

Sanna Vesa

PEREHDYTYSSUUNNITELMA SYYTTÄJÄNSIHITEEREILLE

Pohjois-Suomen syyttäjäalue

PEREHDYTYSSUUNNITELMA SYYTTÄJÄNSIHITEEREILLE

Pohjois-Suomen syyttäjäalue

Sanna Vesa
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Esihenkilötyö ja henkilöstöosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esihenkilötyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Sanna Vesa

Opinnäytetyön nimi: Perehdytysuunnitelma syyttäjänsihteereille, Pohjois-Suomen syyttäjäalue

Työn ohjaaja: Antti Kujala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 40 + 3 liitettä

Tämän opinnäytetyön aiheena on luoda perehdytysuunnitelma syyttäjänsihteereille. Toimeksiantajana oli Pohjois-Suomen syyttäjäalue. Syyttäjälaitos on käynyt läpi ison organisaatiomuutoksen, ja sen myötä tarve yhtenäisille toimintatavoille on kasvanut. Perehdytysuunnitelma luo alustan ja tukipilarin yhtenäiselle perehdytykselle ja parantaa perehdytyksen seurantaa. Tarkoituksena on tehostaa ja selkeyttää perehdytysprosessia ja sen seurantaa.

Kehittämismenetelmänä tässä työssä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Havainnointi perustui omaan perehdytykseen ja sen jälkeiseen aikaan. Kirjallisuuskatsauksessa käytin tutkimuksia sekä artikkeleita oppimisen ja mentoroinnin saralta. Painopiste on esihenkilötyössä ja oppimisessa. Esihenkilöiden tärkein tehtävä onnistuneessa perehdytyksessä on tarjota puitteet ja tarvittava tuki perehdyttäjälle, jotta saadaan taattua laadukas ja tasavertainen perehdytys kaikille uusille työntekijöille. Perehdyttäjien pitää osata perehdyttää, heidän pitää osata ottaa huomioon erilaiset oppijat ja heidän taustansa. Perehdytystä pitää muokata perehdyttäjän osamisen mukaan painopisteitä muokkaamalla tehostetaan perehdytystä ja säästetään myös aikaa.

Muutos on tänä päivänä pysyvä olotila. Sen hyväksyminen osaksi arkea voi joskus olla haastavaa. Syyttäjälaitos kehittyy hurjaa vauhtia ja henkilöstö sen mukana, muutoksia tuo mukanaan myös sukupolven vaihdos, joka on tulossa vastaan vääjäämättä. Hiljaisen tiedon häviäminen pitää tiedostaa ja miettiä tapoja sen jakamiseen. Tässä työssä nostan mentoroinnin yhdeksi perehdytyksen tavaksi ja hiljaisen tiedon jakamisen työkaluksi.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin perehdytysuunnitelma toimeksiantajalle ja sitä muokattiin käyttäjien palautteiden mukaan. Suunnitelma tehtiin Excelliin, jolloin se on helposti muokattavissa. Suunnitelma otetaan käyttöön tulevaisuudessa, joten sen konkreettista toimivuutta ei tässä työssä arvioida.

Asiasanat: Perehdytys, perehdytysuunnitelma, esihenkilötyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Option of Leadership and HR

Author: Sanna Vesa

Title of thesis: Orientation plan prosecutor's secretaries, Northern Finland prosecutor's area

Supervisor: Antti Kujala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 40 + 3 appendices

The purpose of this thesis was an orientation plan for a client organization. The client was the Northern Finland Prosecution District, the orientation plan was designed for the prosecutor's secretaries. The National Prosecutors Authority has undergone a major organizational change and as a result, the need for uniform methods has grown. This orientation plan will help to establish common practices and supports the follow-up of the orientation.

The method of developing in this work was participatory observation and descriptive literature review. Literature review used studies and articles on learning and mentoring. The observation was based on my own orientation and the time after that.

This work highlighted the importance of supervisory work in the orientation process and how to learn. It is important for educators to identify the needs of different learners and to offer them right kind of support.

The result of the thesis was an orientation plan for the client, it was modified according to user feedback. The plan was made for Excel and is customizable. The implementation of the plan will take place in the future, so its functionality will not be evaluated in this work.

Keywords: orientation, orientation plan, supervisory duties

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS.....	9
2.1	Toimeksiantaja	9
2.2	Toimeksiannon tavoitteet ja tarkoitus	10
2.3	Perehdytys Syytälaitoksessa	11
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	12
3	PEREHDYTTÄMINEN	13
3.1	Lainsäädäntö.....	14
3.1.1	Työturvallisuuslaki.....	14
3.1.2	Valtion yleinen virka- ja työehtosopimus	14
3.2	Perehdytyksen haasteet.....	15
3.3	Hyvän perehdytyksen hyödyt	16
4	OPPIMISTA JA TIEDONSIIRTOA	18
4.1	Oppiminen työssä.....	18
4.2	Ohjaus.....	19
4.3	Mentorointi.....	20
4.4	Perehdyttäjänkin tarvitsee koulutusta	21
5	ESIHENKILÖTYÖ PEREHDYTYKSEN TUKENA.....	22
5.1	Vastuut ja roolit perehdytysprosessissa	22
5.1.1	Esihenkilön rooli perehdytyksessä	23
5.1.2	Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä	24
5.1.3	Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä	24
5.2	Seuranta ja palaute	25
6	PEREHDYTYSSUUNITELMAPOHJA	27
6.1	Palautteet	28
6.2	Lopullinen pohja	29
7	TOTEUTUS	30
7.1	Osallistuva havainnointi.....	30
7.2	Kirjallisuuskatsaus.....	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	33
9	POHDINTA.....	35

LÄHTEET.....	36
LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen ja perehdytysuunnitelma. Aiheesta löytyy enemmän opinnäytetöitä kuin jaksan laskea ja silti se edelleen nähdään opiskelijoiden näkökulmasta tärkeänä aiheena. Koska perehdytysuunnitelman voi tehdä monella eri tavalla ja toteuttaa vielä useammalla, halusin tässä tutkimuksessa nostaa esiin perehdyttäjien roolia ja sen, mikä heille on tärkeää onnistuneen perehdytyksen läpivientiin. Perehdytys pitäisi nähdä enemmän myös organisaation arvoasiana ja sen pitäisi olla lähtökohta kaikelle tekemiselle ja yhtenäisille toimintatavoille.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Suomen syyttäjääalue. Tässä työssä pääsen hyödyntämään pitkää kokemustani esihenkilötyöstä ja perehdyttämisestä sekä yhdistämään konkreettista osaamista tutkimukseen. Olen tehnyt pitkän kaupallisen uran myymäläpäällikkönä ennen syyttäjälaitokselle siirtymistäni. Työnkuvaani kuuluu paljon perehdytyksen suunnittelua, perehdyttäjien kouluttamista ja ohjaamista, mentorointia ja ennen kaikkea seuranta ja aktiivista palautteen antoa. Tästä lähtökohdasta pääsin opintojen kautta ammattiharjoitteluun Pohjois-Suomen syyttäjääalueelle syyttäjäsihteeriksi toukokuussa 2023. Perehdytys ja siihen liittyvät laatuseikat ovat aina olleet minulle tärkeitä. Oman perehdytykseni aikana tein havaintoja ja keskustelin paljon perehdyttäjien kanssa. Näiden havaintojen ja keskustelujen pohjalta lähti ajatus opinnäytetyöhön ja sen tarpeeseen

Esihenkilön rooli perehdytyksessä on todella suuri, tämän vuoksi tässä tutkimuksessa nostetaan esiin myös esihenkilön roolia onnistuneen perehdytyksen mahdollistajana. Selkeyden vuoksi käytän työssä termiä esihenkilö, joka viittaa syyttäjälaitoksella käytettävään termiin tiiminvetäjä. Lähiesihenkilö on taas koko sihteeritiimin vetäjä eli apulaispäällikkö. Apulaispäällikköinä toimivat toimikausittain valitut aluesyyttäjät.

Motivaatiolla on iso rooli perehdytyksen onnistumisessa. Perehtyjän ja perehdytettävän motivaatio vaikuttaa tiedon jakamiseen sekä vastaanottamiseen. Kuinka sitten organisaatio voi toiminnoillaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon perehdyttää laadukkaasti ja toisaalta taas onnistua rekrytoinneissa saavuttamaan motivoituneet hakijat? Näillä seikoilla on iso rooli onnistuneeseen perehdytykseen ja niiden tiedostaminen ja tunnistaminen on organisaatioille tärkeää.

Tässä työssä käytetään tutkimusmenetelmänä kuvainnollista kirjallisuuskatsausta ja osallistuvaa havainnointia. Havainnot perustuvat omaan perehdytykseeni ja sen jälkeiseen aikaan. Kirjallisuuskatsaukseen valikoin tutkimukset, jotka ottavat kantaa nimenomaan oppimiseen, kehittymiseen ja mentorointiin.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa perehdyttämistä syyttäjänsihteereille Pohjois-Suomen syyttäjälalueella. Perehdytysuunnitelman lisäksi pureudutaan perehdyttäjien tarvitsemaan tukeen ja materiaaliin, jotta perehdytys olisi tasalaatuista ja tukisi yhtenäisiä toimintatapoja. Perehdytysuunnitelma sisältää muokattavan perehdytysuunnitelmalomakkeen, joka voidaan myös tulostaa paperille. Perehdytyksen tueksi suunnitelmaan linkitetään ohjeistuksia ja Osaavan sihteerin starttikoulutuspaketti, joka löytyy laitoksen omasta Moodlesta. Moodlesta löytyvä koulutus on enemmän yleisperehdytystä, eikä sisällä niinkään käytännön työtehtäviä.

Teoriaosiossa pureudutaan tarkemmin perehdyttämiseen ja siihen miksi organisaatioiden kannattaa käyttää siihen resursseja. Perehdytys voidaan mielestäni nähdä työhyvinvoinnin, motivaation ja sitouttamisen työkaluna. Luukkalan mukaan motivaation odotusarvoteoria muodostuu oman osaamisen sekä onnistumisen odotuksista ja asian arvosta. Jos siis kokee pärjäävänsä hyvin josain tärkeässä asiassa, sitoutuu siihen herkemmin. Jos taas ei usko omaan selviytymiseensä tai toisaalta ei koe asiaa tärkeäksi on vaikea motivoitua ja sitoutua. (Luukkala 2022, 48.)

2.1 Toimeksiantaja

Syyttäjälaitos on valtion viranomainen, joka huolehtii siitä, että rikoksesta seuraa lain tarkoittama rangaistus. Syyttäjälaitos on itsenäinen valtion viranomainen sekä osa oikeuslaitosta. Syyttäjälaitos toimii ainoana viranomaisena mukana kaikissa rikosasian käsittelyvaiheissa: esitutkinta, syyteharjonta ja oikeudenkäynti. Syyttäjälaitoksen tehtävä on huolehtia rikosvastuun toteutumisesta, eli siitä että rikoksesta seuraa lain tarkoittama rangaistus. Syyttäjät ovat riippumattomia ja itsenäisiä lainkäyttäjiä. (Syyttäjälaitos 2024c).

Syyttäjälaitoksella työskentelee noin 650 henkilöä, joista 465 on syyttäjiä. Lisäksi 180 henkilöä työskentelee tuki- ja asiantuntijatehtävissä. Valtakunnansyyttäjän toimisto on laitoksen hallintayksikkö, joka johtaa viittä syyttäjälaietta: Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Pohjois-Suomi, Itä-Suomi ja Ahvenanmaa. (Syyttäjälaitos 2024c.)

Pohjois-Suomen syyttäjäalue

Pohjois-Suomen syyttäjäaluetta johtaa johtava aluesyyttäjä. Syyttäjäalueeseen kuuluu Kainuun, Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan kunnat. Toimipaikkoja on 5. Syyttäjälaitoksen nettisivuilla kerrotaan niitä olevan seitsemän. Tämä liittyy vanhaan asetukseen, jonka vuoksi asiaa ei voi oikaista. (Syyttäjälaitos 2024b). Alueella toimii neljä apulaispäällikköä, jotka toimivat osittain alueittain ja rikosnimikkeittäin. He toimivat lähiesihenkilöinä 48 syyttäjälle, 13 sihteerille sekä neljälle valmistelijalle.

Pohjois-Suomen syyttäjäalueella on kaksi sihteeritiimiä. NOTO on nopean toiminnon tiimi, joka käsittelee nimensä mukaisesti jutut, jotka eivät vaadi pitkää syyteharkintaa tai pitkiä istuntorupeamia. MONO on taas moniosaaja, jossa toimii erikoissyyttäjät ja juttukanta on sisältää isoja sekä monimutkaisia kokonaisuuksia. Monossa on käytössä työparit, eli yhdellä sihteerillä 4–6 nimettyä syyttäjää, kun taas NOTOssa toimitaan kollektiivisesti yhdessä ilman nimettyjä työpareja.

Tämä työ toteutetaan Pohjois-Suomen syyttäjäalueelle. Tulevaisuudessa kun työtapoja yhtenäistetään, voidaan samaa pohjaa käyttää läpi Suomen. Yhtenäistämällä perehdytysprosessi saadaan aikaan syyttäjälaitoksen määrittämät tavoitteet organisaatiouudistuksessa. ”Syyttäjälaitoksen uudistuksen tavoitteena on kehittää laitoksen toimintaa ja lisätä sen tuottavuutta. Siten syyttäjälaitos voi toteuttaa rikosvastuuta niin, ettei kansalaisten oikeusturva heikkene niukkenevista resursseista huolimatta. Syyttäjän toimintaa yhdenmukaistamalla pyritään myös parantamaan kansalaisten yhdenvertaista kohtelua” (Syyttäjälaitos 2024a).

2.2 Toimeksiannon tavoitteet ja tarkoitus

Työn tarkoituksena on tuottaa perehdytysuunnitelmapohja Pohjois-Suomen syyttäjäalueelle. Tavoitteena on saavuttaa yhtenäinen ja laadukas perehdytys syyttäjänsihteeereille. Lisäksi pyritään kasvattamaan esihenkilöiden ja perehdyttäjien osaamista sekä selkeyttää perehdytysprosessia. Perehdytysuunnitelma laaditaan vain Pohjois-Suomen syyttäjäalueelle, mutta tulevaisuudessa koko Syyttäjälaitos voisi hyötyä yhtenäisestä mallista toiminnan yhtenäistämiseksi.

Tutkimuskysymykset:

- Miten rakennetaan onnistunut perehdytys?
- Millainen on toimiva perehdytysuunnitelmapohja sihteerityöhön Pohjois-Suomen syyttäjälaitoksella?

2.3 Perehdytys Syyttäjälaitoksessa

Syyttäjälaitos on viime vuosien aikana käynyt läpi ison organisaatiomuutoksen. Muutoksen yhteydessä 11 paikallista virastoa yhdistettiin yhdeksi, joiden keskusyksikkönä toimii valtakunnansyyttäjän toimisto. Entiset 11 paikallista virastoa jaettiin 5 alueeseen. Laitoksen uudistuksen tavoitteena on kehittää yhtenäisiä toimintatapoja ja lisätä tuottavuutta. (Syyttäjälaitos 2024.a.) Tästä lähtökohdasta perehdytyksen yhdenmukaistaminen vastaa uudistuksen tavoitteita. Jos halutaan yhtenäistää toimintatapoja, pitää sen lähteä perehdytyksestä. Ilman yhtenäistä perehdytystä on riskinä, että perehdytyksessä siirretään vanhoja toimintatapoja, jotka eivät vastaa organisaation nykykäytänteitä.

Tällä hetkellä perehdytys ei vastaa organisaation tavoitteita. Perehdyttäminen tapahtuu sihteeritiimin voimin ja lähes kaikki sihteerit osallistuvat jollain tasolla perehdyttämiseen. Jokainen perehdyttää omalla työtavallaan, mikä saattaa johtaa vanhojen tai tehottomien työtapojen siirtymiseen uudelle työntekijälle. Perehdytykseen ei suunnitella aikaa, jolloin perehdyttäjien omien töiden suunnittelu nousee tärkeään rooliin. Perehdytystä ei myöskään tästä syystä nähdä positiivisessa valossa. Perehdyttäjät kokevat sen osittain vievän aikaa omilta töiltä, jotka odottavat perehdytyksen jälkeen ja usein myös kasaantuvat.

Sihteeritiimissä on valtavan paljon hiljaista tietoa ja osaamista, jonka valjastaminen uusien sihteerien käyttöön hyödyntäisi virastoa. Juutin ja Rovion mukaan työnohjausta ja mentorointia on viime vuosina käytetty työyhteisöjen ja johtamisen välineinä. Ne ovat keskustelua edistäviä menetelmiä, niillä tavoitellaan osaamisen ja hiljaisen tiedon aktiivista sekä työyhteisöä edistävää käyttöönottoa. (Juuti & Rovio 2010, 118.) Kappaleessa 4 (Menetelmiä), käydään läpi tarkemmin oppimista työssä, työnohjausta ja mentorointia.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tieteellinen tutkimus edellyttää aina teoreettista argumentaatiota ja sen pitää osoittaa tutkimuksessa tehdyt havainnot ymmärrettäviksi. Tutkimuksesta pitää pystyä erottamaan havainnot analyttisten teoriasta ammennettujen ja empiiristen havaintojen välillä. (Alasuutari 2011, 79–82.)

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys muodostuu työssä oppimisen ja motivaation teorioista, sekä perehdyttämiseen liittyvistä metodeista, lainsäädännöstä sekä virkaehtosopimuksen määräyksistä.

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Organisaation pitää sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen ja vastaanottaa uutta tietoa, sekä muokata olemassa olevia toimintatapoja. (Eklund 2018, 25.) Toimiessani myymäläpäällikkönä sain olla rakentamassa työyhteisöämme rekrytointien ja perehdytyksen kautta. Jokainen uusi jäsen tai muutos työyhteisössä tuo jollain tasolla muutosta koko toimintaan. Muutokset esihenkilötiimissä ovat suurimpia muutoksen aiheuttajia. Jokainen muutos vie työyhteisöä eteenpäin ja jokaisesta muutoksesta voidaan oppia uutta sekä kehittyä.

Perehdyttäminen ja sen arvo nähdään organisaatioissa usein kulueränä. Eklundin mukaan heikko perehdytys laskee tehokkuutta sekä aiheuttaa turhaa stressiä niin työntekijälle kuin esihenkilöillekin. Heikko perehdytys voi pidemmällä aikavälillä aiheuttaa suuriakin kustannuksia, jos uusi työntekijä ei koe saavansa tarvittavaa tukea onnistuakseen työssään ja tästä syystä alisuoriutuu tai irtisanoutuu. Organisaatio voi menettää jo alkumetreillä uuteen työntekijään käyttämänsä panostukset, sekä joutuu panostamaan lisää uusinta rekrytoinnilla. (Eklund 2018. 19–20.)

Mielestäni hyvä perehdytys on arvovalinta ja sen kuuluu olla organisaatioiden työnantaja mielikuvan keskiössä. Hyvään perehdytykseen käytetyt resurssit maksavat itsenä aina takaisin. Omasta kokemuksestani voin sanoa, että jokainen tunti, jonka olen käyttänyt uusien esihenkilöiden tai myyjien hyvään kouluttamiseen ovat olleet sen arvoisia. Alussa perehdytykseen ja ohjaukseen käytetyt tunnit näkyvät työntekijöiden itseohjautuvuudessa ja päätöksentekokyvyssä myöhemmin. Kun ohjausta jatketaan perehdytyksen jälkeen, voidaan hyötyjä mitata vaihtuvuuden ja sairaspöissaolojen vähenemisen kautta työhyvinvoinnin ja motivaation lisääntyessä.

Perehdytys on yksi keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa strategiaa. Perehdytys ei voi jäädä irralliseksi prosessiksi, vaan sen pitää olla linjassa organisaation strategian kanssa. Organisaation pitäisi miettiä mitä haluamme perehdytyksellä saavuttaa? Mihin tarpeeseen rekrytoidaan? Miksi ja miten käytämme resursseja? Selkeyttämällä organisaation tavoitteet, sekä selkeyttämällä perehdytysprosessi, saadaan siitä oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Uuden työntekijän on helppo nähdä mistä perehdytys koostuu ja miten hän voi siihen omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Eklund 2018, 25–30.)

3.1 Lainsäädäntö

Työnantajalla on velvollisuus perehdyttää. Perehdytystä säädelään laissa. Laki velvoittaa työnantajan antamaan ohjausta ja opetusta työhön ja työturvallisuuteen liittyen. Ohjauksen ja opetuksen määrä riippuu työn luonteesta ja työntekijän kokemuksesta. Myös työntekijän aikaisemmin saama koulutus vaikuttaa perehdytysvelvoitteen sisältöön. (Minilex 2024.)

Sihteerit ovat virkasuhteisia, joten heidän perehdyttämistään sitoo valtion yleinen virka- ja työehtosopimus, valtion virkamieslaki, sekä työturvallisuuslaki. Valtion virkamieslain 1. luvun 1§:n mukaan virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa työnantajana on valtio ja työn suorittajana virkamies.

3.1.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (738/2002) 1 luvun 1§:n mukaisesti sen tarkoituksena on parantaa työolosuhteita ja työympäristöä henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita terveyshaittoja. Lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tehtävään työhön (TTL 2§).

Työturvallisuuslain 2 luvun 14§ mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä huolehdittavat työntekijän ammatillisesta osaamisesta, ottaen huomioon työkokemus ja työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. Työnantajan on annettava riittävä perehdytys työhön, työolosuhteisiin ja menetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin, erityisesti ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävän muuttuessa. Ohjausta ja opetusta annetaan työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan vaaran välttämiseksi sekä häiriö- tai poikkeustilojen varalta. Annettua ohjausta ja opetusta täydennetään tarvittaessa. (TTL 14§.)

3.1.2 Valtion yleinen virka- ja työehtosopimus

Valtion yleistä virka- ja työehtosopimusta sovelletaan valtion virkamiesten sekä työntekijöiden palvelussuhteen ehtoihin, ellei toisin ole määrätty tai sovittu. Soveltamisohjeen mukaan määräyksiä

sovelletaan sekä koko- että osa-aikaisiin työntekijöihin. (Valtion virka- ja työehdot 2023–2025, 1:3.1§.) Työsuojelu ja yhteistoiminta on osa henkilöstövoimavarojen strategista johtamista ja kehittämistä, jonka tarkoituksena on ensisijaisesti ennaltaehkäisevästi kehittää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. (Valtion virka- ja työehdot 2023–2025, 1:7.2, 1§.)

Yhteistoiminta on työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja neuvottelua. Yhteistoimintaneuvotteluissa käydään läpi muutoksia, niiden vaikutuksia ja vaihtoehtoja (Työelämään.fi 2024). Työnantajan ja työntekijöiden kesken edustuksellisessa yhteistoiminnassa käsiteltävistä asioista säädetään yhteistoimintalain 26§:ssä. Yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita liittyen perehdytykseen työturvallisuuslaissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt, sekä laissa tarkoitettujen asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta. (Valtion virka ja työehdot 2023–2025, 1:7.2, 4§.)

3.2 Perehdytyksen haasteet

Organisaation näkökulmasta perehdytyksen pitää olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Hyvä perehdytys vaatii suunnitelmallisuutta ja resursseja. Usein uuden työntekijän tarve tulee suunnitelmattomasti ja nopealla aikataululla, jolloin perehdytyksen suunnitteluun ja organisoimiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Eklundin mukaan kiire on yksi yleisempiä syitä puutteelliseen perehdytykseen. Kaikilla työntekijöillä on päivittäin työtehtäviä ja projekteja, jotka ovat välttämättömiä. Silloin uuden työntekijän perehdyttäminen voi tuntua toissijaiselta ja hidastaa tavallista työntekoa. (Eklund 2018, 143.)

Työn laadulla on merkitystä työntekijöille ja tässä tapauksessa perehdyttäjille, jos perehdytykseen suunnitella resursseja tai ohjata perehdyttäjää niiden käytön kanssa, ei voi olettaa saavansa hyvää ja laadukasta lopputulosta. Tutkimuksen mukaan epävarmuus työn laadun suhteen on yksi stressitekijä, joka voi vähentää positiivisia tuloksia ja lisätä negatiivisia (Caniëls, Nikolova & Sverke 2013, 549).

Perehdyttävät ovat kaikki erilaisia. Jotta perehdyttäjät osaavat ottaa huomioon perehdyttävien erilaiset tarpeet, pitää pystyä tunnistamaan ne mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Rekrytoin-

nin yhteydessä esihenkilölle on muodostunut käsitys uuden työntekijän taidoista ja sen tiedon välittäminen perehdyttäjille on tärkeää. Eklundin mukaan perehdyttäjän on tärkeä ymmärtää työntekijän suorituskyvyn rajoitteet ja miten edesauttaa oppimista. Myös työntekijä hyötyy, kun hän oppii tunnistamaan oman suorituskyvyn tason vaihtelut ja haasteet. (Eklund 2018, 47.)

Perehdytyksen yksi suurimmista haasteista ovat suunnittelemattomat muutokset, joilta ei voi välttyä. Nämä ovat kuitenkin osa kaikkea työskentelyä ja jatkuvaa muutosta. Vuosien varrella olen suunnitellut kymmeniä perehdytyksiä sadoille uusille työntekijöille ja kaikesta suunnittelusta huolimatta, mikään niistä ei ole mennyt täysin suunnitelman mukaan. Muutoksissa luovimiseen apua antavat esihenkilöt, heidän tehtävänsä on varmistaa laadukas perehdytys mahdollisimman joustavasti.

3.3 Hyvän perehdytyksen hyödyt

Perehdytys on kohtaamista ja parhaimmillaan perehdytys antaa jotain kaikille siihen osallistuville osapuolille. Konkreettiset hyödyt näkyvät organisaation kassassa, ulkoisessa kuvassa ja lisääntyneessä maineessa. Hyvän perehdytyksen ansiosta virheet vähenevät, eikä niiden korjaamiseen mene aikaa. Onnistunut perehdytys lisää uuden työntekijän motivaatiota ja mielialaa, parantaa jakamista sekä vaikuttaa poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Hyvä perehdytys antaa työntekijälle edellytykset itsenäiseen työntekoon nopeasti, jonka kautta saadaan kustannussäästöjä. (Työhön perehdyttäminen 2024.)

Sopimalla perehdytykseen käytettävästä ajasta ja ottamalla se huomioon muiden tehtävien aikalua laatiessa, annetaan mahdollisuus laadukkaaseen perehdytykseen. Niin perehdyttäjän kuin uuden työntekijänkin pitää kokea, että heillä on aikaa antaa ja sisäistää uutta oppia. Kiireessä ja huonosti tehty perehdytys voi pahimmillaan pitää yllä huonoa työilmapiiriä ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon sekä työsuhteiden kestoan. Vaikka perehdyttäminenkin maksaa, on se silti aina halvempaa kuin jatkuvasti uuden rekrytoinnin käynnistäminen. Yhden uuden työntekijän rekrytointiin vaadittavat resurssit ovat huomattavat ja kaikki aika joka siihen käytetään on aina muualta pois.

Edwad Desin & Richard Ryanin itseohjautuvuus teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jota ovat kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys (Martela 2014). Organisaatiot,

jotka edistävät näiden kolmen tarpeen tyydyttämistä, lisäävät työntekijöiden sisäistä sekä motivaatiota. Tämä puolestaan lisää tuottavuutta, työtyytyväisyyttä, joustavuutta, työhyvinvointia ja positiivista työympäristöä (Deci & Gagne 2005, 337). Taulukossa 1. olen kuvannut onnistuneen perehdytyksen hyötyjä.

TAULUKKO 1. Perehdytyksen hyötyjä

	Onnistunut perehdytys
Laadukkuus	tukee itseohjautuvuutta ja nostaa ammattiosaamista ja -ylpeyttä
Sitoutuneisuus	antaa työntekijälle luottamusta työnajaa ja työyhteisöä kohtaan ja tunnistaa hänet tärkeänä ja tarpeellisena osana yhteisöä.
Motivaatio	kasvattaa myös perehdyttäjän osaamista ja motivoittaa perehdyttäjiä osallistamalla heitä perehdytyksen suunnitteluun.
Aika	varmistaa ettei uusinta rekrytointeja ei tarvita, sekä vapauttaa aikaa myöhemmin.
Tuottavuus	yhdistämällä kaiken edellä mainitun lisäämme myös tuottavuutta

4 OPPIMISTA JA TIEDONSIIRTOA

Perehdyttämisen menetelmiä on monia ja myös perehdytettävät ja perehdyttäjät ottavat vastaan ja jakavat kaikki omalla tavallaan. Jotta perehdytyksestä saataisiin tasalaatuinen, on perehdytysprosessi oltava organisaatiossa selkeä kaikille siihen osallistuville. Kupias ja Peltola kirjoittavat: Perehdyttämisessä on ymmärrettävä ohjaamisen ja oppimisen haasteet, mietittävä minkälaista perehdyttämistä juuri nyt vaaditaan ja mikä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa (Kupias & Peltola 2009, 43).

Tutkimuksen mukaan hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen koetaan organisaation tärkeimmäksi resurssiksi. Arkipuheessa hiljainen tieto tarkoittaa kokemuksellista tietoa, kun taas työelämässä sillä tarkoitetaan työkokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista. Hiljaista tietoa voi olla vaikea havaita ja ymmärtää. Työntekijät eivät välttämättä tunnista taitojaan ja osaamistaan, koska se ilmenee kokonaisvaltaisena ja ammatillista osaamista laajempaan tietona. Työelämässä hiljainen tieto kumuloituu vuosien varrella tekemällä työtä ja sen pelätään katoavan eläköitymisten myötä. (Pohjalainen 2012, 1–2.)

4.1 Oppiminen työssä

Oppimisella työssä, tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa spontaania ja osittain tiedostamatonta oppimista. Brownin, Koppin, Kieslingin, Kinkenin ja Scäferin tutkimus nostaa esiin työpaikoilla tapahtuvan oppimisen tärkeyden ja kuinka työntekijät oppivat. Nykyinen työympäristö vaatii työntekijää sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin taitovaatimuksiin ja koko ajan kasvavaan tietotulvaan. Enää ei riitä opinnoissa hankitut taidot. Usein työntekijät kokevat oppineensa jotain reflektoidessaan omia työtapojaan, tehdessään töitä vertaistensa kanssa tai vaihtaessaan tietoa heidän kanssansa, vaikka eivät suunnitelleet tai aikoneet oppia mitään. Työntekijät usein epäonnistuvat siirtämään hankittua taitoa päivittäiseen työhönsä, jolloin on kyseenalaista, hyötyykö organisaatio kouluttamisesta. Työssä oppiminen organisaation sisällä tekee siitä tehokkaampaa ja mielekkäämpää. (Brown, Kopp, Kiesling, Kinken, & Scäfer 2020, 2–3.)

Nopeasti muuttuva työelämä ja kasvava informaatiotulva sekä vaatimukset laajemmalle osaamiselle ovat kasvattaneet tarvetta oppimiselle työpaikalla. Työntekijöiden tullessa tietoisiksi pidemmän aikavälin tarpeelle kasvattaa osaamista läpi työuran taatakseen tarvittavat taidot, joita työntelemiseen tarvitaan. Yleisesti oppiminen on monimutkainen rakennelma, jota ei voi suoraan tarkastella. Oppiminen työpaikalla ilmenee usein päivittäisten työtehtävien sivuvaikutuksena tai on hienovarainen seuraus epävirallisista sosiaalisen oppimisen kohtaamisista, kuin että olisi seuraus muodollisista kursseista. Hankitun tiedon mittaaminen on vaikeampaa, koska se on usein hiljaista tai taitolähtöistä tosiasioiden sijaan. Lisäksi työpaikalla oppiminen tapahtuu usein yksilöiden vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden kanssa. (Brown ym. 2020, 4–5.)

Perehdyttäjien osaamisen vahvistaminen on tärkeässä osassa laadukkaassa perehdytyksessä. Jotta pystytään kehittämään perehdytysprosessia ja samalla perehdyttäjiä, on tärkeää aika ajoin kokoontua yhteen asian äärelle esimerkiksi työpajoissa tai vain päättyneen perehdytyksen purkutilaisuudessa. Jakamalla kokemuksia vahvistetaan myös työyhteisöä ja jaetaan hiljaista tietoa. Caniëls, Nikolova ja Sverken tutkimuksen mukaan työntekijöille tarjottavat koulutukset lisäävät luottamusta epävarmoina aikoina. Merkki siitä, että organisaatio haluaa investoida heidän ammatilliseen kehitykseensä. Tällöin muutoksen keskellä työntekijät kokevat vähemmän epävarmuutta ja pelkoa, koska muutos sisältää mahdollisuuden ammatilliseen kehitykseen ja uralla eteenpäin pääsemiseen. (Caniëls, Nikolova & Sverke 2023, 555.)

4.2 Ohjaus

Työnohjaus liitetään usein ulkopuoliseen ostopalveluun. Ohjausta voidaan kuitenkin tuottaa myös sisäisesti ja käyttää hyödyksi työnohjaukseen liitettäviä työtapoja perehdytyksessä ja perehdyttäjien osaamisen kehittämisessä. Kuten kaikessa toiminnassa myös ohjauksessa palaute on tärkeää. Vehviläisen mukaan ohjauskeskustelujen tutkimusten mukaan osapuolet ymmärtävät palautteen antamisen ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi, suorituksesta tai tuotoksesta. Keskustelun aikana annettu palaute on hyvin usein muodoltaan neuvo. Olennaista palautteelle on, että se ottaa kantaa suoritukseen, tuotokseen tai toimintaan. (Vehviläinen 2014, 168.)

Vehviläisen mukaan ohjaus on yhteistoimintaa ja siinä edistetään sekä tuetaan ohjattavan kasvu-, oppimis-, työ-, tai ongelmanratkaisuprosesseja niin, että ohjattavan toimijuus vahvistuu. Ohjaus on usein pitkäkestoinen oppimis- ja kasvuprosessi. Sitä käytetään opintojen, ammatillisen oppimisen

tai työharjoittelun ohjauksessa. Ohjauksessa on mukana oppimista, harjaantumista ja kasvamista. Ohjausta käytetään myös erilaisissa koulutuksen ja työn nivelvaiheissa. (Vehviläinen 2014, 12.) Ohjausta voidaan käyttää hyödyksi perehdyttäjien ohjaamisessa ja hiljaisen tiedon valjastamisessa työyhteisön hyväksi.

4.3 Mentorointi

Mentoroinnissa kokenut toimija ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa mentoroitavaa. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen mentorin ja mentoroitavan välillä. Mentorointi on kehittämistä ja kuten muussakin kehittämistyössä, olennaista siinä on oppiminen. Tavoitteena on ennen kaikkea mentoroitavan kehittyminen ja oppiminen, sivutuotteena myös mentori oppii, jos mentorointiprosessiin kuuluu reflektointi ja mentori on avoin ja vastaanottava mentoroitavan ajatuksille ja ideoille. (Kupias & Salo 2014, 11–12.) Mentoroinnissa käsitellään enemmän mentoroitavan tarpeita, näkökulmia ja tavoitteita. Mentorointia voidaan käyttää kehittämismuotona missä vaiheessa perehdytystä tahansa ja vielä perehdytyksen jälkeenkin. (Kupias & Salo, 62.)

Mentorointi voi kasvattaa mentorin arvoa myös organisaatioin kannalta ja työyhteisön silmissä. Se antaa mahdollisuuden vahvistaa ihmisjohtamis-, valmennus- ja vuorovaikutustaitoja. Näin myös itse mentorista tulee saava osapuoli. (Kupias & Salo 2014, 131.) Tutkimuksessaan Arman, Gillberg, Dellve ja Wikström kirjoittavat, mentorointiohjelmassa ammatillisen tiedon ja taitojen jakaminen ja yhdessä oppiminen osoittautuivat tärkeäksi teknisen tiedon jakamisen lisäksi. Keskinäinen oppiminen, yhteinen toiminta ja yhteiset ammatilliset kokemukset liittyvät suoraan siihen, kuinka mentorointiparit sitoutuivat toisiinsa. (Arman, Gillberg, Dellve & Wikström 2023, 740–741.)

Mentorointia voidaan käyttää monessa eri yhteydessä, kuten myös perehdytyksessä. Mentorointia voidaan käyttää myös hiljaisen tiedon siirtämiseen, mikä on monessa asiantuntija organisaatiossa erittäin tärkeää osaamisen ylläpidon kannalta. Kupias ja Salo kirjoittavat, että perehdytysmentorointi voidaan toteuttaa mentoroitava- tai mentorilähtöisenä. Mentoroitavalähtöisessä mentoroinnissa tavoitteet määritellään uuden työntekijät tarpeiden ja osaamisen mukaan, kun taas mentorilähtöisessä keskiössä ovat mentorin osaaminen ja hiljainen tieto. (Kupias & Salo 2014, 35.) Itse tulini sihteeritiimiin aivan toiselta alalta, vailla kokemusta edes rikosoikeudesta tai -prosessista ”otin” perehdytykseni alussa itselleni mentorin sihteeritiimistä ja sillä oli todella iso merkitys meille molemmille. Prosessin aikana yhdessä monesti mietimme ja kyseenalaistimme asioita ja uskon, että

molemminpuolista oppimista tapahtui valtavasti. Mentoroinnilla oli myös iso merkitys luottamussuhteen rakentamisessa koko työyhteisöön ja siihen, kuinka nopeasti pääsin siihen mukaan.

4.4 Perehdyttäjän tarvitsee koulutusta

Perehdytysprosessissa unohdetaan usein tärkeä komponentti, jota ilman perehdytyksestä ei tule mitään eli itse perehdyttäjä. Yhtenäiset toimintatavat ja laadukas perehdytys vaativat yhdenmukaista perehdytystä. Perehdyttäjien kouluttamisella ja ohjaamisella taataan tasalaatuinen perehdytys ja motivoidaan perehdyttäjiä. Eklundin mukaan perehdyttäjä voi olla kuka tahansa, jolle tehtävä annetaan. Perehdyttäjiä voi olla useampia perehdytyksen aikana, perehdyttäjät voivat myös vaihdella työtehtävien mukaan. Esihenkilö on kuitenkin vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessaan ja samalla myös vastuussa siitä, miten perehdytetään. (Eklund 2018, 140.)

Perehdytys- ja ohjausvastuussa olevat henkilöstön jäsenet tarvitsevat valmennusta ja koulutusta onnistuakseen tehtävässään. Konkreettisen työn osaaminen ei riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan ymmärrystä opastustarpeen arviointiin ja työn analysointiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdyttäjän pitää olla aidosti sitoutunut tehtäväänsä ja rooliinsa sekä ymmärtää sen tärkeys. Aito halu ja innostus perehdyttämiseen tai sen puute näkyy. Asenne näkyy helposti myös ulospäin, minkä uusi työntekijä voi aistia. Sitoutunut perehdyttäjä saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja ymmärtää perehdyttämisen arvon sekä on valmis työskentelemään laadukkaasti perehdytyksen eteen. (Eklund 2018, 142.)

Esihenkilöiden on tärkeää käydä perehdyttäjien kanssa läpi perehdytyksessä käytettävät materiaalit, sekä varmistaa käytännön kautta, ettei vanhoja tai tehottomia työtapoja siirretä uudelle työntekijälle. Tutkimuksessa *Measuring the impact of learning at the workplace on organisational performance* tutkijoiden mukaan yhteistoiminnallinen reflektointi on tärkeässä roolissa työpaikalla, kun tiimien on pohdittava työtään tai kun kollegat jakavat ja keskustelevat kokemuksistaan toistensa kanssa muuttaakseen työtapojaan (Brown ym. 2020. 11.) Perehdyttäjien yhteiset koulutus- ja ohjaustilaisuudet ovat hyvä tapa vahvistaa perehdyttäjien osaamista ja antaa tilaisuuksia vertaistuelle ja yhteiselle kehittymiselle. Vahvistamalla perehdyttäjien osaamista uuden työntekijän luotsina kehitetään osaamista yksilö- ja yhteisötasolla.

5 ESIHENKILÖTYÖ PEREHDYTYKSEN TUKENA

Esihenkilöillä on tärkeä rooli onnistuneen perehdytyksen läpiviennissä. Jos esihenkilöt eivät ole mukana rekrytointiprosessissa, pitää heille antaa mahdollisimman tarkka kuva organisaation puolelta siitä mitä uudelta työntelijältä odotetaan sekä hieman taustaa miksi juuri tämä henkilö palkattiin tehtävään. Perehdytystä suunnitellessa on tärkeää tunnistaa uuden työntekijän taustat, vahvuudet ja missä asioissa saatetaan tarvita syvällisempää perehdytystä.

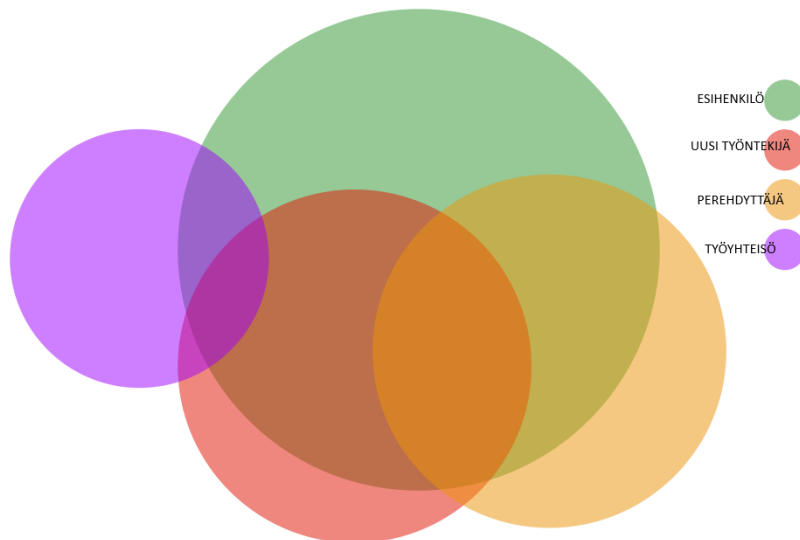
Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon myös ajankohta, milloin uusi työntekijä aloittaa, jotta voidaan varmistaa sujuva perehdytys. Eklundin mukaan suunnittelussa pitää ottaa huomioon, että pelkkä tiedon määrä ei ole olennaista, vaan oikea-aikaisuus ja mukauttaminen. Uusi työntekijä ei tiedä mitkä asiat ovat olennaisia. Epäolennaisten asioiden läpikäyminen hidastaa perehdyttämistä ja turhauttaa molempia osapuolia. (Eklund 2018, 51.)

Perehdytyksen tavoitteista keskusteleminen on osa perehdytystä. Työnantajan odotukset seuraaville viikoille on hyvä käydä perehdytyksen aloituskeskustelun aikana. Perehdytysjakson aikana kannattaa esihenkilön toimesta pitää välikeskustelu, joissa päästään kuulemaan uuden työntekijän ja perehdyttäjän näkemyksiä perehdytyksestä. Välikeskustelu antaa myös mahdollisuuden muovata perehdytyksen jatkoa ja näin tukea uutta työntekijää juuri siinä missä tarve on. Tämä voi säästää myös perehdytykseen suunnitelluista resursseja. (Eklund, 51–54.)

5.1 Vastuut ja roolit perehdytysprosessissa

Perehdyttämisprosessi alkaa, kun tunnistetaan tarve uudelle työntekijälle organisaatiossa. Tästä tarpeesta käynnistyy rekrytointiprosessi, joka pitää suunnitella niin että uusi työntekijä on valittuna oikeaan aikaan, mihin tarve on sen määrittänyt. Tarve voi olla määräaikainen esimerkiksi kausityöntekijä, jolloin virkasuhde saattaa olla lyhyt tai jatkuva pidempiaikainen virkasuhde. Virkasuhteen kesto ja mihin tarpeeseen rekrytoidaan, määrittää myös rekrytointia ja kuinka laaja se on.

Vastuu jakautuu esihenkilö, perehdyttäjän, uuden työntekijän ja organisaation välille. Esihenkilö on mukana koko perehdytysprosessissa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Kaavio 1. visualisoi omaa näkemystäni esihenkilön osuudesta perehdytysprosessissa suhteessa muihin.



KAAVIO 1: Esihenkilön osuus perehdytyksessä suhteessa muihin perehdytyksen osapuoliin.

5.1.1 Esihenkilön rooli perehdytyksessä

Esihenkilön rooli on perehdytyksessä merkittävä. Esihenkilöiden tehtävä on organisoida ja suunnata resurssit oikein, jotta perehdytys on joustavaa ja tarkoituksenmukaista. Esihenkilöiden pitää myös olla tietoisia minkä tasoinen oppija on tulossa ja kuinka paljon hän mahdollisesti tarvitsee tukea ja ohjausta. Nämä asiat ovat tärkeitä myös perehdyttäjille. Ei ole tarkoituksenmukaista käydä kaikkia asioita läpi, jos tulokkaalla on jo tarvittavaa kokemusta aiheesta. Jos taas tulokas on uusi alalla pitää perehdytyksessä ottaa se huomioon ja mukauttaa opastus sen mukaan, että kaikki on uutta. Tällöin on myös tärkeää avata asioita tarkemmin ja mahdollisesti selittää käsitteistöä.

Esihenkilön tehtäviin kuuluu työntekijöiden osaamisesta ja tehokkaasta perehdytyksestä huolehtiminen. Työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esihenkilötyötä. (Kupias & Peltola 2009, 53.) Osaamisen kehittäminen on tärkeää myös koko organisaation näkökulmasta. Leppäsen, Kovalalaisen ja Toivasen tutkimuksen mukaan osaava ja sitoutunut henkilöstö nähdään organisaation resurssina, keinona pärjätä globaalisti sekä menestymisen elinehtona (Leppänen, Kovalainen & Toivanen 2012, 3).

Myös mentoroinnissa esihenkilön rooli on ratkaisevan tärkeä. Kun mentorointia käytetään henkilöstön kehittämisen muotona, tulee esihenkilöiden olla tietoisia siitä mitä mentoroinnilla halutaan vahvistaa. Esihenkilön, mentorin ja uuden työntekijän väliset keskustelut ovat hyvä paikka reflektoida molemminpuolista oppimista ja kehittymistä sekä tuoda julki esiin nousseita ajatuksia. (Kupias & Salo 2014, 72.)

5.1.2 Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä

Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdyttäjän tehtävä on auttaa uusi työntekijä onnistumaan uudessa tehtävässään ja pääsemään siinä alkuun. Perehdytys tähtää siihen, että uudesta työntekijästä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen ja itsenäinen toimija. Yksittäisissä perehdyttämistilanteissa korostuu perehdyttäjän taidot, joilla on vaikutus koko perehdytyksen onnistumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 139–141.) Ei siis ole itsestään selvää, että kaikista kokeneista työntekijöistä tulisi hyviä perehdyttäjiä, perehdyttäjät kannattaa ottaa mukaan keskusteluun, kun suunnitellaan perehdytystä ja varmistaa perehdyttäjän halukkuus toimia tärkeässä roolissa.

Perehdyttämisen suunnitteluun ja materiaalien tekemiseen kannattaa ottaa mukaan henkilökuntaa, kirjoitetaan artikkelissa (Non profit communications 2018). Ottamalla perehdyttäjiä mukaan perehdytyksen ja käytettävän materiaalin suunnitteluun saadaan tarpeelliseen materiaaliin laajempi näkökulma ja mahdollisesti saadaan karsittua turhia aikasyöppöjä pois. Myös perehdyttäjien sitoutuminen perehdyttämisprosessiin kasvaa kuulluksi tulleen kokemuksen kautta. Luukkalan mukaan mahdollisuus oppia uutta työn kautta motivoi ja lisää työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota (Luukkala 2022, 124).

5.1.3 Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä

Oppimiseen liittyy aina uuden asian linkittyminen oppijan aikaisempiin kokemuksiin ja niihin liittyvät tunteet tavalla tai toisella (Kupias & Salo 2014, 50). Tämä on tärkeä perehdyttäjän tiedostaa ja rohkeasti myös ammentaa omista kokemuksista. Ottamalla selvää perehdytettävän taustoista ja lähtökohdista voidaan tehostaa perehdytystä, toisaalta myös perehdyttäjä pääsee kasvamaan ja kehittymään perehdyttäjänä sekä mahdollisesti myös työntekijänä. Tutkimuksen mukaan uusi työntekijä

katsoo asioita tuoreilla silmillä ja yhteistyön tuloksena voi syntyä uusia ajatuksia (Jin, Li, Liao. Yin & Zhang 2023, 18).

Perehtyjän vastuulla on aktiivinen osallistuminen perehdytykseen ja olla kiinnostunut oppimaan uutta työtehtävästä ja organisaatiosta. Perehtyjällä on oikeus saada tarvittavaa tietoa ja ohjausta, joten hänen pitää esittää kysymyksiä ja pyytää selvennystä, jos jokin asia jää epäselväksi. Perehtyjän pitää pystyä osoittamaan, että hän pystyy omaksumaan ja sitä kautta käyttämään opettajia taitoja. Perehtyjän pitää myös pyrkiä itsenäiseen työskentelyyn ja rohkeasti antaa palautetta perehdytysprosessista ja myös avoimena ottaa sitä vastaan. (Helin 2023.)

5.2 Seuranta ja palaute

Kaiken kehityksen keskiössä on palaute. Monesti palautetta annetaan, kun suoritus on yli tai alle odotusten, mutta oletusarvojen mukaisesta suorituksesta saa luultavasti palautetta vähemmän. Taisaiset ja luotettavat suoriutujat, ovat työntekijäryhmä, johon kannattaisi panostaa. Luultavasti heiltä löytyy paras osaaminen, tieto ja taito työtapojen kehitykseen ja osaamisen valjastamiseen. Kokemukseni mukaan nämä työntekijät eivät juurikaan nosta itseään esille tai tuo julki muutenkaan ajatuksiaan ja juuri siihen heitä pitäisi esihenkilöiden toimesta kannustaa. Kokemukseni mukaan taisaisista suorituksista löytyvät kokemukseni mukaan tuloksen tekemisen avaimet. Vennisen mukaan esihenkilön merkitys on keskeinen henkilöstön tukemisessa ja kehityksessä, mutta myös henkilöstön on kannettava vastuuta esihenkilön ja työtovereidensa kehittymisestä (Venninen 2005, 288).

Aktiivisella palautteella tuetaan oppimista ja jatkuvaa kehitystä. Palautteenanto nousee lähes kaikkien organisaatioiden henkilöstökyselyissä esiin. Miksi näin on? Kokemukseni mukaan keskustelu, jonka esihenkilö on ajatellut olevan palautteenantoa, voi työntekijän mielestä olla aivan jotain muuta. Esihenkilön onkin tärkeää muistaa kommunikoida keskustelun tarkoitus jo ennen aloitusta tai vähintään keskustelun aikana tuoda asia selkeästi ilmi. Palautteenannoksi koetaan myös enemmän kahdenkeskinen sovittu keskustelu kuin vaikka spontaanin keskustelun aikana annettu palaute. Palaute toimii aina molempiin suuntiin ja myös esihenkilö tarvitsee palautetta.

Perehdytystä, kuten kaikkea kehitystä ja sen onnistumista on vaikea mitata ilman aktiivista seuranta. Organisaation näkökulmasta perehdytystä voidaan seurata esimerkiksi perehdytyslomakkeen ja palautteen avulla. Perehdytyslomake on myös perehdyttävälle hyvä työkalu, josta hän voi helposti seurata missä vaiheessa mennään ja mitä vielä on edessä. ”Perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee aina tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan opastuksen etenemistä. Suunnittelu säästää aikaa itse opetustilanteelle ja toimii samalla muistin tukena” (Ahokas & Mäkelin 2013).

6 PEREHDYTYSSUUNITELMAPOHJA

Pohjois-Suomen syyttäjälueella on olemassa perehdyttämislomake. Lomakkeessa perehdyttämissuunnitelma on huomattavan paljon asiaa, jolloin tulostettu versio on hieman sekava (KUVA 1). Välilehdellä Perehdytys työtehtäviin, puuttuu sihteerin työtehtävät kokonaan (KUVA 2).

Perehdyttävän nimi:	Perehdytyksen tavoitteena on antaa sinulle kokonaiskuva Syyttäjälaitoksesta ja omasta toimipaikasta.				
Toimipaikka:					
Luokien (aika):					
Esimies:	Ole aktiivinen ja kiinnostunut, niin saat perehdyttämisestä enemmän.				
Ohjaaja/Tutor:					
Perehdyttäjä:					
Poissaolot virastolta perehdytyksen alussa esim. opintojaksot:					
PERVETULOJA TÖIHIN SYYTTÄJÄLAITOKSEEN	Uuden	Pvm	OK	Ensimmäinen viikko	Vastuuhenkilön nimi:
Henkilön vastaanottaminen ja työympäristöön liittyvien käytäntöjen esittely					
* Ottaa vastaan ensimmäisenä päivänä					lähiesimies
* Henkilöllisyyden tarkistaminen					lähiesimies
* Kiinteistöön tutustuminen (toimitilat, kulunvalvonta, ovien lukitukset, kulkuohjeet kiinteistön tiloissa, kulkureitit, vieraiden ilmoittaminen, sidosryhmien tilat, poistumisreitit ja menettely poistumistilanteessa, ea-tarpeisto, sammutuskalusto, sosiaalitulat, lounaspaikat, varastotilat, kuntosali, autotalli, muut tilat)					lähiesimies
* Työvälineet (tietokone, puhelin) ja työtila					ICT-lähtökienkilö
* Järjestelmiin kirjautuminen (käyttäjätunnukset) ja sähköposti(t), asiakirjapohjat, urvatulostus & tulostimet, sähköinen kalenteri (lukuoikeudet)					ICT-lähtökienkilö
* Esittäytyminen: yhteinen tilaisuus ja esittely toimipaikassa (esim. Skype-kahvit)					johtava aluesyyttäjä/lähiesimies
* Uutinen intraan valokuvan kanssa (syyttäjät, sihteerit)					lähiesimies + virkakortin hakenut sihtööri (kuva) + johdon sihtööri
* Valokuvaus virkakorttia ja esittelyä varten (harjoittelijoille on kuvattomat virkakortit)					virkakortin hakua hoitavat sihteerit + johdon sihtööri
Alkukeskustelu esimiehen kanssa					lähiesimies
* Tehtävänkuvauksen läpikäynti, työn tavoitteiden määrittely ja kytkeminen Syyttäjälaitokseen					lähiesimies
* Perehdyttämissuunnitelman läpikäynti					lähiesimies
* Palkka ja sen maksaminen					lähiesimies
* Palvelussuhteen ehdot (ves; lomat, virkavapaudet)					lähiesimies
* Työaika (ruokailu- ja kahvijaat), työajanseuranta, etätöön tekeminen					lähiesimies
* Poissaolot menettelyineen					lähiesimies
* Työterveyshuolto					lähiesimies
* Opastaa milloin käännetään heha/taha tiimin puoleen					lähiesimies

KUVA 1. Nykyinen alueen perehdytyslomake.

SYYTÄJÄNSIHTSEERI
Syyttäjänsihteerin tehtävässä tukena toimii eOppivan Moodlessa Sihteerin startti
<i>Varsinaiset työtehtävät</i>
MUU TEHTÄVÄ
<i>Varsinaiset työtehtävät</i>

KUVA 2. Sihteerin osio perehdytys työtehtäviin.

Sihteereille suunnatussa perehdytysuunnitelmapohjassa on otettu huomioon kaikki oleelliset työvaiheet ja linkitetty niihin liittyvää ohjeistusta (KUVA 3) muistutuksena perehdyttäjälle. Ohjeiden on tärkeä olla mukana perehdytyksessä ja perehdyttäjän on myös oleellista ohjeistaa mistä ohjeet löytyvät.

Perehdyttämissuunnitelma syyttäjänsihteerit	Aloituspäivä		
Pohjois-Suomen syyttäjälue	Nimi		
	PM	Perehdyttäjä	
Työpaikan yhteisesittely			
Avalmet, kulku ja tilat			
ICT		Digivalventaja/ICT-yhdyskunta	
Puhelimen ja koneen käyttöönotto			
Tietoturva ja turvakielto			
Verkkokirjautuminen, salasana, fortyclient			
Sähköposti			
Tietojärjestelmät (sakari, notes, rekisterit)			
Intra			
Työaika			
Syyttäjälaitoksen työaikaohje			https://intranet.om.fi/syyttajat/pohjois-suomen-syyttajalue/virasto2/sihteerityonohjeet.html.stx
Palkeet			
E-kieku työaikaleimaus			
Osaavan sihteerin startti (koulutuksen aikana)		Moodle	
Julkisuusasiaa		Moodle-testi	
NOTO			
Toimipaikan päivystäjän tehtävät			
Asiakaspalvelu			
Posti			
Saapuvat			
Verkkolevy			
Alipa			
Pakkokeinot (vanki, takavarikko)			
Nuorten asioiden kirjaaminen			

KUVA 3. Sihteerien uusi perehdytysuunnitelmalomake.

Tein perehdytysuunnitelmapohjan Excelissä, josta sen voi tarvittaessa suoraan tulostaa paperiversiona. Väritys on Syyttäjälaitoksen mukaan violetti. Pohja on rakennettu ajatellen perehdytyksen kulkua sekä niin, että sitä voidaan käyttää moniosaaja- ja nopean toiminnon uusilla sihteereillä. Pohjaan on myös lisätty palautekeskustelu, mihin osallistuu uusi työntekijä tiiminvetäjä ja perehdyttäjä. Lisäksi perehdytyksen loppukeskustelu, mihin osallistuu uusi työntekijä, lähiesihenkilö ja tiiminvetäjä. Keskustelut tulee järjestää niin, että uudella työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä. Suunnittelin mahdollisimman selkeäksi ja käyttäjäystävälliseksi, sitä on helppo muokata ja tulostaa muistin tueksi perehdytykseen LIITE 1.

6.1 Palautteet

Perehdytysuunnitelmapohjaa tarkasteltiin sihteerin, tiiminvetäjän ja lähiesihenkilön toimesta. Ensimmäiseen versioon palautetta antoi sihteeri, toiseen tiiminvetäjä ja viimeiseen lähiesihenkilö. Palautteiden pohjalta perehdytysuunnitelmapohjaa muutettiin muutamilta osin. Ohjepolkujen tarpeellisuutta puntaroiitiin ja todettiin, etteivät ne ole tarpeellisia. Pohjasta LIITE 2 poistettiin ohjepolut, koska syyttäjälaitoksen intran muutosprosessi on kesken ja näin ollen myös ohjeiden sijoitus saattaa

muuttua. Perehdyttäjiä tulee ohjeistaa ottamaan perehdytykseen ohjeet mukaan ja opastaa mistä ne löytyvät.

Itse pohjasta noto-posti koettiin oudoksi kokonaisuudeksi, joten se muutettiin notoksi. Noton alle sijoitin noton toimintoja, jotka kuuluvat vain heille. Työparityöskentelyn nostin ylemmäs, koska se on kuitenkin kaikkien monosihteereiden työnkuvaan kuuluva, eikä erityistehtävä. Välikeskustelut muutin muotoon palautekeskustelu, jotta se antaisi paremman kuvan keskustelun luonteesta ja tarkoituksesta.

Apulaispäällikön palautteen perusteella poistin lomakkeelta PTER- asiat, niiden siirtyessä valtakunnansyyttäjän poliisirikostiimiin. Tämän lisäksi pohdimme, miten ohjeistukset liitetään mukaan pohjaan. Ohjepolut koettiin turhiksi ja sekaviksi. Ehdotin ohjeiden liittämistä aihealueittain perehdytysuunnitelmalomakkeen loppuun, jonka totesimme toimivaksi.

6.2 Lopullinen pohja

Muokkasin lopullisen pohjan palautteiden perusteella LIITE 3 muotoon. Tämä työ valmistui ennen lomakkeen käyttöönottoa, joten käyttäjäkokemuksia tutkimukseen ei tästä syystä saatu. Testaamme lomaketta seuraavan uuden tradenomiharjoittelijan kanssa. Saan itse olla perehdytysvastuussa harjoittelijasta, joten pääsemme samalla miettimään kuinka voimme käytännössä parantaa ja yhtenäistää perehdytystä.

7 TOTEUTUS

Tätä työtä aloitellessa minulla oli selvä mihin suuntaan sitä halusin viedä. Perehdytys ja suunnittelu on 0-taso, josta lähdetään viemään organisaation toimintatapoja ja - malleja sekä strategiaa eteenpäin. Esihenkilöillä ja perehdyttäjillä on todella iso rooli onnistuneen perehdytyksen läpiviennissä, siihen tarvitaan kuitenkin aina organisaation tuki ja määritellyt raamit. Koin vaikeaksi löytää tutkimusta nimenomaan kohdennettuna perehdytykseen, perehdyttäjien ja esihenkilöiden näkökulmasta. Perehdytysuunnitelmia ja niistä tehtyjä opinnäytetöitä löytyy paljon, mutta harva ottaa kantaa siihen, mitä perehdyttäjä tarvitsee onnistuakseen työssään.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytin kuvainnollista kirjallisuuskatsausta ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimusmenetelmä on laadullinen. Sarajärven ja Tuomen mukaan osallistuva havainnointi voi olla haasteellista, koska tutkijan vaikutusmahdollisuudet tutkittavaan asiaan ovat isommat. Toisaalta osallistuva havainnointi vaatii tutkijalta hyviä sosiaalisen vuorovaikutuksen taitoja, jotta pystyy hankkimaan tarvittavaa tutkimusmateriaalia. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 94–95.)

7.1 Osallistuva havainnointi

Tässä tutkimuksessa havainnointi perustui pitkälti oman harjoittelujaksoni aikana tekemiin havainnointeihin ajanjaksolla 1.5 – 31.6.2023 sekä perehdytyksen jälkeen virkasuhteen jatkuttua. Vuosien kokemus perehdytyksestä ja sen suunnittelusta auttoi Pohjois-Suomen syyttäjälueen perehdyttämisen muutostarpeen arvioinnissa.

Taulukossa 2. olen kuvannut havaintoja, joita olen tehnyt perehdytyksen aikana ja perehdytyksen jälkeen. Näiden havaintojen kautta muodostui perehdytysuunnitelmapohja, joka esihenkilöiden tuella tarjoaa ensimmäisen askeleen laadukkaaseen perehdytykseen. Taulukossa on molemmilla puolilla ”perehdytykseen on vaikea löytää vapaaehtoisia”, asia tuli tietooni perehdytyksen ensimmäisillä viikoilla ja se on uudelleen noussut esiin, kun on etsitty vapaaehtoisia ottamaan perehdytysvastuu uudesta tradenomiharjoittelijasta.

TAULUKKO 2. Havainnot perehdytyksestä Pohjois-Suomen syyttäjälueella.

Perehdytyksen aikana	Perehdytyksen jälkeen
Perehdyttäjät eivät tiedä missä vaiheessa perehdytys on	Perehdytyksessä siirrettiin vanhoja työtapoja
Ohjeet eivät ole mukana perehdytyksessä	Perehdytyksessä siirrettiin tehottomia työtapoja
Perehdytyksen aikana ei kysytty palautetta	Perehdytyksestä ei kysytty palautetta
Perehdytykseen on vaikea löytää vapaaehtoisia	Perehdytykseen on vaikea löytää vapaaehtoisia
"Ajautuin" mentorointisuhteeseen	"Mentorointisuhde" jatkuu edelleen

Perehdyttäjät eivät olleet aina tietoisia siitä, mitä minulle oli jo opetettu ja minä taas en pystynyt sitä kertomaan, koska en voinut tietää mitä kaikkea jonkin työvaihe voi pitää sisällään. Ohjeet eivät suurimmaksi osaksi olleet mukana perehdytyksessä eikä minua toisaalta ohjeistettu niitä myöskään hakemaan. Palautetta ei itse perehdytyksestä hirveästi kysytty tiimivetäjien toimesta. Vanhoja työtapoja siirrettiin perehdytyksen aikana ja niistä osa kulki mukanani ensimmäisen vuoden loppuun asti.

Mentorointisuhde on osoittautunut hedelmälliseksi ja koen saaneeni sen kautta todella paljon arvokasta tietoa ja osaamista, joka olisi muuten jäänyt joko kokonaan pimentoon tai sen oppimiseen olisi mennyt huomattavasti kauemmin aikaa. Koen olevani mentorointisuhteen ansiosta nopeammin tehokkaampi ja tulokseksaampi tiimin jäsen.

7.2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus arvioi ja tulkitsee olemassa olevaa tietoa. Sen avulla tiivistetään olennainen tieto aihepiiristä sekä tehdään keskeisimmät johtopäätökset tutkimuskysymysten pohjalta. Riippumatta kirjallisuuskatsauksen tyypistä luonnehtii sitä kurinalaisuus. Siihen liittyy pyrkimys luotettavuuteen, pätevyyteen ja yleistämiseen. (Vilka 2023, 11–13). Tässä opinnäytetyössä pääpaino oli havainnoinnissa ja niiden kautta nousseiden huomioiden yhdistäminen olemassa olevaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen.

Perinteisesti systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetään vain vertaisarvioituja tutkimusartikkeleja tutkimusaineistona. Tutkimusaineistoksi käyvät myös tieteelliset monografiat, julkisyhteisöjen selvitykset sekä valtion virastojen, kansalaisjärjestöjen ja tieteellisten järjestöjen julkaisut. (Vilka 2023, 33). Tässä työssä käytin vertaisarvioituja artikkeleja, haun suoritin loppujen lopuksi vain Oula-Finnassa. Finna on hakupalvelujen kokonaisuus, jonne sisältöä tuovat kotimaiset arkistot, kirjastot ja museot. Kansalliskirjasto ylläpitää ja kehittää Finna-palvelua. (Finna.fi 2024). Oula-Finna on Oulun yliopiston ja ammattikorkeakoulun kirjasto, palvelun käyttäminen vaatii käyttöoikeuden. Ohessa taulukko 3. hakuun käytetyt hakusanat ja rajaukset. Rajasin tarkoituksella pois covid-19 ja health, koska nämä ovat kohtalaisen suosittuja avainsanoja viime vuosina tehdyissä tutkimuksissa.

Tietokanta	Hakulauseke	Rajaukset	Tuloksista
Finna	new employee orientation, job guidance, NOT covid-19, NOT health*	<ul style="list-style-type: none"> - koko teksti - vertaisarvioitu - open Access - 2020–2024 - englantia - artikkeli - management - leadership 	28
Finna	new employee orientation, job guidance, NOT covid-19, NOT health*	<ul style="list-style-type: none"> - koko teksti - vertaisarvioitu - open Access - 2020–2024 - englantia - artikkeli - education - learning 	25

TAULUKKO 3. tutkimusartikkelien hakulauseke ja rajaukset.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tietoperustassa tutkin esihenkilön, perehdyttäjän ja perehdytettävien vastuuta ja roolia, sitä miksi laadukas perehdyttäminen on tärkeää organisaation kannalta. Kuinka opitaan ja millaisia eri tapoja perehdyttämiseen löytyy? Havainnoilla, joita tein oman perehdytykseni aikana sekä sen jälkeen, oli iso rooli perehdytysuunnitelmapohjan rakentamisessa ja siinä, kuinka siitä saadaan toimiva monon ja notosihteereille.

Tietoperustassa käytetyn kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan, oppimisen tapoja on monia ja kaikki oppijat ovat erilaisia. Organisaation on tärkeää tarjota kaikille laadukas ja tasavertainen perehdytys. Perehdytyksessä pitää ottaa huomioon mihin tarpeeseen ja kuinka vaativaan työhön perehdytetään, sekä määrittellä käytettävissä olevat resurssit. Perehdytysuunnitelma auttaa osaltaan selkeyttämällä prosessia ja määrittämällä raameja. Esihenkilöt suunnittelevat vastuuperehdyttäjän kanssa alustavista aikatauluista ja vastuunjaosta. Koska perehdyttäjiä on useita, pitää heidän kaikkien kanssa käydä läpi mikä on tarpeellista ja mitä perehdytettävä mahdollisesti jo tietää asiasta. Perehdytettävä ei voi tietää mitä hänen pitäisi missäkin kohtaa perehdytystä osata ja tietää, vaan se on perehdyttäjien vastuulla varmistaa.

Tietoperustassa korostuu esihenkilöiden tärkeys ja vastuu perehdytysprosessista ja sen läpivienistä. Perehdyttäjien ohjaaminen ja itse prosessiin mukaan ottaminen antaa myös perehdyttäjälle mahdollisuuden kasvattaa osaamistaan. Aktivoimalla pidempiaikaisia työntekijöitä varmistetaan hiljaisen tiedon siirtymisen ennen sen häviämistä. Kokemukseni mukaan myös esihenkilöiden tässä tapauksessa tiimivetäjien henkilöstöjohtaminen vahvistuu ja ammatillinen osaaminen kasvaa.

Muutin perehdytysuunnitelmaa pariin otteeseen palautteiden perusteella, jotta se olisi mahdollisimman käyttäjäystävällinen, selkeä ja helposti muokattavissa. Pohja on tarkoitettu niin perehdyttäjäille kuin perehdytettävälle. Perehdytysuunnitelma voidaan tulevaisuudessa ottaa mukaan pakettiin, joka lähtee uudelle työntekijälle tutustuttavaksi ennen ensimmäistä työpäivää. Paketista löytyy myös yleisohje ja linkki syyttäjälaitoksen sivuille, josta löytyy paljon hyvää tietoa myös sihteerin työstä.

Alun perin olisin halunnut pureutua ohjeistuksiin ja selkeyttää niitä sekä kansiorakennetta. Huomasin kuitenkin nopeasti, että on lähdeittävä alusta eli perehdytyksestä. Syyttäjälaitoksen ohjeistukset

ovat jatkuvassa muutoksessa ja tällä hetkellä myös intraa päivitetään. Ohjeistuksien päivitykset raahaavat osittain jäljessä ja vähemmän tarpeelliset ohjeistukset voivat jäädä päivittämättä. Seuraava askel olisi käydä ohjeistukset läpi ja katsoa, mitkä ovat oikeasti tarpeen, ja päivittää kaikki vastaamaan nykytilannetta. Tulevaisuudessa ne voisivat löytyä kaikki samasta paikasta eli intrasta. Käsikirjatyyppinen kevyt ohje patteristo muistin tueksi voisi olla seuraava kehitystyö.

Perehdyttämisen vahvistamiseen suosittelen työpaja tyyppistä ohjausta, jonka kautta voidaan vahvistaa ja tukea perehdyttäjiä sekä kasvattaa heidän osaamistaan perehdyttäjän roolissa. Sihteerit ovat muutamia kertoja kokoontuneet yhteiset toimintatavat tunnin äärelle, nämä palaverit ovat olleet mielestäni todella hyviä ja silmiä avaavia, näitä kannatta jatkaa ja jalostaa.

Jotta hiljainen tieto ei häviäisi, suosittelen kevyttä mentorointia ja kannustinta suurimman tietomäärän omaavien sihteerien suuntaan sitä jakamaan. Hiljaisen tiedon valjastaminen ei ole helppoa, se välittyy jokapäiväisessä yhdessä tekemisessä ja kommunikaatiossa. Kun työskennellään paljon etänä, jää paljon pieneltä tuntuvia asioita kysymättä ja sanomatta. Tämä organisaation kannattaa tiedostaa ja miettiä miten pienetkin jutut saadaan tuotua julki.

Mietittäväksi jää myös, miten perehdytystä dokumentoidaan ja tilastoidaan. Halutaanko kerätä tietoa perehdytyksestä ja mitä se on? Mielestäni perehdytystä kannattaa seurata ja jollakin tasolla myös dokumentoida. Jos perehdytystä päädytään dokumentoimaan, kannattaa lomakkeeseen lisätä allekirjoitusrivi, jolla päivätään perehdytys päättyneeksi. Dokumentoinnilla organisaatio pysyy myös osoittamaan konkreettisesti toimiaan perehdytyksen suhteen. Perehdytysjakson jälkeen anonyymi kysely perehdytyksestä voisi antaa hyvää dataa perehdytysprosessin kehittämiseen.

9 POHDINTA

Esihenkilötyö, perehdytys ja henkilöstön kehittäminen ovat minulle henkilökohtaisia ja sydäntä lähellä olevia aiheita ja toivon todella sen tulevan tässä työssä esiin. Mielestäni tärkeintä perehdytyksessä kuin myös esihenkilötehtävissä on avoimuus. Avoimuus uutta kohtaan, avoimuus kokeilla ja tehdä uudelleen, avoimuus ja hyväksyntä erilaisuudelle ja sen käyttäminen muutoksen vipuvarvena. Perehdytys on myös strategian työkalu, jolla voidaan ohjata toimintaa ja jalkauttaa strategiaa. Organisaatioissa usein unohdetaan mistä kaikki lähtee, me kaikki olemme jossain kohtaa tehneet sen ensimmäisen työpäivän uudessa työpaikassa.

Hyvällä perehdytyksellä voidaan pitkällä aikavälillä vaikuttaa myös organisaation julkisuuskuvaan. Resurssien määrällä ei ole väliä, mutta laadulla on, kun mietitään perehdytystä. Hyvällä kommunikaatiolla voimme vaikuttaa miltä asiat loppujen lopuksi tuntuvat ja mitä jää mieleen. Perehdyttäjän on aina hyvä pitää mielessä sanojensa vaikutus, ja miltä asiat kuulostavat uuden työntekijän korvissa.

Vaikka opinnäytetyöni aihe muovautui jo hyvin aikaisessa vaiheessa, oli sen lopulliseen muotoon saaminen ajoittain haasteellistakin. Haasteellisinta on ollut lopettaminen, koska aihetta pystyisi kasvattamaan ja viemään eteenpäin loputtomasti. Edelleen työstä jäi itselleni hieman keskeneräinen tunne. Lisäksi mukanani kulkeva lukihäiriö on asettanut kapuloita rattaisiin, lähinnä vain epävarmuutena tekstin muotoilun ja oikeellisuuden suhteen. Jäin myös pohtimaan strategian liittämistä vahvemmin osaksi perehdytystä ja tätä työtä, koska mielestäni perehdytysuunnitelma hyvin luotu perehdytysprosessi on osa strategiasuunnittelua ja sen jalkauttamista.

Tämän työn lopputuloksena syntyi perehdytysuunnitelma, perehdytysuunnitelman tarkoitus on tukea niin perehdyttäjää, kuin perehtyjää sekä organisaatiota. Perehdytysuunnitelma on auttaa myös perehdytyksen seurannassa ja helpottaa tarvittaessa dokumentointia. Toivon että työni herättää ajatuksia ja pistää miettimään miksi perehdyttämme ja kuinka tärkeässä roolissa esihenkilöt ovat onnistuneen perehdytyksen läpiviennissä.

LÄHTEET

Ahokas, Laura & Mäkelin, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuslaitos. Hakupäivä 5.4.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Arman, Rebecka, Dellve, Lotta, Gilberg, Nanna & Wikström Ewa 2023. Mentoring programmes – building capacity for learning and retaining workers in the workplace. The journal of workplace learning 2023-12, Vol. 35 (8): s. 732-751. (vaatii käyttöoikeuden) <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JWL-01-2023-0003/full/pdf?title=mentoring-programmes-building-capacity-for-learning-and-retaining-workers-in-the-workplace>.

Brown, Allan, John, Kopp, Tobias, Kieslinger, Brabara, Kinken, Steffen & Scäfer, Teresa 2020. Measuring the impact of learning at the workplace on organisational performance. International Journal of Productivity and Performance Management vol. 69 (7): s. 1455-1474. <http://wrap.warwick.ac.uk/136381/1/WRAP-measuring-impact-learning-workplace-organisational-performance-Brown-2020.pdf>.

Caniëls, Marjolein, Nikolova, Irina & Sverke, Magnus 2023. Qualitative job insecurity and extra-role behaviors: the moderating role of work motivation and perceived investment in employee development. Economic and industrial democracy 2023-5, vol. 44(2): s. 547-572. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0143831X221081167> .

Desi, Edward L & Gagné, Maryléne 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of organizational behavior 2005-06, vol. 26 (4): s. 331-362.) https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WleylterScienceCD/pdf/JOB/JOB_1.pdf.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Finna.fi 2024. Hakupalvelujen kokonaisuus. Hakupäivä 31.3.2024. <https://www.finna.fi/Content/about>.

Helin, Johanna 2023. Roolit perehdytyksessä. Hakupäivä 1.4.2024 <https://johannahelin.fi/roolit-perehdytyksessa/>.

Involve staff in new employee orientation. Nonprofit communications report 16, no.11 (2018). (vaatii käyttöoikeuden) <https://onlinelibrary-wiley-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/epdf/10.1002/npcr.31059>.

Jin, Zehui, Li, Miaomiao, Liao, Ganli, Yin, Jieli & Zhang, Qichao 2023. The impact of mentoring relationships on innovation performance of post-90s employees: A dual-path model of cognition and affect. Sustainability (Basel, Switzerland) 2023-09, vol.15 (18), 13580. https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-15-13580/article_deploy/sustainability-15-13580.pdf?version=1694441662.

Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kovalainen, Anne, Leppänen, Anneli, Toivanen, Minna 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus 10(1) - 2012. Hakupäivä 5.4.2024. [87295-Artikkelin%20teksti%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.\)-133907-1-10-20191111](https://www.tutkimuskeskus.fi/julkaisut/87295-Artikkelin%20teksti%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.)-133907-1-10-20191111).

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Luukkala, Jouni 2022. Luja tahtotila, mikä meitä motivoi? Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Martela Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Hakupäivä 1.4.2024. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>.

Minilex 2024. Työnantajan velvollisuus perehdyttää. Hakupäivä 25.3.2024. <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-velvollisuus-perehdytt%C3%A4%C3%A4>.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3) -2012. Hakupäivä 5.4.2024. [7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029.](#)

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Syyttäjälaitos 2024a. Organisaatiouudistus. Hakupäivä 9.2.2024. [https://syyttajalaitos.fi/organisaatiouudistus.](https://syyttajalaitos.fi/organisaatiouudistus)

Syyttäjälaitos 2024b. Pohjois-Suomi. Hakupäivä 22.3.2024. [https://syyttajalaitos.fi/pohjois-suomi.](https://syyttajalaitos.fi/pohjois-suomi)

Syyttäjälaitos 2024c. Syyttäjälaitos. Hakupäivä 22.3.2024. [https://syyttajalaitos.fi/syyttajalaitos.](https://syyttajalaitos.fi/syyttajalaitos)

Työelämään. fi 2024. Mitä on yhteistoiminta. Hakupäivä 27.3.2024. [https://tyoelamaan.fi/blog/2020/03/05/mita-on-yhteistoiminta/.](https://tyoelamaan.fi/blog/2020/03/05/mita-on-yhteistoiminta/)

Työhön perehdyttäminen 2024. Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta. Hakupäivä 1.4.2024. [https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/.](https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 27.3.2024. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738.](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

Valtion virkamieslaki 780/1997/1997. Hakupäivä 27.3.2024. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750.](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750)

Valtion virka- ja työehdot 2023–2025. 8.3.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164890/VM_2023_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y.](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164890/VM_2023_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Vehviläinen, Sanna 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.

Venninen, Tuulikki 2005. Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. Aikuiskasvatus 25 (4): 288–296. Hakupäivä 26.4.2024. [93647-Artikkelin%20teksti-154225-1-10-20200508.](#)

Vilka, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodia, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

sivu 1 ja 2



Perehdyttämissuunnitelma syyttäjänsihteerit	Aloituspäivä	
Pohjois-Suomen syyttäjäalue	Nimi	
	PM	Perehdyttäjä
Työpaikan yleisesittely		
Avaimet, kulku ja tilat		
ICT		Digivaikuttaja/ICT-yhdyshenkilö
Puhelimen ja koneen käyttöönotto		
Tietoturva ja turvakielto		
Verkkokirjautuminen, salasana, <u>fortyclient</u>		
Sähköposti		
Tietojärjestelmät (<u>sakari</u> , <u>notes</u> , rekisterit)		
Intra		
Työaika		
Syyttäjälaitoksen työaikaohje		
Palkeet		
E-kieku työaikaleimaus		
Osaavan sihteerin startti (koulutuksen aikana)		Moodle
Julkisuusasiaa		Moodle-testi
NOTO		
Toimipaikan päivystäjän tehtävät		
Asiakaspalvelu		
Posti		
Saapuvat		
Verkkolevy		
<u>Ääjä</u>		
Pakkokeinot (vanki, takavarikko)		
Nuorten asioiden kirjaaminen		
Lisätutkinnat, laskut ja tallenteet		
Välikeskustelu		Tiiminvetäjä ja perehdyttäjä
Siirrettävät		
Verkkolevy		
<u>Ääjä</u>		
Päätökset (SJP/ETR)		
Seuraamusselvitys		
Käännöspyyntöt		
As.om kirjeet		
Virastoposti MONO		
Alikansiot		
Tietopyynnöt ja tiedustelut		
Virasto- ja asiakaspalvelupuhelin		
NOTO-posti		
Pikahaaste		
<u>Yks</u> -muunnot		

Välikeskustelu		Tiiminvetäjä ja perehdyttäjä
ETL/ETR		
Hilda		
Hilda-asianhallinta		
Hilda yleisperehdytys		
Arkistointi		
Syyttäjien kansioiden seulonta		
Lopullisesti arkistoidut		
Sakkoasiat		
<u>äjä</u> -sakot (sakkovaatimukset & sakkomääräykset)		
sakkoasioiden muutoksenhaku		
<u>KO:n</u> lausumapyynnöt sakkoasioissa		
Työpari työskentely		
Istuntokansioiden kasaus		
Toimet istunnon jälkeen		
PTER-asiat		
Vanhentuneet pakkokeinolistat		
Johdon sihteerin tehtävät		
Loppukeskustelu		Lähiesihenkilö ja tiiminvetäjä

LIITE 2 PEREHDYTYSSUUNNITELMAPOHJA VERSIO 2

sivu 1

Perehdyttämissuunnitelma	Aloituspäivä	
Sihteerit	Nimi	
Pohjois-Suomen syyttäjäalue	PM	Perehdyttäjä
Työpaikan yleisesittely		
Avaimet, kulku ja tilat		
ICT		Digivalvoja/ICT-yhdyshenkilö
Puhelimen ja koneen käyttöönotto		
Tietoturva ja turvakielto		
Verkkokirjautuminen, salasana t, fortys client		
Sähköposti		
Tietojärjestelmät (sakari, notes, rekisterit)		
Intra		
Työaika		
Syyttäjälaitoksen työaikaohje		
Palkkeet		
E-kie kutyöaika leimaus		
Osaavan sihteerin startti (koulutuksen aikana)		Moodle
Julkisuus asiaa		Moodle-testi
NOTO		
Toimipaikan päivystäjän tehtävät		
Asiakaspalvelu		
Posti		
Saapuvat		
Verkkolevy		
Aipa		
Pakkokeinot (vanki, takavarikko)		
Nuorten asioiden kirjaaminen		
Lisätutkinnat, laskut ja tallenteet		
Palautekeskustelu 1		Tiiminvetäjä ja perehdyttäjä
Siirrettävät		
Verkkolevy		
Aipa		
Päätökset (SJP/ETR)		
Seuramuus selvitys		
Käännöspyyntö		
As.om kirjeet		
Virastoposti MONO		
Alikansiot		
Tietopyynnöt ja tiedustelut		
Virasto- ja asiakaspalvelu puhelut		
NOTO		
Pika haaste		
Ykp-muunnokset		
Noto-posti		
Palautekeskustelu 2		Tiiminvetäjä ja perehdyttäjä

ETL/ETR		
Työpari työskentely		
Istuntokansioiden kasaus		
Toimet istunnon jälkeen		
Arkistointi		
Syöttäjien kansioiden seulonta		
Lopullisesti arkistoidut		
Sakkoasiat		
aipa-sakot (sakkovaatimukset & sakkomääräykset)		
sakkoasioiden muutoksenhaku		
KO:n lausuma pyynnöt sakkoasioissa		
Hilda		
Hilda-asianhallinta		E-oppiva
Hilda yleisperhehditys		
PTER-asiat		
Vanhentuneet pakkokeinolistat		
Johdon sihteerin tehtävät		
Loppukeskustelu		Apulaispäällikkö ja tiimivetäjä

LIITE 3 PEREHDYTYSSUUNNITELMAPOHJA VERSIO 3

Sivut 1

Perehdyttämissuunnitelma	Aloituspäivä	
Sihteerit	Nimi	
Pohjois-Suomen syyttäjääalue	PM	Perehdyttäjä
Työpaikan yleisesittely		
Avaimet, kulku ja tilat		
ICT		Digivalventaja/ICT-yhdyshenkilö
Puhelimen ja koneen käyttöönotto		
Tietoturva ja turvakielto		
Verkkokirjautuminen, salasana, FortiClient		
Sähköposti		
Tietojärjestelmät (sakari, notes, rekisterit)		
Intra		
Työaika		
Syyttäjälaitoksen työaikaohje		
Palkeet		
E-kieku työaikaleimaus		
Osaavan sihteerin startti (koulutuksen aikana)		Moodle
Julkisuusasiaa		Moodle-testi
NOTO		
Toimipaikan päivystäjän tehtävät		
Asiakaspalvelu		
Posti		
Saapuvat		
Verkkolevy		
Aipa		
Pakkokeinot (vanki, takavarikko)		
Nuorten asioiden kirjaaminen		
Lisätutkinnat, laskut ja tallenteet		
Palautekeskustelu 1		Tiiminvetäjä ja perehdyttäjä
Siirrettävät		
Verkkolevy		
Aipa		
Päätökset (SJP/ETR)		
Seuraamusselvitys		
Käännöspyyntö		
As.om kirjeet		
Virastoposti MONO		
Alikansiot		
Tietopyynnöt ja tiedustelut		
Virasto- ja asiakaspalvelupuhelin		
NOTO		
Pikahaaste		
Ykp-muunnokset		
Noto-posti		
Sovittelualoite		

Palautekeskustelu 2		Tiiminvetäjä ja perehdyttäjä
ETL/ETR		
Työpari työskentely		
Istuntokansioiden kasaus		
Toimet istunnon jälkeen		
Arkistointi		
Syyttäjien kansioiden seulonta		
Lopullisesti arkistoidut		
Sakkoasiat		
Alpa-sakot (sakkovaatimukset & sakkomääräykset)		
sakkoasioiden muutoksenhaku		
KO:n lausumapyynnöt sakkoasioissa		
Sakonmuunnot		
Hilda		
Hilda-asianhallinta		E-oppiva
Hilda yleisperehdytys		
Vanhentuneet pakkokeinolistat		
KV- ja SO-asiat		
Johdon sihteerin tehtävät		
Loppukeskustelu		Apulaispäällikkö ja tiiminvetäjä

OHJEET

Työaikaohje
 Etätyöohje
 Julkisuusasiaa
 Päivystävän sihteerin tehtävät Oulun toimipaikassa
 Muistilista sihteerityönvaiheista ja yleisimmistä sähköposteista

Saapuvat

Saapuneiden kirjaaminen -lyhyet muistiinpanot
 Juttujako ja torni
 Alpa-ohjeet
 Nuori rikoksentehtävä -ohje

Siirrettävät

Seuraamuselvitykset
 Käännöspyynnöt
 Virastoposti ja tietopyynnöt

NOTO

Noto-ohjeet
 Pikahaasteet
 NOTO seulontaohje 2021

Muut

Sovittelualoite -ohje
 ETL-ohjeistus
 ETR jako syyttäjälle
 Arkisto
 Sakkoasiat ja sakonmuunnot
 KV-asiat