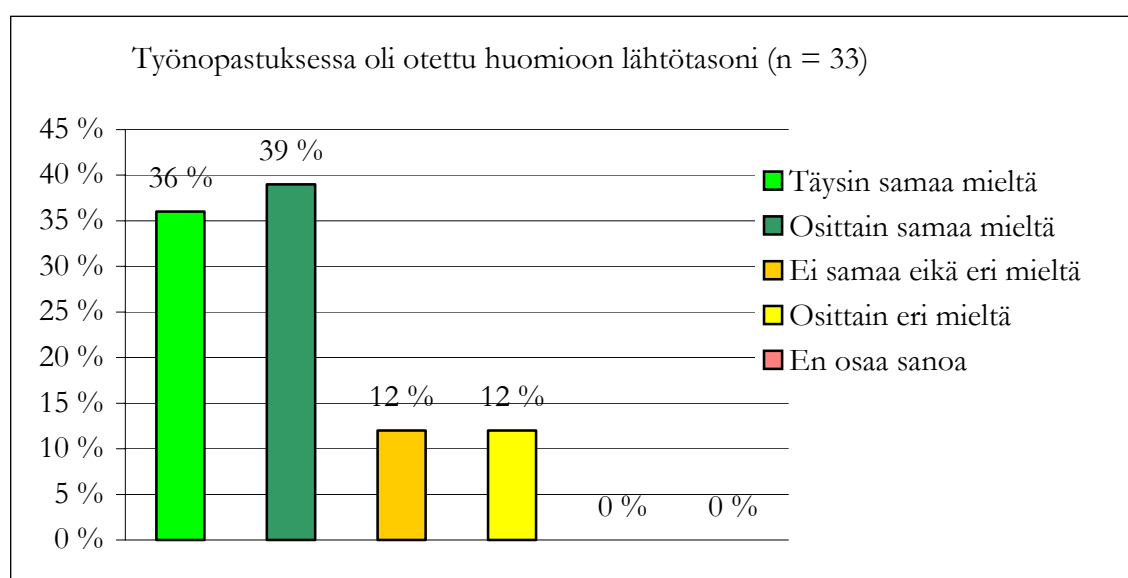
Otteita avoimista vastauksista:

- Esimiesviestintä toimii hyvin, olen saanut vastauksen kaikkiin asioihin ja esimiehellä on ollut hyvin aikaa kuunnella.

- Voisi olla enemmän. Sisäinen viestintä ei oikein toimi.
- Esimiehillä ei ole useinkaan aikaa eikä näkemystä alaisten työtehtäviin.
- Kaikkia koskevat yleiset viestit tulisi lähettää suoraan sähköpostitse ilman välikäsiä.

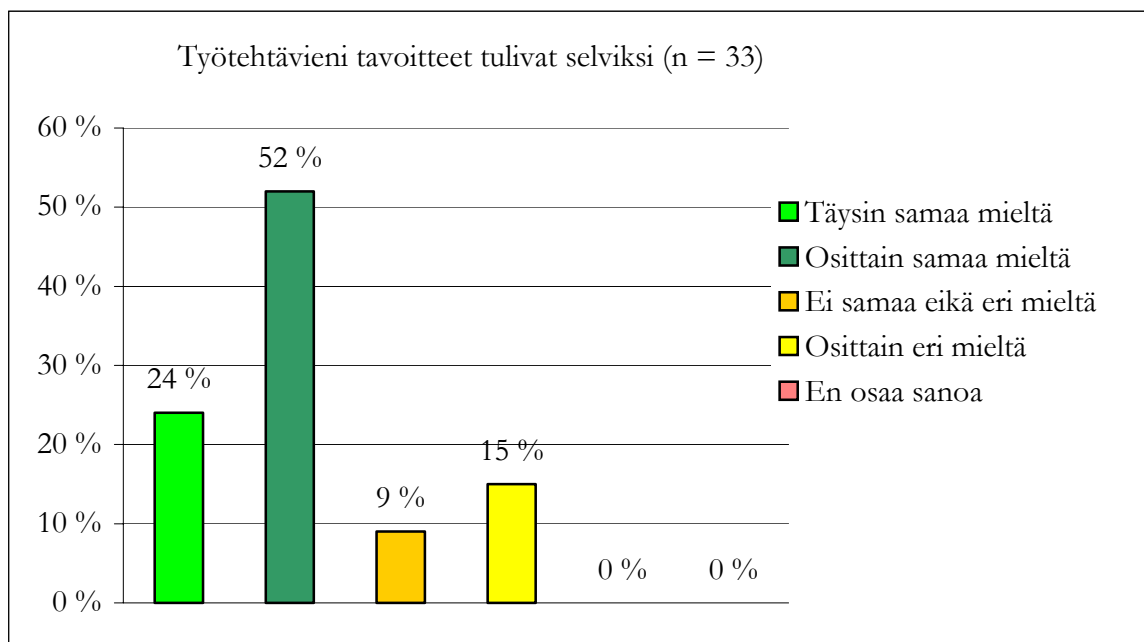
## 6.5 Työnopastus

Omaan työhön liittyvästä perehdyttämisestä eli työnopastuksesta kysyttiin erilaisia väittämiä kuten saiko tulokas selkeän kuvan tehtävästään, tavoitteista. Oliko ohjeet ja opastus loogista sekä saiko palautetta (liite 4). Tulokkaan lähtötaso, koulutus ja työkokemus, oli osattu ottaa huomioon perehdyttämistilanteessa (kuvio 6). Vastaajista 76 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että lähtötaso oli hyvin huomioitu. Ei samaa eikä eri mieltä oli 12 % vastaajista ja osittain eri mieltä 12 % vastaajista.



Kuvio 6. Tulokkaan lähtötason huomioiminen

Kysyttäessä saiko tulokas selkeän kuvan työtehtävistään 76 % vastaajista oli sitä mieltä, että sai selkeän kuvan. Ainoastaan 18 % vastaajista oli sitä mieltä ettei näin ollut. Ei samaa eikä eri mieltä oli ainoastaan 6 % vastanneista. Työtehtävien tavoitteiden selkeyttä kysyttäessä (kuvio 7) 76 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että asetetut työtehtävien tavoitteet tulivat selviksi. Ainoastaan 15 % vastaajista oli eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että MMM:ssä tulokkaan perehdyttämisessä työtehtävien tavoitteet tuodaan selkeästi esille, mutta parantamisen varaa on jotta kaikki tulokkaat olisivat samassa asemassa.



Kuvio 7. Asetetut tavoitteet

Vastaajista 15 % oli tyytyväisiä selkeisiin ohjeisiin ja opastuksen loogisuuteen. Osittain samaa mieltä oli 39 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 12 % vastaajista, osittain eri mieltä oli 27 % ja täysin eri mieltä 6 % vastaajista. Vastausten perusteella voi päätellä, että työtehtävien ohjeet oli mietitty etukäteen ja näin ohjeistus meni kohdalleen. Kuitenkin vastausten joukossa oli henkilöitä, jotka kokivat ohjeistuksen ainoastaan paperipinnkana, josta omatoimisesti opetella asiat. Myös esimiehen suurempaa vastuuta toivottiin. Palautetta työnopastuksen aikana saaneiden vastauksissa oli hajontaa: täysin samaa mieltä oli 12 % vastaajista, osittain samaa mieltä 33 %, ei samaa eikä eri mieltä 18 %, osittain eri mieltä 21 %, täysin eri mieltä 12 % ja ei osaa sanoa 3 % vastaajista. Tämä selittyneen sillä, että MMM:ssä ei osata antaa palautetta, koska se ei oikein kuulu tähän toimintakulttuuriin, ainoastaan virheistä annetaan palaute vaikka niiden osuus olisikin pieni. Tässä lienee perehdyttäjille kehittymistä, sillä palautteen antaminen on tärkeää uudelle tulokkaalle rakentavassa mielessä, oli se sitten positiivista tai negatiivista.

Otteita avoimista vastauksista:

- Tilannekatsaus olisi ollut paikallaan esim. kuukauden päästä kun olin aloittanut.
- Konkreettinen tehtävälista olisi ollut ideaalinen.
- Kaipasin apua hallinnollisen ajattelun kehittämiseen.
- Työnopastusta olen aina saanut. Koin sen erittäin hyvänä, sain jo ennen

harjoitteluni alkamista materiaaleja luottavakseni, joten tiesin hommani melko hyvin.

- Lyötiin kasa paperia eteen ja käskettiin aloittaa hommat.

## 6.6 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen kehittämisestä MMM:ssä osassa kysyttiin neljällä avoimella kysymyksellä vastaajilta seuraavia asioita: mitä oli parasta perehdyttämisessä, mitä koit ongelmalliseksi, tuliko esiin yllättäviä asioita ja kehittämissuositukseksi perehdyttämisprosessille.

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen: Mitä oli parasta perehdyttämisessä vastasi 25 henkilöä. Vastaukset jakaantuivat erilaisiin tunteisiin. Kuitenkin suurin osa vastaajista koki saaneensa luottamusta työyhteisöön ja työtovereihin sekä yksilönä huomioiminen antoi heti tunteen, että on työyhteisön tasavertainen jäsen. Perehdyttämisen hyvistä puolista mainittiin myös henkilöstö- ja hallintoyksikön järjestämä perehdytystilaisuus, joka luonnehdittiin hyväksi kokonaisuudeksi ja hyödylliseksi. Myös intranetissa olevasta sähköisestä perehdyttämisrungosta löytyneet mielenkiintoiset dokumentit koettiin hyväksi.

Toiseen avoimeen kysymykseen: Mitä koit ongelmalliseksi perehdyttämisessä vastasi 22 henkilöä. Vastauksista päällimmäiseksi ongelmaksi nousi vastaajien kokema perehdyttäjän ja esimiehen ajanpuute. Puutteeksi koettiin myös se, ettei tuotu missään vaiheessa esille laajempia kokonaisuuksia kuten miten ministeriön toiminta liittyy valtioneuvoston toimintaan. Perehdyttäjän ja perehdytettävän keskustelu ei ollut samalla tasolla, koska tietyt työhön liittyvät slangisana eivät perehdytettävälle auenneet. Moni vastaaja oli myös sitä mieltä, että oli liian paljon itseopiskelua, joka joissain tapauksissa teetätti turhaa ylimääräistä työtä. Myös monen kuukauden tehottomaksi työskentelyksi koettiin se ettei kiireistä työkaveria uskaltanut häiritä kysymyksillä sekä perehdyttäjä ei ymmärtänyt roolinsa tärkeyttä.

MMM:n perehdyttämisprosessiin esimiesten tulee jatkossa sitoutua siinä määrin, että uudella työntekijällä on käytettävissä oma perehdyttäjä, joka hallitsee tehtävän laaja-

alaisesti. Myös kiire pitää poistaa perehdytystilanteessa ja vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä pitää olla luottamuksellinen.

Otteita avoimista vastauksista:

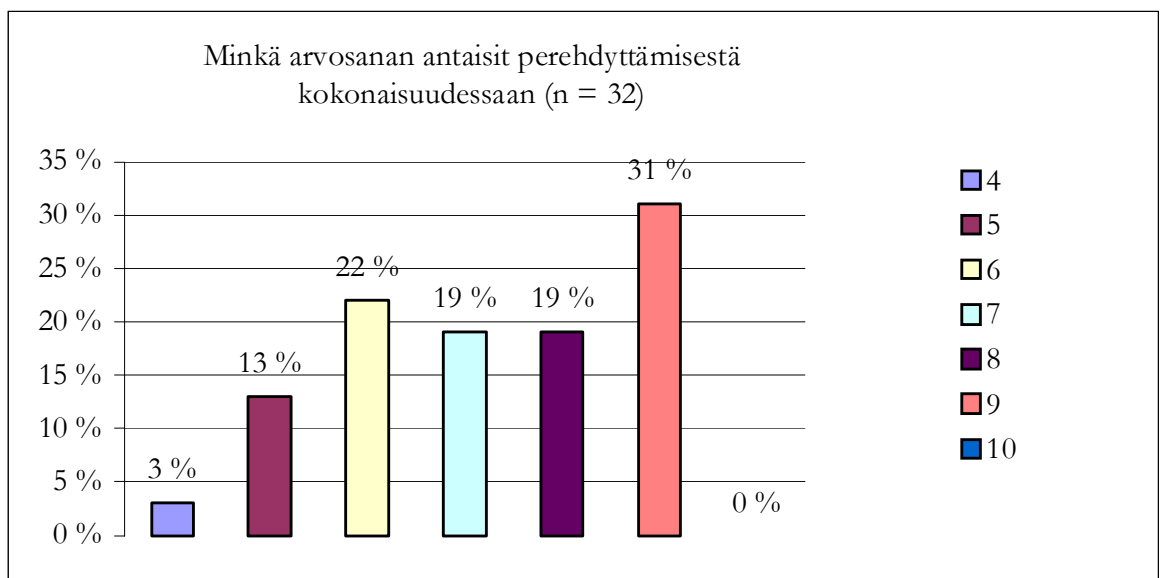
- Perehdyttäjällä ei ollut tarpeeksi aikaa eikä perehdyttämistäni ollut suunniteltu riittävästi.
- Asiat etenivät liian pienissä paloissa.
- Luonnollisia kohtaamisia ei tapahtunut kuin vasta vuoden työssäolon jälkeen kun itse kävin muissa kerroksissa..
- Talossa ei tällä hetkellä ole henkilöä, joka osaisi kaikki työtehtävät, jotka minulle nyt kuuluvat. Edeltäjäni lähti monta kuukautta sitten, ja nyt on hankala etsiskellä ihmistä, joka on hoitanut tiettyä asiaa, joka minun pitäisi oppia.

Kolmanteen avoimeen kysymykseen: Tuliko esille yllättäviä asioita vastasi 17 henkilöä. Vastaajien mielestä ei mitään kovin yllättävää ilmaantunut perehdyttämisen kuluessa. Joittenkin asioiden ja papereiden kierrätyksen byrokraattisuus ihmetytti. Tekniset ongelmat koettiin harmittavina kun ei ollut tarpeellisia oikeuksia eikä laitteita ja puhelinta hankittu ennen tulokkaan saapumista vaan niitä alettiin hankkia vasta kun tulokas oli tullut taloon. Tämä aiheutti usealle vastaajalla harmia sen ohella ettei tietokoneet toimineet kunnolla. Myös ihmettelyä oli herättänyt kokonaisuus miten uuden ihmisen perehdyttäminen hoidettiin; paljon jätettiin uuden tulokkaan omalle vastuulle.

Neljännessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin: Kehittämisehdotuksesi perehdyttämisprosessille vastasi 23 henkilöä Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vastaajien omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Perehdytysprosessi tulee ottaa koko talon tasolla haltuun. Koko prosessi tulee kuvata ja varmistaa kaikille tasavertaiset lähtökohdat perehdyttämisessä. Sen toteutusta pitää seurata koko talon tasolla ja vastuutukset tulee olla selvät. Perehdytys on tärkeä työnantajakuvan luomista ja työntekijän sitouttamista taloon, tähän liittyy työhyvinvointi, joka muodostuu työn hallinnan tunteesta. Tällä hetkellä perehdytyksen merkitystä ja mahdollisuuksia ei ymmärretä. Lisäksi toivottiin jokaiselle perehdytettävälle oma perehdyttäjä ja perehdyttämistä tulee seurata. Perehdyttäminen tulisi ulottua kaikkiin aloittaviin virkamiehiin, myös lyhyitä määräaikaikaisuuksia tekeviin. Työnopastuksen puutteellisuus vähentää työn tehokkuutta, erityisen turhauttavaa on

tehdä turhaa työtä joka olisi voitu välttää paremmalla työnopastuksella. Vastajat olivat myös sitä mieltä, että perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa, esimerkiksi intranetissa (Dimmi) olevaa sähköinen perehdyttämiskokoukseen tulisi paneutua enemmän, että siellä oleva kaikki materiaali tulisi miellettyä. Osastoilla tulisi miettiä yhteinen tapa, jolla uusi työntekijä perehdytetään.

Vastajat saivat myös arvioida perehdyttämistä kokonaisuudessaan kouluarvosanoilla (kuvio 8) 4-10. Vaihteluväli tuli arvosanojen 4-9 välillä, kukaan vastaajista ei arvioinut kokonaisuutta arvosanalla 10. Puolet vastaajista oli arvioinut MMM:n perehdyttämisen olevan hyvä, mutta kuitenkin 49 % vastaajista piti perehdyttämistä kokonaisuudessaan tyydyttävänä.



Kuvio 8. Kouluarvosanat perehdyttämisprosessista kokonaisuudessaan

## 7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten perehdyttämisprosessi on hallinnassa MMM:ssä ja mitä uudet taloon rekrytoidut henkilöt ovat havainneet oman perehdyttämisensä kautta, mitä mahdollisia heikkouksia ja vahvuuksia tuli esille. Tutkimustulosten perusteella voidaan MMM:n perehdyttämisprosessia kehittää paremmaksi ja toimivammaksi sekä vakiinnuttaa se paremmin osaamisen kehittämisen keinoksi ja osaksi osaamisen johtamisjärjestelmää.

### 7.1 Luotettavuus ja pätevyys

Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Reliabiliteetti-sana voidaan suomentaa sanoilla luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina, kokonaisuudessaan samaa asiaa. Arkikielen luotettavuus on tutkimuksen kielessä validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä eli sen hyvyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti.

Vaikka tutkijalla on tutkimusprosessia koskevia valintoja tehdessään paljon mahdollisuuksia, on vapauden kääntöpuolena myös vastuu. Tutkijan vastuulla on esimerkiksi se, ettei tutkittavien hyvinvointi heikkene tutkimukseen osallistumisesta. Tutkijan asema suhteessa tutkittaviin voi olla ongelmallinen, koska tutkittavien tarjoamaa tietoa jostakin ilmiöstä vaikuttamatta kuitenkin tuotettuun tietoon itse. Tällöin ollaan objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymysten äärellä. Objektiivisuushan edellyttäisi sitä, että tutkija katsoisi tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin, puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 1998, 17) Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tutkimuksen uskottavuuden perusta.

Kysely lähetettiin 71 henkilölle ja vastauksia saatiin 33 henkilöltä eli kyselyyn vastasi 46,5 % kyselyn saaneista. Vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi. Tutkija arveli, että osan vastaamattomuuteen saattoi vaikuttaa juuri kyselyn ajanjaksoon sattunut pit-

käkestöinen virkamatka tai loma vaikka kyselyajankohta sijoittui vuosilomien jälkeiseen aikaan.

Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti, ja pätevyys, validiteetti, on tarpeeksi hyvä. Saadut vastaukset vastasivat kysytyihin kysymyksiin. Kysymyksiin vastaamisissa ei ollut mitään ohjaavuutta esimerkiksi jos vastasi johonkin kysymykseen kieltävästi/myöntävästi ei tarvinnut siirtyä pakotettuun kysymykseen. Kuitenkin vastausten määrä antoi tutkimuksen tuloksille selkeän suunnan MMM:n perehdyttämisen nykyyhetkestä, perehdyttämisen hyvistä ja huonoista puolista sekä kehittämisehdotuksia. Toisaalta osan vastaajien yli kahden vuoden yhtäjaksoinen työssäoloaika on saattanut heikentää jossain määrin muistikuvaa omasta perehdyttämiskokemuksesta.

## **7.2 Perehdyttämisprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät**

Työympäristöön ja organisaatioon perehtyminen on pääsääntöisesti MMM:ssä kunnossa. Tulokkaat saivat organisaatiosta tietoa omatoimisesti käymällä MMM:n internetsivuilla ja median välityksellä sekä osa tulokkaista oli työskennellyt aikaisemmin muualla hallinnonalalla. Tämä kuvastaa myös tulokkaan oman vastuun ottamista perehtymisestään. Työympäristöön perehtymistä edesauttaa että heidät otetaan hyvin vastaan ensimmäisinä työpäivinä. Näin tulokas kokee saaneensa luottamusta työyhteisöön ja työtovereihin ja kokee itsensä tervetulleeksi sekä tasavertaiseksi työskentelemään MMM:ssä.

Perehdyttäminen kokonaisuudessaan koetaan suunnitelluksi kokonaisuudeksi, joten MMM:n yleinen perehdyttäminen on kohdallaan ja motivoi uutta tulokasta. Kuitenkin Dimmissä olevaa sähköistä perehdyttämiskokoa ei moni tulokkaasta käynyt systemaattisesti läpi ajanpuutteen sekä siellä olevan suuren materiaamäärän vuoksi, myös tuotiin esille ettei kaikki linkit toimineet. Yleiseksi tiedon ja asioiden lähteiksi Dimmi koetaan kuitenkin ensiarvoisen tärkeäksi tiedonlähteeksi. Myös henkilöstöfoorumit koetaan tilaisuuksiksi, joista saa paljon ministeriötä ja siellä työskenteleviä henkilöitä koskevaa ajankohtaista tietoa. Myös järjestetyt erilliset perehdyttämispäivät koetaan onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi, vaikka osa toivoo näiden päivien järjestämistä lähemmäksi tuloajankohtaa.



Perehdyttäjiin ollaan pääasiassa tyytyväisiä ja heidät koetaan päteviksi tehtäväänsä ja mukaviksi sekä helposti lähestyttäväksi henkilöiksi. Lähes kaikki vastaajista olivat erittäin sitoutuneita työhönsä ja työyhteisöönsä, joten tulokas sitoutuu näin hyvin taloon sekä hänellä on hyvä pohja työskentelyyn MMM:ssä.

### **7.3 Perehdyttämisprosessin puutteet ja kehittämisehdotukset**

Perehdyttämisprosessin suurimmat ongelmat liittyvät esimiehen rooliin perehdyttämisessä, palautteenantoon, työnopastuksen suunnitteluun ja seurantaan. Kehittämistä tarvitaan myös työympäristöön perehdyttämisessä ja perehdyttäjän käytössä.

Työympäristöön perehdyttäminen on yleisesti ottaen sujunut hyvin, mutta pieniä yksityiskohtia lisäämällä perehdytettävä hahmottaa työympäristönsä ja toimintatavat nopeammin. Perehdyttäjän pitäisi käydä sähköistä perehdyttämiskurssia systemaattisesti lävitse ja varata siihen tarpeeksi aikaa. Tulokkailta tuli myös toive, että osastot tekisivät itselleen omat perehdyttämisohjeet, joista selviää kyseisen osaston toimintatavat.

Kehittämisen kohteena on myös ministeriön toiminnasta, arvoista ja tavoitteista kertominen perehdyttämistilanteessa. Tämä auttaa tulokasta hahmottamaan oman työnsä osaksi kokonaisuutta ja sijoittumista organisaatioon. Erillisiä perehdyttämistilaisuuksia tulee järjestää useammin ja laajempia, joista selviää miten ministeriö liittyy valtioneuvostoon. Myös yleisimmät käytössä olevat työslangisanat on hyvä listata ja kirjata mitä ne tarkoittavat.

Jollei esimies itse toimi perehdyttäjänä tulee hänen ennen tulokkaan aloittamista nimetä selkeästi perehdyttäjä tai perehdyttäjät, jotka hallitsevat tehtävän tarpeeksi laajalaisesti. Osastoilla ja yksiköillä tulee sopia tarkemmin, kuka vastaa mistäkin perehdyttämisen osasta, esimerkiksi sihteerit opastavat käytännön asiat ja esimiehet teoreettisimmat asiat. Tämä helpottaa tulokkaan kynnystä kysyä epäselvissä tilanteissa ja nopeuttaa asioiden ja toimintatapojen oppimista.

Perehdyttäjien kiireisyys sai paljon moitteita. Kuitenkin tulokkaat kokivat saaneensa apua perehdyttäjältä, mutta kiire oli ollut monelle tulokkaalle kynnys lähestyä perehdyttäjää ja tämä saattaa haitata tulokkaan ja perehdyttäjän välistä luottamusta. Ajankäyt-

töön liittyvä ongelma on poistettavissa ennakkoon suunnitellun perehdyttämisohjelman avulla. Myös tulokkaan työtehtävään liittyvä tehtävälista toimii hyvänä tarkistuslistana.

Jos perehdyttäjää ei jostain syystä pystytä nimeämään työnopastukseen, pitää esimiehen varmistaa tulokkaan työnopastuksen selvittämällä keneen tai keihin ja missä perehdytettävä voi olla yhteydessä. Esimerkiksi tilanteessa jolloin edellinen työntekijä on jo lähtenyt talosta pois.

Esimiehen pitää tukea ja ohjata perehdyttäjää. Perehdyttäjien tulee saada tehtävänsä ohjausta ennen tulokkaan saapumista. Tämä myös vahvistaa perehdyttäjän roolin tärkeyttä.

Vaikka tulokas toimisikin oma-aloitteisesti on työnopastuksessa kiinnitettävä huomio suunnitteluun ja perehdyttämiseen käytettävä aika. Suunnitelmassa pitää määritellä tulokkaan perehdytyksen osa-alueet, perehdyttäjä tai perehdyttäjät, opetusjärjestys, oppimistavoitteet, ajankäyttö, tarvittavat oheismateriaalit, seuranta ja arviointi. Myös esimiehet tulee vastuuttaa suunnitelman tekoon. Suunnittelu tulee aloittaa ennen uuden henkilön saapumista.

Suunnittelun apuna voi käyttää tulokkaan tehtävänkuvaa, joka toimii työnopastuksen runkona ja tarkistuslistana. Tämä auttaa myös ajankäytön suunnittelussa. Vastaajilla ei kenelläkään ollut käytettävissä tällaista listaa. Tarkistuslistan avulla voi helposti tarkistaa työnopastuksessa käytävät asiat. Sähköinen perehdyttämisrunko Dimmissä toimii myös tarkistuslistana, mutta valtaosa tulokkaista ei ollut käynyt sitä läpi. Työnopastuksen suunnittelua tehtäessä on myös sähköinen perehdyttämisrunko otettava aktiivisesti käyttöön. Työnopastuksen tulee olla tavoitteellista.

Moni tulokas vastasi joutuneensa oma-aloitteisesti ottamaan asioista selvää ja opettelemaan asioita erehdyksien kautta. Työnopastukseen pitää panostaa enemmän, jotta tulokkaat pääsevät tekemään asiat heti oikein. Näin säästetään aikaa, parannetaan työn laatua ja edesautetaan tulokasta nopeammin itsenäiseen työskentelyyn.

Kysyttäessä seurannasta ja palautteesta kyselyyn vastanneiden mukaan esimiesten käytämä aika, tuki ja palaute oli puutteellista. Tämä lienee perehdyttämisessä tavallista vaikka esimies on vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä. Perehdytyksestä saama palautetta ja palautekeskusteluja vastaajat toivoivat saavansa perehdytyksen kuluessa, ei vasta käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa., jolloin se ajallisesti ulottuu liian myöhäiseen vaiheeseen. Esimiehen ja perehdytettävän olisi hyvä käydä erillinen perehdytyksen arviointikeskustelu vaikka kerran kuussa perehdytysjakson aikana. Keskustelun avulla voidaan ohjata tulokkaan työskentelyä paremmin ja puuttua mahdollisiin epäselviin kohtiin sekä tehdä tarvittavia korjauksia ajoissa.

Keskustelun sisältö ei tarvitse olla monimutkainen ja siihen käytettävä aika riippuu tehtävänkuvasta. Keskusteluun varataan aika ja keskusteluun valmistaudutaan esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistan avulla. Esiin tulleet asiat kirjataan, mietitään jatkotoimenpiteet ja seurataan niiden toteutumista. Seuranta ja arviointikysymykset voivat Kankaan (2007, 17) mukaan olla seuraavanlaisia: Miten perehdyttäminen on tulokkaan mielestä toteutunut? Mitkä asiat hän on mielestään oppinut hyvin? Missä asioissa hän tarvitsee mielestään lisää ohjausta ja harjoittelua? Millaisia toivomuksia hänellä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen? Miten tästä eteenpäin? Millainen aikataulu?

MMM:n henkilöstön vaihtuvuus ei ole tällä hetkellä suurta, joten tämä vahvistaa esimiehen vastuuta perehdyttämisen vastuussa ja suunnittelussa. Kupias ja Peltola (2009, 62) ovat luoneet listan esimiehen vastuualueista perehdyttämisessä. Tätä ohjetta voivat myös MMM:n esimiehet käyttää varmistaessaan perehdyttämisprosessin onnistuvuuden:

- varmista tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä,
- olla läsnä ensimmäisinä työpäivinä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana,
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä,
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista,
- seurata ja antaa palautetta,
- huolehtia koeaikakeskusteluista,
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta,

- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista,
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä.

Perehdyttämisprosessi vaatii aina ennakkosuunnittelun, seurannan ja kehittämisen. Hyvän perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa henkilö syvemmälle yhteisön kulttuuriin ja tavoitteisiin. Perehdyttämisen ytimen muodostavat perehdyttäminen työympäristöön ja työnopastus. Hyvin hoidettu perehdyttäminen välittyy ulospäin organisaationa, joka välittää työntekijöistään ja heidän osaamisestaan. Myös kuva asiantuntevasta ja osaavasta henkilöstöstä välittyy ulospäin.

Kvantitatiivinen tutkimus soveltui tietojen keruuseen hyvin. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat lähes kaikkiin kysymyksiin vaikka kysymyksissä ei ollut pakotettuja kysymyksiä mukana. Kyselylomaketta olisi voitu pilkkoa avoimien kysymysten osuudelta monivalintakysymyksiin, jotta vastausten purkaminen olisi ollut helpompaa. Yksi avoin kysymys oli saanut jotkut vastaajat ymmärtämään sen väärin, mutta sillä ei ollut oleellista merkitystä tutkimukseen tuloksiin.

Avoimiin kysymyksiin vastattiin erittäin hyvin ja näin avoimet kysymykset täydensivät hyvin monivalintakysymyksiä.

## Lähteet

- Alasilta, A. 2000. Verkkoajan viestintä. Kauppakaari Oyj ja Anja Alasilta. Pieksämäki
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Tampere.
- Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. European Network - Finland. 3.8 Koulutus ja työhön perehdyttäminen. Luettavissa:  
[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/index\\_html](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/index_html) Luettu 6.8.2011
- Halonen, E. 2010. Perehdyttämisprosessin hallinta henkilöstön suuressa vaihtuvuustilanteessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki
- Ikävalko, E.1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Elisa Ikävalko ja Inforviestintä Oy. Jyväskylä
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Elisa Juholin ja Infor Oy.  
WS Bookwell Oy, Porvoo
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Elisa Juholin ja Inforviestintä Oy, Helsinki
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Juva
- Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK
- Kjelin E, Kuusisto PC. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä

Kuivalahti, T., Luukkonen, J. 2003. Intra. Inforviestintä. Hämeenlinna

Kupias P., Peltola R. 2009. Perehdyttäminen pelikentillä. Palmenia. Helsinki

KvaliMOTV kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö Luettavissa:  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> Luettu 16.10.2011

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 4 luku 15 § Luettavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan strategia 2011-2026 Luettavissa:  
[http://www.mmm.fi/attachments/mmm/ministerio/5zbeXKbPX/MMM\\_strategia\\_2011.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/mmm/ministerio/5zbeXKbPX/MMM_strategia_2011.pdf)

Maa- ja metsätalousministeriön henkilöstökertomus 2010. Drno 1207/85/2011

Mansoft Tietotekniikka Oy. Intranet- Harri Jalonen (FT, VTM) Luettavissa:  
[http://www.mansoft.fi/harri\\_jalonen](http://www.mansoft.fi/harri_jalonen) Luettu 7.8.2011

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy. Helsinki

Talouselämä, Fakta. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettavissa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a193172>. Luettu 12.7.2011

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 Luettavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos, 2010. Perehdyttäminen. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx) Luettu 1.8.2011

Työturvallisuuskeskus TTK, 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa:  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf) Luettu 5.8.2011

Valtiovarainministeriön kirje VM090:00/2011. Henkilöstön perehdyttäminen valtioneuvostossa - yhteisen perehdytysohjelman pilotointi

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Jyväskylä

Vartiainen, M., Teikari, V., Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopeutus. Otatieto. Hämeenlinna

Väitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen, Edita Prima Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Leif Åberg ja Inforviestintä Oy. Keuruu

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Leif Åberg ja Inforviestintä Oy. Juva

Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. Inforviestintä Oy. Helsinki



### Perehdyttäminen MMM:ssä -kysely

Arvoisa vastaanottaja

Hyvä ja suunniteltu perehdyttäminen organisaatioon ja tehtäviin auttaa ja tukee uutta tulokasta siihen asti kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjekset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttämistä voi sanoa palvelukseksi uudelle tulokkaalle.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen toimivuus maa- ja metsätalousministeriössä (MMM). Lisäksi on tarkoitus selvittää millaisia ongelmia tai kehittämiskohteita MMM:n perehdyttämisestä löytyy ja vastaako se perehdyttävän ja perehdyttäjän odotuksia.

Kysely jakautuu seuraavanlaisesti: taustakysymykset, perehdyttäminen kokonaisuudessaan, perehdyttäjä, perehdyttäminen työympäristöön ja organisaatioon, omaan työhön liittyvä perehdyttäminen sekä perehdyttämisen kehittäminen. Kyselyssä on sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä.

Raija Kuusi viestintäyksiköstä tekee kyselyn osana opinnäytetyötään Haaga-Helia ammattikorkeakoululle (liiketalouden koulutusohjelma, suuntautuminen: palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi).

Vastausaikaa on 14.9.2011 saakka. Vastaaminen kyselyyn vie aikaa noin 15-20 min.

Toivomme myönteistä suhtautumista vastaamiseen.

Kiitos ajastasi!

Pekka Väisänen  
viestintäjohtaja



## Liite 2. Tutkimuksen kyselylomake



### Perehdyttäminen MMM:ssä -kysely

Tässä kysytään miellipidettäsi perehdyttämisen toimivuudesta MMM:ssä. Kysely jakautuu seuraavanlaisesti: taustakysymykset, perehdyttäminen kokonaisuudessaan, perehdyttäjä, perehdyttäminen työympäristöön ja organisaatioon, omaan työhön liittyvä perehdyttäminen sekä perehdyttämisen kehittäminen.

Kyselyssä on sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kyselyssä käytettävä monivalintakysymysten asteikko on välillä 5-0, jossa 5 = täysin samaa mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 3 = ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa. Tai vastaa vaihtoehtoilla Kyllä / Ei. Monivalintakysymysten lisäksi on avoimia kysymyksiä, joihin toivotaan myös vastauksia. Kiitos ajastasi!

#### Taustakysymykset

1) Virkasuhteeni on

1. vakituinen  2. määräaikainen  3. harjoittelija

2) Olen työskennellyt MMM:ssä

- alle 4 kk  4-12 kk  yli 12 kk  1-2 vuotta  yli 2 vuotta

3) Osasto, jossa työskentelen

1. MAO  
 2. MEO  
 3. KRO  
 4. ELO  
 5. YLO  
 6. Erillisyksikkö

#### Seuraavat kysymykset liittyvät perehdyttämisprosessiin

4) Vastaa seuraaviin perehdyttämistäsi koskeviin väittämiin asteikolla 5-0

	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä
a) Saamani perehdyttäminen oli mielestäni suunniteltu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Perehdyttämiseeni käytetty aika oli riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Perehdytys oli kattava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Perehdytykselle oli asetettu tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Esimiehen käyttämä aika perehdyttämiseen oli riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Hain itse aktiivisesti tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Perehdyttäminen motivoi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Tiedän kenen puoleen kääntyä kun tarvitsen apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Tunnen olevani sitoutunut työhöni ja työyhteisöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Onko työnteokoani arvioitu perehdyttämisen aikana tai sen jälkeen? Milloin ja miten?

6) Mistä sait tietoa organisaatiosta ennen rekrytointia?

7) Millainen kuva MMM:stä sinulla oli ennen työskentelyä täällä - vastasiko kuva nykyistä käsitystä?

8) Miten työpaikkaaastattelussa viestittiin ministeriön toiminnasta, sen arvoista ja tavoitteista?

**Seuraavat kysymykset ovat perehdyttäjistä**

9) Minua perehdytti

1. esimies  2. työkaveri  3. joku muu  4. ei kukaan

10) Jos sinulla ei ollut perehdyttäjää, miten tutustuit organisaatioon, työympäristöön ja työhösi?

11) Oliko mielestäsi haittaa siitä ettei sinulla ollut perehdyttäjää

- Kyllä  Ei

12) Vastaa seuraaviin perehdyttäjiin koskeviin väittämiin.

a) Minulle oli 'nimetty' perehdyttäjä

- Kyllä  
 Ei

	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä	0 En osaa sanoa
b) perehdyttäjäni oli osaava tehtävänsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) perehdyttäjällä oli tarpeeksi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Kävittekö perehdyttäjän kanssa Dimmissä olevaa sähköistä perehdyttämiskurssia?

Kyllä  Ei

14) Perehdyttäjä oli tehnyt minua varten omaan työtehtävääni liittyvän tehtävälistan

Kyllä  Ei

#### Seuraavat kysymykset ovat perehdyttämisestä työympäristöön ja organisaatioon

15) Vastaa seuraaviin väittämiin

a) Tulooni oli riittävästi valmistauduttu etukäteen

Kyllä  Ei

b) Minulle esiteltiin tilat ja työtoverit heti alussa

Kyllä  Ei

	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä	0 En osaa sanoa
c) Tunsin itseni tervetulleeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Minulle selvisi MMM:n strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Sain tietoa yleisistä MMM:ään liittyvistä käytännön asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Sain kattavasti tietoa sähköisen sähköisen perehdyttämiskurssin kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Miten työssä saa nyt tietoa MMM:n toiminnasta (mistä ja mitä kautta)?

17) Uusien henkilöiden perehdyttämistilaisuuksia järjestetään 2-3 kertaa vuodessa. Osallistuitko tähän?

Kyllä  En

18) Miten esimiesviestintä tai yleinen asioista viestiminen työyhteisössä toimii?

19) Tuleeko mieleesi asioita, jotka tarvitsevat kehittämistä?

**Seuraavat kysymykset ovat omaan työhösi liittyvästä perehdyttämisestä (työnopastustilanne)**

20) Vastaa seuraaviin kysymyksiin

	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä	0 En osaa sanoa
a) Työnopastuksessa oli otettu huomioon lähtötasoni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Sain selkeän kuvantötehtävistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Työtehtävieni tavoitteet tulivat selviksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Sain selkeät ohjeet ja opastus oli loogista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Työnopastuksen aikana sain myös palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) Miten koit työnopastuksen? Mahdolliset kehittämissuhteet?

**Seuraavat kysymykset ovat perehdyttämisen kehittämisestä MMM:ssä**

22) Mitä oli parasta perehdyttämisessäsi?

23) Mitä koit ongelmalliseksi perehdyttämisessäsi?

24) Tuliko esiin yllättäviä asioita? Mitä?

25) Kehittämisehdotuksesi perehdyttämisprosessille?

26) Minkä kouluarvosanan antaisit perehdyttämisestäsi kokonaisuudessaan?

4  5  6  7  8  9  10

**Kiitos vastauksesta!**



### Liite 3. Perehdyttämisen tulokset

Perehdyttämisen vastauksen yhteenveto n=33	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä	Yhteensä
a) Saamani perehdyttäminen oli mielestäni suunniteltu	12 %	33 %	9 %	24 %	21 %	100 %
b) Perehdyttämiseen käytetty aika oli riittävä	5 %	21 %	9 %	42 %	12 %	100 %
c) Perehdytys oli kattava	6 %	21 %	15 %	36 %	21 %	100 %
d) Perehdytykselle oli asetettu tavoitteet	6 %	21 %	21 %	24 %	21 %	100 %
e) Esimiehen käyttämä aika perehdyttämiseen oli riittävä	6 %	18 %	21 %	21 %	21 %	100 %
f) Hain itse aktiivisesti tietoa	61 %	30 %	9 %	0 %	0 %	100 %
g) Perehdyttäminen motivoi minua	25 %	28 %	21 %	12 %	6 %	100 %
h) Tiedän kenen puoleen kääntyä kun tarvitsen apua	48 %	33 %	9 %	6 %	3 %	100 %
i) Tunnen olevani sitoutunut työhöni ja työyhteisöni	55 %	21 %	6 %	15 %	6 %	100 %
Yhteensä	26 %	25 %	14 %	22 %	13 %	100 %

## Liite 4. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus

	3) Osasto, jossa työskentelen					
a) Saamani perehdyttäminen oli mielestäni suunniteltu	1. MAO (N=9)	2. MEO (N=4)	3. KRO (N=5)	4.elo (N=4)	5. YLO (N=3)	6. Erillisyksikkö (N=8)
5 Täysin samaa mieltä	11,11 %	0 %	20 %	0 %	0 %	25 %
4 Osittain samaa mieltä	11,11 %	50 %	40 %	25 %	66,67 %	37,50 %
3 Ei samaa eikä eri mieltä	11,11 %	25 %	0 %	0 %	0 %	12,50 %
2 Osittain eri mieltä	44,44 %	0 %	20 %	50 %	0 %	12,50 %
1 Täysin eri mieltä	22,22 %	25 %	20 %	25 %	33,33 %	12,50 %
Keskiarvo	3,56	3	2,8	3,75	3	2,5

Liite 5. Esimiehen ajankäytön riittävyys

	3) Osasto, jossa työskentelen					
e) Esimiehen käyttämä aika perehdyttämiseen oli riittävä	1. MAO (N=9)	2. MEO (N=4)	3. KRO (N=5)	4. elo (N=4)	5. YLO (N=3)	6. Erillisyyksikkö (N=8)
5 Täysin samaa mieltä	0 %	0 %	20 %	25 %	0 %	0 %
4 Osittain samaa mieltä	0 %	0 %	40 %	0 %	66,67 %	25 %
3 Ei samaa eikä eri mieltä	11,11 %	75 %	0 %	0 %	33,33 %	25 %
2 Osittain eri mieltä	66,67 %	0 %	20 %	50 %	0 %	25 %
1 Täysin eri mieltä	22,22 %	25 %	20 %	25 %	0 %	25 %
Keskiarvo	4,11	3,5	2,8	3,5	2,33	3,5



## Liite 6. Nimetty perehdyttäjä

2. a) Minulle oli 'nimetty' perehdyttäjä  
Vastaajien määrä: 33

	<b>MAO</b>	<b>MEO</b>	<b>KRO</b>	<b>ELO</b>	<b>YLO</b>	<b>Erill</b>	<b>Yht</b>
Kyllä	3	1	3	1	1	4	13
Ei	6	3	2	3	2	4	20
	9	4	5	4	3	8	33
Kyllä	33 %	25 %	60 %	25 %	33 %	50 %	39 %
Ei	67 %	75 %	40 %	75 %	67 %	50 %	61 %

## Liite 7. Työnopastuksessa huomioidut asiat

	5 Täysin samaa mieltä	4 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	1 Täysin eri mieltä	0 En osaa sanoa	Yhteensä
a) Työnopastuksessa oli otettu huomioon lähtötasoni	36 %	39 %	12 %	12 %	0 %	0 %	100 %
b) Sain selkeän kuvan työtehtävistäni	18 %	58 %	6 %	18 %	0 %	0 %	100 %
c) Työtehtävieni tavoitteet tulivat selviksi	24 %	52 %	9 %	15 %	0 %	0 %	100 %
d) Sain selkeät ohjeet ja opastus oli loogista	15 %	39 %	12 %	27 %	6 %	0 %	100 %
e) Työnopastuksen aikana sain myös palautetta työstäni	12 %	33 %	18 %	21 %	12 %	3 %	100 %
Yhteensä	21 %	44 %	12 %	19 %	4 %	1 %	100 %