

AVAIMET ONNISTUNEeseen PEREHDYTYKSEEN

Heinolan TE-toimiston perehdytysprosessin kehittäminen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosiaalipedagogiikka
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Timo Hakala

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

TIMO HAKALA:

AVAIMET ONNISTUNEeseen
PEREHDYTYKSEEN
Heinolan TE-toimiston
perehdytysprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö, 43 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä hankkeistettu opinnäytetyö koskee perehdyttämisprosessin kehittämistä ja kuvausta Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston käyttöön.

Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston käytössä ei ole selkeää suunniteltua perehdyttämisprosessia käytössä tai kuvattuna. Perehdyttäminen on hoidettu laajaa, muistilistatyypistä perehdytysuunnitelmaa käyttäen. Perehdytysuunnitelma on laadittu asiakokonaisuuksittain ja perehdyttämisvastuut on jaettu monelle virkailijalle.

Toimeksiantona oli kuvata ja kehittää käytännönläheinen ja toteutettavissa oleva vaiheittain etenevä perehdyttämisprosessi (produkti), jolla nopeasti saadaan uusi työntekijä toimimaan arjen työssä tuloksellisesti ja tehokkaasti.

Opinnäytetyössä pyrin kuvaamaan työtä työ- ja elinkeinotoimistossa, erilaisia perehdyttämisen keinoja ja apuvälineitä sekä prosessin. Tuon esiin hiljaisen tiedon, keskustelevalta johtamiselta sekä mallittamisen merkitykset perehdyttämisen tukena. Opinnäytetyön avulla pyrin selkeyttämään käytössä olevaa laajaa perehdytysuunnitelmaa sekä mallintamaan prosessin asiakokonaisuuksittain vaiheittain eteneväksi tukitoimeksi uuden työntekijän työhön ja työyhteisöön sijoittumiseksi.

Prosessikuvauksessa nostan esiin olennaisia tai huomioitavia asioita käytännön tasolta, jotka tukevat onnistuneen perehdyttämisen saavuttamista ja kuvaan toiminnan pääkäsitteiden avulla, koska informaation määrä on laaja ja muuttuva.

Käytännön toiminnan tueksi Heinolan TE-toimiston käyttöön tuotettu prosessikuvaus ja perehdyttämisen muistilista/aikataulu kuvaavat vaiheittain etenevää perehdyttämistä, toimintakeinoja ja työvälineitä. Asiakokonaisuudet ovat niistä helposti katsottavissa ja prosessi voi edetä askel askelelta perehdyttäjän yksilöllisen osaamisen kehittämisen turvaamiseksi. Perehdyttämisen muistilistaa en salassapitovelvollisuuden vuoksi voi liittää julkaistavaan opinnäytetyöhöni liitteeksi.

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdyttämissuunnitelma, dialogisuus, vuorovaikutus, hiljainen tieto

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care

TIMO HAKALA: KEYS FOR THE SUCCESSFUL ORIENTATION
Developing of the orientation process of the TE-office
of Heinola

Bachelor's Thesis in Social Services 43 pages, 1 appendix

Spring 2011

ABSTRACT

This is the dissertation applies to the developing and description of the initiating process into use of the employment and economic development office of Heinola.

The employment and economic development office of Heinola does not use a clear planned initiating process or describe. The initiating has been taken care of using a wide to-do list orientation plan. The orientation plan has been drawn up according to the thematic entity and the initiating responsibilities have been shared to many officials. The assignment was to describe and to develop the proceeding initiating process (a product) with which a new worker is made fast to work successfully and effectively in the work of the workday, it be possible down-to-earth and to execute, according to the stage.

I try to describe work, the different methods of the initiating and the instruments and a process in in the employment and economic development office dissertation. I bring out quiet information, the significances of discussing management and modelling as the support of the initiating. With the help of the dissertation I try to clarify a wide orientation plan in use and to model the process according to the thematic entity as a proceeding support for the placing in the new worker's work and work community phase by phase. In the process description I bring out matters essential or to be observed from the practical level which support the reaching of the successful initiating and describe the operation with the help of head concepts because the amount of the information is wide and changing.

To support practical operation the produced process description and the check list of the initiating/the schedule represents proceeding initiating, operation means and tools into use of the employment and economic development office of Heinola, phased. The thematic entities can be easily looked from them and the process can proceed step by step to secure the development of the individual know-how to the person, which to be initiated. I cannot attach the check list of the initiating because of secrecy as an appendix to my dissertation to be published.

Keywords: work orientation, the plan of the work orientation, dialogue, interactions, tacit knowledge

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TAVOITE, TARKOITUS	6
2.1	Opinnäytetyön taustaa	6
2.2	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus	7
3	HEINOLAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTON ESITTELY	8
3.1	Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut	9
3.2	Henkilökohtaiset palvelut Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa	11
3.3	Perehdyttäminen Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa	11
4	PEREHDYTTÄMINEN JA ERILAISET TOIMINTAMALLIT	13
4.1	Perehdyttäminen käsitteenä	13
4.2	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	14
4.3	Perehdyttämisen merkityksestä ja tavoitteista	14
4.4	Perehdyttämisen suunnat	15
4.5	Perehdyttämisen tapoja	17
5	PEREHDYTTÄMINEN PROSESSINA	19
5.1	Perehdyttämisen osa-alueet	19
5.2	Perehdyttämisen vaiheet	20
5.3	Perehdyttämisen roolit	21
5.4	Perehdyttämisen ohjaamistyyli	22
5.5	Perehdyttämisen työkaluja	23
5.6	Hiljainen tieto voimavarana	23
5.7	Keskusteleva johtaminen	24
5.8	Mallittaminen	25
5.9	Mallittamisen käytäntö ja toiminta	26
6	HEINOLAN TE-TOIMISTON PEREHDYTTÄMISPROSESSI MALLI	28
6.1	Perehdyttämisprosessin kehittämisvaiheet	28
6.2	Perehdyttämisprosessin kuvaus	31
6.3	Työyhteisön arviointi prosessikuvauksesta	36
7	POHDINTA JA YHTEENVETO	37
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheen oleva perehdyttäminen on aika ajoin keskusteluun nouseva osa-alue organisaatioiden arjessa. Perehdyttäminen tai perehtyminen työssä ovat useinkin ne työn osa-alueet, joita joudutaan keventämään työn sisällöstä tulevien muiden vaateiden ja työelämässä vallitsevan kiireen vuoksi. Perehdyttämisen käytännön toteuttamistavat, keinot ja sitoutumisaste vaihtelevat suuresti eri organisaatioissa. Nykyisin suuntaus on kuitenkin selkeästi kehityksessä parempaan suuntaan ja perehdyttäminen nähdään yhtenä tehokkuutta, tuottavuutta sekä työhyvinvointia rakentavana tukitoimena niin uudelle työntekijälle kuin koko työyhteisölle.

Opinnäytetyöni tavoitteena on käsitellä aihealuetta yksittäisen työ- ja elinkeinotoimiston (viraston) palvelutuotannon näkökulmasta. Perehdyttämisen tarve on noussut esiin uudelleen ja uudelleen arjen työssä henkilöstömuutosten johdosta. Työn tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset vaativat yhä enemmän henkilöstön voimavarojen hyödyntämistä ja uuden työntekijän tullessa työhön odotustaso tiilannetta helpottavasta resurssista ja uudesta voimavarasta on korkea. Kyseessä on tietynlainen tarpeiden kohtaamisen tilanne ja perehdyttämisen merkitys tämän kohtaannon hallitsemiseksi on merkittävä. Toimivaa perehdyttämisen käytäntöä voidaan myös hyödyntää perehtymisen tukena työtehtävien muutostilanteissa tai esim. pitkän poissaolon jälkeen työhön paluun tukena eikä vaan pelkästään uuden työntekijän työhön tullessa käytettävänä tukimenetelmänä.

Perehdyttämisen tarvetta aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuuden lisäksi henkilöstömuutoksia arkeen tuova Valtion tuottavuusohjelma sekä työkäytäntöjä muuttavat lainsäädäntö uudistukset, erilaiset ohjeistukset sekä määräykset. Työn uudelleen organisointi vaatii myös henkilöstön liikkuvuutta ja tätä kautta perehdyttämisen tarvetta. Yhtä kaikki työtehtävien lisääntyminen valtion hallinnon uudelleen organisoinnin kautta tuo toimistoille jatkossa lisää haastetta selviytyä asetetuista työtehtävistä ja tavoitteista.

Viranomaisena toimiminen elinkeinoelämän globalisaation aiheuttamassa toimintaympäristön jatkuvassa vuoristoradassa tuo mukanaan myös lisähaasteita osaamisen kehittymiselle sekä palvelujen tuottamiselle. Virastot elävätkin nykyisin kahden paineen alaisena, miten hoitaa yhteiskunnan asettamat organisaatiolle kuuluvat työtehtävät tasavertaisesti kaikille kansalaisille ja miten vastata markkinatalouden vaateisiin kevyemmästä byrokratiasta. Tällaisessa vastakkain asettelussa yksi tulevaisuuden kannalta tärkeä sektori on organisaation perusosaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, perehdyttämistä ja perehtymistä unohtamatta.

Yhtä oikeaa tai täydellistä perehdyttämisprosessia tuskin pystytään luomaan, koska prosessiin täytyy kuulua tietynlainen joustavuus. Valmisteltu perehdyttämisprosessi palvelee hyvin toteutuessaan perehdyttämisen onnistumista, koska toteuttamisen aikana tunnistetaan eri vaiheisiin vaikuttavat muutostarpeet ja toimintaa voidaan muuttaa tarpeiden suuntaiseksi. Käytännössähän prosessin eteneminen ja toteuttamistavat vaihtelevat yksilöllisen osaamis- ja oppimiskehityksestä johtuen. Opinnäytetyössäni tuon esiin vaihtoehtoisia tapoja edetä. Kuitenkin tilannekohtaisesti tulee arvioida mikä tai mitkä niistä ovat sitten käytännön kannalta soveltuvimpia ja toimivia. Perehdyttäminen tulee nähdä osana koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä ja vaatii tietynlaista johtamiskulttuuria, jotta siitä voidaan tunnistaa ja saada oppimisen sekä osaamisen kehittymisen kannalta parhaat työstä suoriutumista tukevat tekijät avuksi arjen toimintaan.

Perehdyttäminen tulee nähdä yhtenä tärkeänä osana työyhteisön toimivuutta, hyvin toteutettuna se antaa monelle työyhteisöön kuuluvalle tilaisuuden huomioida omaa osaamistaan ja oppia näkemään se oikealla tavalla. Parhaimmillaan hyvin toteutettu perehdyttäminen saattaa tuottaa tervettä yhteisöllisyyden kasvua koko työyhteisöä ajatellen. Organisaatioille, joissa informaation määrä on suuri ja toiminta jatkuvasti kehittyvää se on myös niiden kannalta merkittävä olemassaolon turva, oikein huomioituna se tuottaa myös innovatiivisuutta ja muutoskykyä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TAVOITE, TARKOITUS

2.1 Opinnäytetyön taustaa

Työ- ja elinkeinotoimistoissa perehdyttämistä koskien ei tällä hetkellä ole koko hallintoa käsittävää perehdytysmallia olemassa, vaan toimistoilla on hyvinkin erilaiset tavat ja keinot toteuttaa käytännössä uuden työntekijän perehdyttäminen työympäristöön. Tällaisina toimivat mm. erilaiset kirjalliset perehdyttämissuunnitelmat, toisen virkailijan luona tapahtuvat henkilökohtaiseen ohjaukseen liittyvät konsultaatiot asiakokonaisuuksittain, itseopiskelu tai työskentelyn seuraaminen kokeneemman työntekijän vierestä tai työskentely ohjatusti. Valitettavan usein tulee esiin, ettei perehdytystä ole toteutettu juuri olleenkaan tai se on ollut luonteeltaan näennäistä.

Perehdytysprosessin toteuttamiseen vaikuttaakin paljolti toimiston koko ja työtehtävien sekä työnkuvien rakentuminen. Muita merkittäviä tekijöitä vaihtelevaan perehdytysprosessiin ovat myös ennakoinnin puuttuminen, rekrytoinnin irrallinen suunnittelu eri toimintoihin nähden, johdon niukka sitoutuminen perehdyttämisen merkitykseen, työyhteisön sitoutuminen perehdytyksen käytännön toteutukseen ja usein henkilöstöresurssien puute sekä ajankäytön niukkuus. Perehtymiseen liittyvä informaation määrä on laaja ja uusi työntekijä kokee, ettei toteutettu perehdytys ole ollut riittävä työstä suoriutumista ajatellen.

Yleisimmin käytössä olevaan perehdyttämissuunnitelmaan on koottu asiakokonaisuudet peräkkäin ilman selkeää ajatusta siitä, millainen työtehtävä on työnkuvaltaan, johon uusi työntekijä rekrytoidaan ja mitä tietoa hänen kuuluisi ko. työssä hallita suoriutuakseen siitä. Ohjaus perustuu ylhäältä alaspäin tapahtuvaan prosessiin, jossa perehdyttäjä kertoo ja perehdytettävä kuuntelee passiivisesti, eikä tilanteessa ole huomioitu vuorovaikutteista molempiin suuntiin tapahtuvaa oppimista. Prosessissa jätetään epähuomiossa hyödyntämättä perehdytettävän mukanaan tuoma osaaminen sekä sitä kautta hänen mahdolliset kehittämisehdotukset.

2.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus

Tavoitteena on luoda selkeä prosessikuvaus ja perehdytysmalli Heinolan työ- ja elinkeinotoimistolle, jossa käsiteltävät asiakokonaisuudet ovat selkeästi kuvattu ja mitkä asiakokonaisuudet olisi perehdyttämisen keinoin käytävä läpi, jotta työntekijän työn aloittaminen ja työyhteisöön integroituminen etenee hallitusti.

Kehittämisen tavoitteena on myös, että uusi työntekijä saa riittävää ohjausta ja vertaistukea työhön sijoittuakseen, jotta hän pystyy suoriutumaan ja hyödyntämään voimavarojaan sekä osaamistaan omassa työssään osana työ- ja elinkeinotoimiston palveluprosessia. Vuorovaikutuksen avulla hän voi tuoda esiin ehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää myös työyhteisön arkitoimintoja.

Perehdytysmalliin pyrin liittämään sekä kuvaamaan vuorovaikutteisen ja dialogisen toimintatavan välineet perehdyttämisen tueksi. Tämän tyypissä toimintamallissa perehdytettävä henkilö voi tuoda esiin omasta näkökulmastaan henkilökohtaisia perehdyttämistarpeita, peilata omaa aiempaa osaamistaan sekä oppia hyödyntämään toiminnan kautta saatavaa uutta osaamista uudessa työtehtävässä.

Kokonaisuuden avulla pyrin kuvaamaan työ- ja elinkeinotoimisto tason asiakokonaisuuksia, jotka olisi työn aloittamisvaiheessa saada hallintaan eli toimivat eräänlaisena perustana tulevan tiedon soveltamiseksi. Prosessin kehittämisen kannalta kuvaan eri osaamisalueet pääkäsitteiden avulla, koska yksittäisen tiedon määrä on liian laaja, eikä sitä ole tarkoituksenmukaista avata kuin osin lopullisen perehdytysmallin rakentumiseksi. Osana kokonaisprosessia pyrin kuvaamaan vuorovaikutteisen prosessin työkaluja, joiden avulla edistetään perehdytettävän henkilön tiedonhankintataitoja, jotka ovat merkittävässä roolissa työympäristössä, jossa tieto on jatkuvasti muuttuvaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on pelkistää sekä selkeyttää käytössä olevaa laajaa perehdytysuunnitelmaa sekä mallintaa prosessi asiakokonaisuuksittain vaiheittain eteneväksi prosessiksi ja tätä kautta myös kehittää henkilöstön rekrytointivaihetta niin, että siinä konkretisoidaan jo työnkuvaa ja suunnitellaan alustavasti perehdytysprosessia sekä vastuuhenkilöitä perehdytyksen toteuttamiseksi.

Toiminnan sisältönä toteutetaan erilaisia lyhyitä perehdyttämistilanteita, joiden yhteydessä teen havaintoja tiedon omaksumisesta, kokemuksista, kehittämistarpeista sekä tuen tarpeesta. Tarkoituksena on käyttää sähköistä tai kirjallista tukimateriaalia uuden asian käsittelyn yhteydessä ja koostaa suullisen palautteen kautta tulevaa kokemuspohjaista informaatiota. Palautetta hyödynnän mallinnusprosessin käytännön-toiminnan suunnittelun apuna. Tätä kautta pyrin löytämään selkeät toimintatavat, joilla perehdytysprosessi saadaan käytännönläheiseksi eikä pelkästään teoreettiseksi prosessiksi. Käytännön toteutusta kuvaan luvussa 7.

3 HEINOLAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTON ESITTELY

Heinolan työ- ja elinkeinotoimisto kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön konserniin (TEM-konserni) ja toimii Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristön keskuksen (Hämeen ELY) toiminta-alueella. Toimisto toimii itsenäisenä virastona yhtenä ELY-keskuksen toiminta-alueen viidestä työ- ja elinkeinotoimistosta. Muut ELY-keskusalueella toimivat TE-toimistot ovat Forssan TE-toimisto, Hämeenlinnan TE-toimisto, Päijät-Hämeen TE-toimisto sekä Riihimäen TE-toimisto.

Työ- ja elinkeinotoimistoja on tällä hetkellä koko valtakunnassa 74 ja toimipaikkoja 189, henkilöstömäärä on noin 3500 virkailijaa. Heinolan TE-toimistossa työskentelee tällä hetkellä 23 virkailijaa, joista osa on määräaikaista työntekijöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011)

Työ- ja elinkeinotoimiston tehtävänä on tuottaa työvoimapalveluja Itä-Hämeessä, Heinolan kaupungin alueen lisäksi sekä Sysmän ja Hartolan kuntien alueilla. Toimipaikat sijaitsevat Heinolassa ja Sysmässä, Hartolassa palvelua tuotetaan päivystysluonteisesti kerran viikossa. Työ- ja elinkeinotoimiston yhteydessä toimii myös Itä-Hämeen työvoiman palvelukeskus.

3.1 Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut

Työ- ja elinkeinotoimiston työvoimapalvelut ja yrityspalvelut ovat suunnattu työssä oleville, työttömille, työelämään tulossa oleville henkilöille sekä työnantajille. Palvelut tuotetaan verkkopalveluina, henkilökohtaisena palveluna työ- ja elinkeinotoimistossa (kasvokkain tapahtuva palvelu) tai valtakunnallisten puhelinpalveluiden (CC-palvelut) keinoin. Palveluja ja palvelutuotteita pyritään kehittämään jatkuvasti strategiatavoitteiden suuntaisesti.

Työvoimapalvelut perustuvat lakiin (Laki Julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002/1295) ja niiden avulla pyritään edistämään työmarkkinoiden toimivuutta. Lain mukaisesti työvoimaviranomainen järjestää tai hankkii julkisena palveluna tuotettavat työnvälityspalvelut, työvoimapoliittisen aikuiskoulutuksenpalvelut tai muita ammatillisen kehittymisen palveluita sekä edistää työttömien työllistymistä työllistämistuen avulla. (Laki Julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002/1295, 2 §)

Henkilöasiakkaille suunnattuja työvoimapalveluja ovat mm. työnvälitys, ammatinvalinta ja urasuunnittelu, koulutus- ja ammattitietopalvelu, työvoimakoulutus ja muut työllistymistä edistävät palvelut. Vastaavasti työnantaja-asiakkaille suunnatut yrityspalvelut liittyvät henkilöstön hankintaan, henkilöstön osaamisen kehittämiseen tai henkilöstön vähentämistarpeeseen liittyviin palveluihin sekä erilaisiin syvennettyihin maksullisiin palveluihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011)

Henkilökohtaisena palveluna tuotettavien palveluiden kautta tuotetaan henkilöasiakkaille opastusta, neuvontaa työnhakuun liittyvissä asioissa, tarjotaan työmahdollisuuksia sekä henkilökohtaisesti räätälöityjä palveluja, jotka etenevät työnhakijan palveluprosessin mukaisesti tai työnantajien tarpeiden mukaisesti. Työnhakijan palveluprosessi koostuu mm. työnhaun käynnistymisestä, työnhakijan haastattelusta, työnhakijalle laadittavista suunnitelmista. Prosessin etenemistä ohjaa henkilöasiakkuusstrategia ja asiakkaan palvelutarpeen pohjalta määritetty asiakassegmentti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Työnhakijan palveluprosessi, 4)

Työnantajille tuotettaviin palveluihin kuuluvat mm. työvoiman rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen liittyvään yhteistyöhön tai henkilöstön vähentämiseen liittyvät palvelut. Hankinta- ja kehittämispalveluihin sisältyvät työnvälitys, yhteishankintana järjestettävä työvoimakoulutus, ulkomaisen työvoimanhankintaa tukeva EURES-työnvälityspalvelut. Työnantaja-asiakkaalla on käytettävissään niin halutessaan pitkälle kehitetyt maksulliset HRV-palvelut. HRV-palvelu on valtakunnallinen asiantuntijaverkosto, joka auttaa työnantajaa haasteellisissa henkilöstön rekrytointiin liittyvissä tilanteissa. Palvelut tarjoavat apua mm. henkilöstön rekrytointiin, henkilöstön vuokraamiseen, henkilöstön sopeuttamistilanteisiin, henkilöstön ja työyhteisön kehittämiseen sekä ammatillisen kuntoutuksen tarpeisiin liittyvissä asioissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Verkkopalvelut mahdollistavat joustavan tavan työvoimapalveluiden tuottamiseen. Tavoitettavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi hallinnonala on kehittänyt fyysisen palvelutuotannon oheen sähköistä palveluasiointia varten portaalit. Ne ovat niin henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden käytettävissä tiettyjen ehtojen mukaisesti internetosoitteen www.mol.fi kautta. Palvelut helpottavat asiointia, koska ne eivät ole sidottu aikaan, paikkaan tai virastotyöajan mukaiseen palveluun. Palveluja pääsee käyttämään kirjautumalla palveluun tunnistuksellisenä palveluna, jolloin kirjautuminen tapahtuu joko pankkitunnisteiden tai henkilökohtaisen sirukortin avulla tai sitten ilman tunnistautumista. Työnantaja-asiakkaiden osalta tehdään verkkoasiointisopimus ja he saavat tässä yhteydessä palveluun käyttöön tarvittavat tunnisteet.

Contact Center-palvelut toimivat käytännön palvelutoiminnan tukena. Verkkopalveluissa tapahtuvan sähköisen asioinnin ja henkilökohtaisen palvelujen lisäksi niin henkilö-asiakkaat kuin myös työnantaja-asiakkaat voivat hyödyntää Työlinja-palvelun kautta tuotettavia puhelinpalveluja. Palvelun kautta saa tietoa TE-toimiston palveluista, opastusta sähköisten palvelujen käyttöön ja työnhakija voi ilmoittaa omaan työnhakuun liittyvistä muutoksista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

3.2 Henkilökohtaiset palvelut Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa

Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston Heinolan toimipaikassa henkilökohtaisena palveluna tuotetaan työnvälityspalvelut, ammatinvalinta- ja urasuunnittelupalvelut, koulutus- ja ammattitietopalvelut sekä työvoimakoulutus-, maahanmuuttaja- ja ammatillisen kuntoutuksen asiakkaille suunnatut palvelut. Tämän lisäksi toimistolla on omat kansliapalveluja tuottavat virkailijat.

Henkilöstömäärä vaihtelee Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa 20 - 24 virkailijan välillä, koska toimistossa työskentelee myös määräaikaisissa virkasuhteissa olevia virkailijoita. Toimiston johtamisesta vastaa toimistonjohtaja apunaan apulaistoimistonjohtaja sekä johtoryhmä. Käytännön työtehtävissä toimivat ammatinvalintapsykologit, työvoimaohjaajat, erikoistyövoimaneuvojat, verkkoneuvoja, koulutus- ja tietopalvelua hoitava virkailija sekä työnsuunnittelijoita.

Käytännön palvelutyön osalta on vuoden 2011 alussa lähdetty toteuttamaan sisäistä palvelumalliuudistusta, jonka tarkoituksena on tehostaa palvelujen tuottamistapoja asiakkaiden todenmukaisten palvelutarpeiden mukaisesti. Tätä kautta pyritään turvaamaan työ- ja elinkeinotoimiston palvelujen laatu ja vaikuttavuus henkilöstöressurssien vähentyessä.

3.3 Perehdyttäminen Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa

Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa perehdyttämisen toteuttamisessa on ollut käytössä luettelotyyppinen, laaja perehdyttämissuunnitelma, johon on koottu sisällöt eri perehdyttämisasiheittain esim. TE-toimisto, työnvälitys jne. sekä mitkä asiat ko. aiheeseen liittyy. Perehdyttämissuunnitelmaan on nimetty tehtävä- ja vastuualueittain perehdyttämisen vastuuhenkilö. Työsuhteen alkaessa perehtyjän kanssa on käyty käytäntöön liittyvät asiat läpi ja perehdyttämissuunnitelman sisältöä on niukalti avattu. Tämän jälkeen perehtyjä on sopinut perehdyttämisaajat vastuuhenkilöittäin tilanteen ja aikaresurssien mukaan. Hän on käynyt epämääräisessä järjestyksessä eri tehtävä- ja vastuualueiden perehdyttäjien luona, jotka ovat kertoneet ko. sisältöalueeseen liittyvän toiminnan.

Selkeää vaiheittain etenevää perehdyttämistä ei ole suunniteltu tai toteutettu. Perehdyttäjien ammatillinen kompetenssi on hyvin heterogeeninen, liittyen osin työtehtävien sisällöllisiin eroihin. Perehtyjät ovat myös seuranneet käytännön työtä kokeneemman työntekijän luona, vastaavasti osittain on järjestetty vieriohjausta konkreettisissa asiakaspalvelutilanteissa. Tämä on auttanut avaamaan asiakaspalvelutilanteen etenemistä ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä tietojärjestelmään syötettävien ja tallennettavien tietojen merkitsemistä. Käytäntö on ollut monelta osin hajanaista työn hektisyyden ja sekä henkilöstöresurssien puutteen vuoksi.

Käytännössä tämä on näkynyt erilaisena lisäohjaustarpeena, koska perehdyttäminen on edennyt liian nopeasti ja tietomäärä on ollut liian suuri omaksuttavaksi. Eri tilanteissa perehtyjät ovat kokeneet jäävänsä yksin, ilman ohjausta tai tukihenkilöä, jolta voi kysyä neuvoa. Tilanteet ovat johtuneet useinkin syystä, ettei henkilöstöä toimistolla ole ollut paikalla esim. lounastaukojen, koulutusten, lomien tai yllättävien sairauspoissaolojen vuoksi. Toisaalta kysyminen eri henkilöiltä on koettu vaikeaksi ja tämä on asettanut ongelmia käytännössä. Viraston toimintatavat ja virkamieskielen ymmärtäminen ja oppiminen on ollut uutta. Myös informaation paljouden ja hajanaisuuden vuoksi moni perehtyjä kokee, ettei kokonaisuus työ- ja elinkeinotoimiston palveluista avaudu liiallisesta tietotulvasta johtuen.

Perehdyttämisen hajanaisuuteen on pyritty vaikuttamaan ja oppimista sekä perehdyttämistä tukevia erilaisia koulutus- tai kertaustilaisuuksia on alettu toteuttaa satunnaisesti aamutunneilla ennen varsinaisen asiakaspalvelun alkua. Perehdytettävät henkilöt niin kuin koko henkilöstö ovat voineet hyödyntää tilaisuuksia oman oppimisensa tukena. Perehdyttämisen tarve on edelleen suuri määräaikaisten työntekijöiden osalta. Lisäksi tulevaisuudessa henkilöitä on mahdollisesti palaamassa työhön pitkiltä virkavapauksilta, joten perehdyttäminen/perehtyminen tulee edelleen olemaan merkittävässä roolissa työyhteisön osaamisen ja toimivuuden kannalta katsottuna.

4 PEREHDYTTÄMINEN JA ERILAISET TOIMINTAMALLIT

4.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen prosessina alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä ja sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työyhteisöön tulevaa yksilöä tuetaan työn alussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttäminen käsitteenä on laajentunut kattamaan niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Siihen sisältyy ne toimenpiteet ja tuki, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä kykenee mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään riittävän itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 18–19.)

Perehdyttämisen lähtökohtana voidaan pitää motivaatiota, aikuisen oppimista ja kykyä omaksua uusia asioita. Perehdyttämiseen liittyy näkökulmia ammatillisen kasvun, oppimaan oppimisen, kokemusperäisen ja työssäoppimisen sekä mentoiminnin osa-alueilta. (Ketola 2010, 53.)

Hyvässä perehdyttämisessä on kysymys enemmän asenteista ja laadusta kuin ohjelmista ja määrästä, se voi olla myös vähäeleistä ja normaaliin työtoimintaan sisälle rakennettua (Kjelin & Kuusisto 2003, 52).

Muuttuva käsitys perehdytyksestä osana koko työyhteisön viestintää muuttaa ihanteena pidetyn detaljitiedon kertaluontoisen vyörytyksen pitkäkestoiseksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi. Perehdyttämisen haasteellisuus kasvaa standardimaisuuden poistuessa. Yleisetkin asiat käsitellään henkilökohtaisemmin, yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. (Juholin, 234–235.)

Perehdyttämisessä voidaan erottaa kaksi tarkastelunäkökulmaa, jotka vaikuttavat perehdyttämisen laatuun. Ne ovat rakenteen selkeys ja välittävä vuorovaikutus. Ne tukevat työntekijän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Näiden kahden tekijän avulla voidaan vahvistaa yksilön osaamista ja sitoutumista sekä turvata sellaisen ryhmän muodostuminen, jolla on yhteinen tavoite, joka lisää ja jakaa osaamistaan. Työn liikkuvuuden ja itsenäisyyden lisääntyessä perehdyttämisen merkitys on kasvanut. Nykyään työelämässä korostuu itseohjautuvuus. Tämä kuitenkin tarvitsee tuekseen ymmärrystä organisaation arvoista, tavoitteista sekä odotuksista, jotka kohdistuvat omaan työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166–167.)

4.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Perehdyttämistä koskien on eri lainsäädännössä viittauksia tai määräyksiä. Yritysten kannalta perehdyttämiseen viitataan työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Valtiolla vastaavasti työntekijän palvelusuhdetta ohjaa valtion virka- ja työehdot. Valtionvarainministeriö ja valtion työmarkkinalaitos tuottavat asiaan liittyvän teoksen, johon on koottu erilaiset palvelusuhteen ehtoja ja oikeusasemaa koskevat sopimukset, säädökset sekä soveltamismääräykset ja -ohjeet. Valtion virastoissa yhteistoimintaa ohjaa laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1.7.1988/651.

4.3 Perehdyttämisen merkityksestä ja tavoitteista

Perehdyttäminen on käytännöllinen asia, jonka keinoin autetaan uutta työntekijää tulemaan työyhteisön jäseneksi ja tätä kautta avautuu mahdollisuuksia, jotka liittyvät mm. työn laatuun ja tehokkuuteen, ilmapiiriin, kustannuksiin sekä henkilöstön pysyvyyteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 9).

Perehdyttämisessä työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi ja sen tehtävä on johdattaa hänet mielikuvista toiminnan tilaan. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Tämä on organisaation perustehtävän

kannalta tärkeää toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun tuottamiseksi. Keskeisinä tavoitteina ovat yksilön sitoutuminen sekä organisaation uudistumiskyky. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–17.)

Perehdyttämisen keinoin pyritään myös vähentämään virheitä. Tämän lisäksi organisaation toimintaperiaatteiden ymmärtäminen lisää työntekijän edellytyksiä osallistua organisaation kehittämiskeskusteluun. Nämä tekijät vaikuttavat myös organisaation tuottavuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.) Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen ja sen hyödyt kansantaloudellisesta näkökulmasta ovat suuret (Kupias & Peltola 2009, 20).

4.4 Perehdyttämisen suunnat

Kjelin ja Kuusisto (2003, 169–170) tuovat kirjassaan esiin kahden eri työskentelymuodon perehdyttämistä koskien. Käytännössä voidaan perehdyttämistä lähestyä perinteisestä sopeuttavasta ja säilyttävästä perehdytystavasta tai uudistavasta perehdyttämistavasta perehdyttää uutta työntekijää. Jälkimmäinen lähestymistapa ei korvaa perinteistä säilyttävää perehdyttämistä, vaan täydentää sitä ja pyrkii lisäämään asioiden välisten suhteiden ymmärtämistä, lisäksi se ulottuu myös ryhmään ja organisaatioon.

Seuraavassa taulukossa Perehdyttämisten vertailu (taulukko1) on esitetty muutamia kirjoittajien tuomia eroja näiden kahden tavan välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 170):

TAULUKKO 1. Perehdyttämisten vertailu

SÄILYTTÄVÄ PEREHDYTTÄMINEN	UUDISTAVA PEREHDYTTÄMINEN
Lähtökohtana on tulokkaan työ.	Lähtökohtana toimivat tulokkaan pätevyys sekä yrityksen arvot, visio ja strategia.
Perustuu samanlaiseen suunnitelmaan ja toteutetaan kaikille samanlaisena.	Perustuu suunnitelmaan, jossa sisältö, tavoitteet muotoutuvat osittain tulokkaan ja sen hetkisen tilanteen mukaan.
Painotus yksittäisissä työtehtävissä, käytännössä ja tekemistä mallin avulla.	Painotus kohdistuu kokonaisuuteen: asioiden väliset suhteet, synenergia ja ymmärryksen syntyminen.
Tulokkaalle kerrotaan organisaation tavoitteet, strategiat ja visiot.	Tulokkaan henkilökohtaisia tavoitteita työstehtään ja hänen rooliaan sekä työn tavoitteita suhteutetaan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.
Uusi työntekijä soviaalistetaan vallitseviin toimintatapoihin ja työkuultuuriin.	Perehdyttäminen painottuu organisaation oppimista tukeviin ja organisaation tavoitteiden mukaisiin työskentelytapoihin.
Perehdyttäjä toimii tiedonvälittäjänä.	Perehdyttäjä toimii tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa.
Perehdyttämisen toteuttamisesta vastuu on esimiehellä.	Esimies toimii toimintaedellytysten varmistajana sekä oppimistilanteiden ja rooli onnistumisen organisoijana on keskeinen.
Vastuu asioiden opettelusta on tulokkaalla.	Tulokkaan vastuu oppimisesta ulottuu myös muiden oppimiseen, yhteisen toiminnan avulla oppivat tulokas sekä työyhteisön jäsenet.
Toimintaa arvioidaan pelkästään taloudellisin mittarein.	Arvioinnissa käytössä useita mittareita ja oppiminen ja innovaatiot hyödynnetään.

4.5 Perehdyttämisen tapoja

Vierihoitoperehdyttämisessä oppiminen tapahtuu seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että sovittu työntekijä ottaa uuden työntekijän ohjattavakseen ja kertoo oman työnsä ohessa työyhteisöstä, organisaatiosta ja tulokkaan työtehtävistä. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa yksilöllisesti ja hänet voidaan huomioida yksilönä. Työhön perehtyminen tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen yhteydessä. Vierihoitoperehdyttämisen etuina ovatkin yksilöllisen perehdytyksen mahdollistuminen sekä yksi perehdyttämisen vastuuhenkilö. Riskinä on kuitenkin, että tällä tavoin toteutettu perehdytys voi tuottaa erittäin hyvän tai erittäin huonon lopputuloksen, koska laatu perustuu valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varaan.

(Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisen avulla halutaan yhtenäistää tai tehostaa perehdytystä tai auttaa yksittäisiä perehtyjä jäsentämään perehtymisen kenttää. Perehdyttämisen tueksi on luotu valmiita toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. Perehdyttämisen osalta määritetään selkeät vastuut ja työnjako. Varsinaiset mallit ovat organisaation käytettävissä sisäisessä verkossa. Tämä helpottaa perehdyttäjien työtä ja määrittää halutun laatutason perehdyttämiselle. Myös vierihoitoperehdyttämistä sisältyy perehdyttämiseen. Tämän tyyppinen perehdyttäminen kiinnittyy organisaatio- tasolle, eikä se kiinnity oman työn tekemiseen. Tämä saattaa johtaa perehdyttämisen jäykistymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on kehittynyt keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteuttavaksi on saattanut käydä niin, että perehdyttäminen on jäykistynyt ja organisaation sisältä nousevia kehittämistarpeita ole pystytty huomiomaan. Tässä yhteydessä perehdyttämisen järjestämistä ja kehittämistä siirretään takaisin työyksiköille, jotka pystyvät kehittämään laadukasta perehdyttämistä. Tällöin perehdyttäminen nimetään *laatuperehdyttämiseksi*. Mallissa korostuu vastuunottamisen merkitys, mallissa on määritettävä kenelle vastuu siirretään. Perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen voi osallistua koko työyksikkö tai tiimi. Mikäli työyksikköön on nimetty perehdyttäjä, tulee hänellä olla selvä vastuu uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja prosessin etenemi-

sestä. Perehdyttämisprosessi on oltava selkeästi kuvattu ja sitä on pystyttävä jatkuvasti kehittämään. Kehittäminen parhaimmillaan pitää sisällään hyvän ohjauksen (vierihoito) sekä erilaiset käytössä olevat jäsenyykset, mallit, apuvälineet ja mallit. Etuna on, että organisaatiolle tuotetaan joustavasti ajantasaista perehdyttämistä ja uusi työntekijä voi käyttää laaja-alaisesti osaamistaan ja hänet otetaan tiimin jäseneksi perehdytyksen aikana.

(Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä eri organisaation osat tuottavat tietyn tyyppisiä moduuleja perehdyttämistä koskien. Näistä muodostetaan uuden työntekijän kannalta kokonaisprosessi yksilöllistä tarvetta vastaavaksi. Vastuu prosessin etenemisestä on työyhteisöstä valitulla koordinoijalla, jolla täytyy olla näkemys perehdyttämisen osa-alueista, taitoa yhdistellä niitä ja kytkeä perehdyttämisverkoston eri toimijat prosessiin. Tässä mallissa edellytetään uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista, koska se ei ole valmis tuote. Vuorovaikutus korostuu ja pitää sisällään hyvän ohjauksen ja perehdyttämistä varten tuotetut palvelut. Edellytyksenä on, että organisaatiossa perehdyttäminen on hyvin jäsenetty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on siihen sitoutunut.

(Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialogisessa perehdyttämisessä perehdyttäminen on prosessi, joka elää koko prosessin keston. Perehdyttäminen tapahtuu työyhteisön ja uuden työntekijän välisenä yhteiskehittelynä ja perehdyttämisen suunnitelmat laaditaan yhdessä, organisaation toimintatapa on rakentunut perehtymisen ja oppimisen suuntaisesti. Uuden työntekijän asiantuntemusta hyödynnetään ja vastuu prosessin etenemisestä ja toteutumisesta jää suurilta osin itse työntekijälle. Dialoginen perehdyttäminen on enemmän kaikkia osallistava tapa perehdyttää, sillä siihen osallistuvat koko työyhteisö sekä verkosto (myös asiakkaat). (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

5 PEREHDYTTÄMINEN PROSESSINA

5.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Perehdyttämisen ydintavoite on auttaa uusia työntekijöitä mahdollisimman pian tulemaan työyhteisön jäseneksi. Ydintavoitteen sisällä yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Perehdyttämisen osa-alueet (kuvio1) rakentuvat työssä tarvittavan osaamisen kautta ja kokonaisuus voidaan jaotella tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- ja työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimiala osaamiseen, työsuhde-osaamiseen ja yleisosaamiseen. Osaamisen jäsentäminen auttaa perehdytyksen toteuttamista käytännössä. (Kupias & Peltola 2009, 89.)



KUVIO 1. Perehdyttämisen osa-alueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

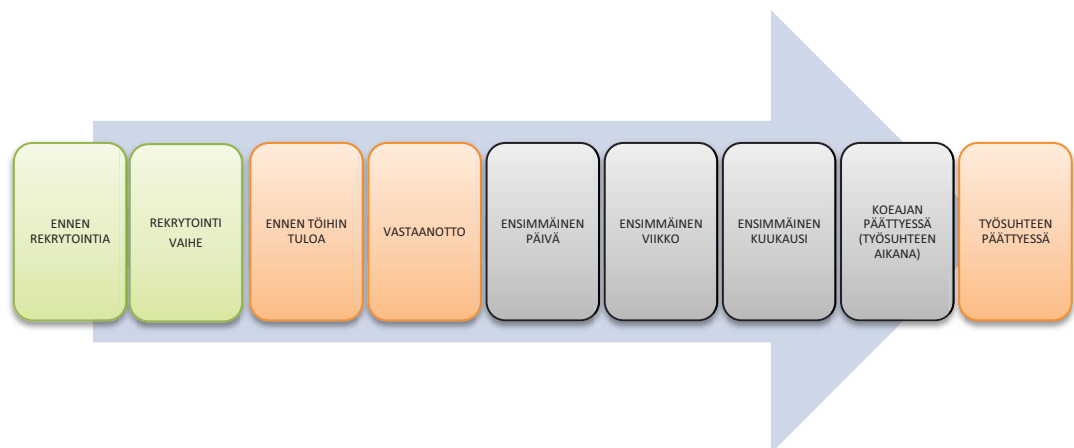
5.2 Perehdyttämisen vaiheet

Juholin (2008, 236–237) kuvaa yksinkertaisesti perehdyttämisen vaiheet ja kriteerit:

1. ennen työhön tuloa tapahtuvat toimet,
2. työt aloitettaessa tapahtuvat toimet,
3. työn edetessä tapahtuvat toimet.

Hyvän perehdyttämisen kriteereiksi hän mainitsee prosessimaisuuden, vuorovai-
kutteisuuden, yksilöllisyyden, johdon näkymisen ja sitoutumisen sekä monien
foorumien hyödyntämisen. Perehdytys alkaakin jo rekrytointivaiheessa.

Kupias & Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämisprosessin vaiheet
(kuvio2) seuraavanlaisena:



KUVIO 2. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa niin, että yleisimmät ja mahdollisesti tutuimmat asiat käydään työsuhteen alussa läpi ja uuden opettelua sekä keskittymistä vaativat asiat hieman myöhemmin. Asiantuntijoille hyvä perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että perehdyttämistä annetaan sopivassa suhteessa ja juuri silloin kun hän sitä tarvitsee. (Kjelin & Kuusisto, 196.)

5.3 Perehdyttämisen roolit

Perehdyttäminen tavallisesti kohdentuu *uuteen työntekijään*, joka voi olla nuori, työkokemusta omaava, organisaatioon palaaja, määräaikaiseen työsuhteeseen palkattava kesätyöntekijä tai vuokratyöntekijä. Kuitenkin tämän lisäksi perehdyttämisestä on hyvä käyttää myös muissa organisaation henkilöstön muutostilanteissa. Tämän tyyppisiä ryhmiä ovat mm. organisaation sisällä työtä vaihtavat henkilöt tai pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät. Myös yhteistyökumppanit voivat kuulua kohderyhmään sidosryhmäjohtamiseen liittyen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Perehdyttäjällä voi olla monta roolia perehdytysprosessin edetessä tai sitten vain yksi osa-alue kokonaisuudesta. Rooleja ovat mm. työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jokin alueen syvälinen osaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija sekä kummi tai mentori. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Roolin lisäksi perehdyttäjällä on hyvä olla tietynlaiset valmiudet toimia ohjaustehävässä, näitä ovat mm. kohtuullinen määrä työkokemusta, kiinnostus auttaa ja opastaa toista henkilöä, hän pitää omasta työstään, hänellä on käsitys aikuisen oppimisen tavoista ja tuntee kohteena olevan työn. Hyvä perehdyttäjä pyrkii luomaan ensin perehtyjälle kokonaiskuvan, pyrkii jaksottamaan perehdyttämistä, omaa kykyä kertoa asioista yksinkertaisesti, omaa kykyä kuunnella, tarjoaa peilin, luo tulokkaalle aktiivisen roolin ja tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

5.4 Perehdyttämisen ohjaamistyyli

Perehdyttämisen erilaisia ohjaustyyliä (taulukko2) on kuvattu seuraavassa (Kupias & Peltola 2009, 143–150.) :

TAULUKKO 2. Perehdyttäminen ohjaustyyli (Kupias & Peltola 2009, 143–150.)

Perehdyttämisen ohjaustyyliä:	
Hyväksyvä, ymmärtävä ohjaustyyli	
✚	ohjaustyyli soveltuu käytettäväksi perehdyttämisen alussa,
✚	toimintana hyväksyvää, ymmärtävää kuuntelemista,
✚	antaa ohjattavalle tilaa,
✚	toiminnan luonteeseen kuuluu kiireettömyys ja puhumiseen rohkaiseminen.
Kartoittava, kyselevä ohjaustyyli	
✚	perusmenetelmänä kysymysten esittäminen,
✚	käytetään avoimia kysymyksiä, koska ne antavat tulokkaan ajatuksille tilaa,
✚	avoimet kysymykset vaativat tulokkaalta pohdintaa,
✚	tarkoituksena on kehittää tulokkaan ajatuksia.
Ristiriitoja osoittava, haastava ohjaustyyli	
✚	tässä ohjaaja toimii peilinä osoittamalla ristiriitaisuuksia ohjattavan puheessa tai toiminnassa,
✚	edellyttää tuekseen hyväksyvää/ymmärtävää tyyliä,
✚	tyyli ei sovi ohjauksen alkuvaiheeseen.
Ohjeita antava, neuvova ohjaustyyli	
✚	ohjaaja antaa ohjeita ja neuvoja ohjattavalle,
✚	liiallisen ohjaamisen vaarana on syntyä ns. uusavuttomuus ja silloin tyyli ei tue ohjattavan itseohjautuvuuden kehittymistä,
✚	saattaa toimia hyvin tilanteissa, joissa kaivataan ulkopuolisen vinkkejä,
✚	käytännössä edellyttää, että ohjattava toimii itsenäisesti ja osaa suodattaa ohjaajan ohjeita ja poimii niistä vain ne, jotka arvioi toimiviksi (vastuu ohjeiden soveltamisesta on ja pysyy ohjattavalla),
✚	perehdyttäjälle tämä tyyli on usein luontaisin ja helpoin.
Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaaminen	
✚	ohjaaja kertoo tulokkaalle esim. tarinoina esimerkkejä käytännöstä,
✚	kertomusten tarkoitus ei ole toimia ohjeina tai kuinka pitäisi toimia vaan avata näkökulmia,
✚	tarinoihin kiteytyy monenlaisia olennaisia asioita käsiteltävään teemaan liittyen, eikä niiden tarvitse olla todellisia esimerkkejä,
✚	soveltuu hyvin mentorointiin,
✚	tyylin käyttöä kannattaa harkita, sillä tarinan toimivuutta ohjaustilanteeseen ei voi ennakoita etukäteen.
Kannustava, rohkaiseva ohjaustyyli	
✚	soveltuu käytettäväksi siinä vaiheessa kun, uusi työntekijä aloittaa itsenäisen työskentelyn,
✚	tyylin avulla nostetaan esiin tulokkaan onnistumisia ja vahvuuksia,
✚	tarkoituksena on tukea tulokkaan itsetuntoa ja auttaa näkemään omia onnistumisiaan.

Mentorointi	
✚	mentorointi on perinteinen tapa perehdyttää,
✚	käytännön ohjausmuoto, jossa kokenut seniorikollega (mentori) ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa kollegaa (aktori),
✚	ohjaustyyli perustuu luottamukselliseen vuorovaikutus-suhteeseen,
✚	mentorointi voi kohdistua eri asioihin,
✚	mentorin rooli on moninainen esim. tietopankista roolimalliksi tai ovien ja näkökultien avaajasta ideointikumppaniksi.

5.5 Perehdyttämisen työkaluja

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia välineitä, jotka pääosin auttavat prosessin etenemistä ja perehdytettävän henkilön tilannetta. Tällaisina välineinä käytännössä toimivat erilaiset kysymykset (suulliset tai kirjalliset), testit ja kokeet, erilaiset kaaviot ja kuviot, prosessikävelyt, erilaiset harjoitus- ja lukutehtävät sekä perehtymispäiväkirja. Käytettävien välineiden tarkoituksena on auttaa perehtyjää itseään arvioimaan osaamisen kehittymistään ja helpottaa perehdyttäjän työtä.

(Kupias & Peltola 2009, 152–163.)

5.6 Hiljainen tieto voimavarana

Huomattava osa osaamista tuottavista tekijöistä on hiljaista tietoa (tacit knowledge), jota osaaja tai tiedon omaaja ei itse pysty näkemään tai kuvaamaan. Tällaisessa tilanteessa opittu taito on tietoisesti havaitsemisen ulkopuolella. Yleensä henkilön osaamiseen liittyvästä taidosta suurin osa on automatisoitunut ja siirtynyt eietoiseen ohjaukseen, kaikki tapahtuu tunnistamatta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, että henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että muut oppivat sen. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

Hiljainen tieto liittyy oppimiseen. Oppiminen toimii tietynlaisena prosessina, jossa osa asioista opitaan ensin tietoisesti eli opiskellen ja sitten se automatisoituu ja muuttuu eietoiseksi. Tiedostamatonta oppimista syntyy työtä tekemällä, kokeamalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin sekä seuraamalla kokeneempia. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Hiljaista tietoa syntyy monella eri tavoin. Tapoja voivat olla mm. sosiaalistuminen, automatisoituminen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisen avulla. Sosiaalistumisella tarkoitetaan luonnollista oppimista, joka pohjautuu kiinnostukseen ympäristöstä. Oppiminen on kokonaisvaltaista ja useimmiten ei-tietoista (omaksuja ei tiedosta, mitä hän tarkkaan ottaen on oppinut). Toiminnan automatisoitumisen kautta syntyvä hiljainen tieto on jonkun toiminnan – käyttäytymisen tai henkisen toiminnan – automatisoituminen. Taidon oppimisessa on kaksi vaihetta: ensin taito opitaan, kuitenkin sitä ei ole opittu kunnolla ennen kuin se oppimisen jälkeen on unohdettu eli siitä on syntynyt hiljaista tietoa.

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisen keinoin syntyvä hiljainen tieto syntyy, kun alkaa käyttää jotain välinettä esim. työkalua tai välinettä. Huomio on ensin välineessä. Kun käytön oppii, siirtyy huomio välineen käytön kohteisiin ja toiminnan tavoitteisiin. Vastaavasti jos välineen tilanne otetaan käsite esim. erilaisien oppien kautta tulevat käsitteet. Oppimisen jälkeen pyrimme ensin ymmärtämään ja kokeilemme sitä käytännössä, käytännön toiminnan lisääntyessä huomio siirtyy asioihin, joihin käsitettä sovelletaan ja niihin tuloksiin, joita sillä ajattelussa tuotetaan. Käsite on piilossa, mutta vaikuttaa hiljaisena tietona toimintaan. Tämmäntyyppiseen hiljaisen tiedon syntymiseen voi liittyä myös erilaiset strategiat. (Toivonen & Asikainen 2004, 16–18.)

5.7 Keskusteleva johtaminen

Keskustelevaa johtamista voidaan pitää nykyään ehtona kehittyvälle organisaatiolle, joka kykenee muuttumaan ja kehittymään erilaisissa muuttuvissa ympäristöissä. Se kumpuaa vallitsevista demokraattisista arvoista ja uskomuksista, jonka vuoksi se kykenee yhdistämään ihmisten toiminnat yhteisten päämäärien suuntaiseksi. Keskusteleva johtaminen on myös tuloksellista johtamista ja sitä käytetäänkin yleisnimityksenä hyvälle johtamiselle. (Juuti & Rovio 2010,25.)

Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa ja se on vuorovaikutuksellista toimintaa. Tätä kautta se tuottaa sosiaalista maailmaa ja syntyy tulkinnat, merkitykset ja ymmärrykset. Entisenlaiseen asijahtajuuteen perustuva johtaminen ei enää riitä

monimutkaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tarvitaan sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Jokainen asia ja työtilanne täytyy ottaa luovalla ja tuoreella tavalla huomioon ja vain innostuneet, työhönsä ja organisaation sitoutuneet ihmiset kykenevät tähän. Tällaisen toiminnan mahdollistaa hyvä dialogi työntekijöiden ja esimiesten välillä. Uusien näkökulmien esiin tuleminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä ja se on muodostunut ainoaksi organisaatioiden menestymisen mahdollisuudeksi. Hyvä dialogi edellyttää, että ihmiset kuunteleva ja kuulevat mitä toiset sanovat. (Juuti & Rovio 2010, 33–34.)

Käytännössä tämän tyyppinen johtaminen toteutuu valmentavana johtamisena, työnohjauksena, coachingina tai mentorointina. Yhteinen piirre näille kaikille tavoille on pyrkimys voimaannuttavaan dialogiseen puheeseen, toisen tukemiseen ja kehittämiseen sekä hänen suorituksensa parantamiseen, lisäksi ne perustuvat luottamukseen ja avoimeen puheeseen sekä pyritään saamaan esiin se potentiaali, joka ihmisellä on. (Juuti & Rovio, 36.)

5.8 Mallittaminen

Mallittamisella tarkoitetaan, että hiljaisesta tiedosta (tacit knowlegde) tehdään näkyvää (explicit knowledge) ja tavoitteena on tuottaa jostakin tietystä ilmiöstä sellainen käytännöllinen kartta ja malli, jota käyttäen kuka tahansa voi saada aikaan saman ilmiön. Kartta tai malli sisältää kuvauksen siitä, mikä välttämätöntä ja riittävää mallitetun ilmiön tuottamiseen. Tämän avulla osaajan tietotaito tulee kaikkien käyttöön taitotiedoksi. Mallittamisen kohteita voi löytyä monesta paikasta ja niitä paljon esimerkiksi huippuosaaminen, ongelmat taitoina sekä muu arkipäivän osaaminen. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.)

Mallittaminen siirtyy toiselle tasolle, kun mallitetaan ihmisten osaamista esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, ajattelutapoja, ongelmanratkaisutapoja tai tavoitteiden asettamista eli niitä asioita, jotka voivat olla osaajan hiljaisessa tiedossa olennaisesti vaikuttamassa hänen osaamiseensa. Mallituksen lähtökohtana ja lähestymistapana on, että tiedetään mikä on paras tapa tehdä jotakin ja jota alan huipputaitajat käyttävät, kysymys on siitä voimmeko selvittää miten he sen tekevät. Mallit-

tamisessa osaaajan taito puretaan auki malliksi tai kartaksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.)

Mallittamisessa on kolme tasoa: mitä, kuinka ja miksi. Mitä-tasolla selvitetään mitä malli tekee: toimenpiteet, teot, erottelut ajattelussa jne. Kuinka-tasolla selvitetään miten malli tekee ne ja miksi-tasolla haetaan mallitettavan ajattelutapaa, uskomuksia, arvoja eli miksi hän toimii niin kuin toimii ja kuinka hän ajattelee, niin että työ sujuu. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.)

Mallittaminen tukee oppimista. Työelämässä mallittaminen on käytännössä jonkun toiminnan kehittämisen tapa ja uudenlaista oppimista. Siinä teorioiden tai kokemusten sijaan opetettavat asiat tulevat valittujen mallien ei-tietoisten taitojen aukipurkamisen kautta. Tarkoituksena on lisätä ja nopeuttaa oppimista osaamisen mallin avulla. Tässä yhteydessä oppii myös mallitettava osaja, koska hänen osaamisensa on ollut hiljaisena tietona, jota hän ei ole osannut opettaa muille tai siirtää sitä itse niihin tilanteisiin, jossa se olisi käyttökelpoinen. Mallittamisen kautta oppii sen minkä osaa ja saa oppimansa vielä laajemmin käyttöön. Ymmärtämisen kautta pystyy myös muuttamaan toimintaansa. (Toivonen & Asikainen 2004, 53.)

5.9 Mallittamisen käytäntö ja toiminta

Mallittamisen käytännön toiminnassa aluksi määritellään ja valitaan osaaminen, joka halutaan oppia. Rajaus on tärkeätä, koska tässä valitaan se osaaminen, mikä mallituksen onnistuessa siirtyy eteenpäin. Tässä vaiheessa mallittaja alkaa etsiä omasta kokemusmaailmasta mallitettavaan osaamiseen liittyviä kokemuksia tai niiden osia. Tämän jälkeen etsitään malli, jolla ko. osaaminen on hallinnassa. Seuraavana vaiheena, kun mallitettava osaaminen ja malli on valittu, tehdään mallittamisesta sopimus, joka toimii lupana mallittamiseen. Tässä yhteydessä avataan mallille mitä ollaan tekemässä. Mallituksen kannalta pyritään tässä yhteydessä luomaan hyvä kontakti sekä yhteisymmärrys mallin ja mallitettavan välille, koska ne vaikuttavat mallittamisen lopputulokseen. Yleensä on hyvä valita kolme henki-

löö, jotka osaavat taidon, jota mallitetaan. Mallitusta käyttäen voidaan myös yhden henkilön taito aukipurkaa malliksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 61.)

Mallittamistilalla tarkoitetaan itse tilannetta ja suhtautumista toimintaan. Mallittamiseen lähtöön tarvitaan tietynlainen asenne, jota kuvaavat seuraavat sanat: myönteinen kiinnostus, arvostus, ihmettely ja tietynlainen ennakkotietämättömyys. Mallittamisessa pyritään hakemaan sellaisia osia mallitettavan taidosta, jotka ovat hänelle ei-tietoista eli hiljaista tietoa ja joita mallittaja ei etukäteen tiedä. Tärkeää on lähteä mallittamaan niin sanotusti ”tyhjällä päällä”. (Toivonen & Asikainen 2004, 62.)

Havainnointi on hyvä tapa tutkia mallin osaamista ja ulkoista toimintaa. Miten vuorovaikutus etenee, asennot, eleet, ilmeet, äänensävyt jne. toimivat lähteenä mallin sisäiseen maailmaan tutustumiseen ja malliin *samautumiseen*. Kakkospositiotaidolla eli toisen ihmisen näkökulmaan asettumalla mallittaja voi samautua mallin sanomattomaan toimintaan ja saada mahdollisesti ajatuksia siitä, mitä mallitettavan ”sisällä” tapahtuu. (Toivonen & Asikainen 2004, 63.)

Mallittaja voi mallittaessaan voi koko ajan testata ymmärrystään kokeilemalla itse (*oma kokeilu*), miten hän onnistuu mallitettavan osaamisen tai sen osien tuottamisessa. Kokeilujen perusteella hän tietää, kuinka hyvin hän osaamisen ymmärtää ja missä vielä on tarkentamista. (Toivonen & Asikainen 2004, 63.)

Haastattelussa selvitetään mitä malli tekee, kuinka hän saa taidon aikaiseksi ja miksi hän toimii niin kuin toimii. Malli ohjataan haastattelun avulla refleктоimaan ja kuvaamaan sisäistä ja ulkoista toimintaansa, ei selittämään sitä. Siinä pyritään elävöittämään mallittamisen kohteena oleva taito ja haastattelemalla selvitetään, kuinka malli saa sen aikaiseksi. Mallittamishaastattelun määrä vaihtelee 3-5 kertaan ja ne toteutetaan viikon välein. Haastattelu syvenee joka haastattelukerralla, koska esitetyt kysymykset jäävät mallitettavan mieleen, vaikka hän niihin ei osaa heti vastata. Henkilö siirtyy mallittamishaastattelun avulla havaitsemaan sitä osaa työstä, joka on sujunut itsestään ilman, että sitä on tarvinnut ajatella. Tämä osa työtä on olennaista osaamisessa ja taidossa.

(Toivonen & Asikainen 2004, 85.)

6 HEINOLAN TE-TOIMISTON PEREHDYTTÄMISPROSESSI MALLI

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä, vaiheistettu malli perehdyttämisprosessia koskien. Käsiteltävät asiakokonaisuudet ovat selkeästi kuvattu käytännön kannalta niihin kohtiin prosessia, jotta ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla työhön ja työyhteisöön perehtymistä. Asiakokonaisuuden käsittelyn yhteydessä avataan mahdollisuuksien mukaan myös käytössä olevat tietotekniset informaatio- ja sovellusjärjestelmät, koska ne tulee integroida kokonaisuuteen käytännön työstä suoriutumiseksi.

Prosessikuvauksen ja teorian keinoin pyrin tuomaan näkyväksi vuorovaikutteisen ja dialogisen toimintatavan perehdyttämiseen, jossa myös perehdytettävä henkilö voi tuoda esiin perehdyttämistarpeita, peilata omaa aiempaa osaamistaan sekä oppia hyödyntämään sitä myös uudessa työtehtävässä. Kokonaisuus on rakennettu työntekijöiden haastattelujen, reflektointityyppisten keskusteluiden, toteutuneiden ohjaustilanteiden, palautteiden, työ- ja elinkeinoministeriön järjestämien kahden koulutuksen sekä toimistonjohdon kanssa käytyjen neuvottelutilanteiden pohjalta.

6.1 Perehdyttämisprosessin kehittämisvaiheet

Perehdyttämisen kehittämisen tarve on aika ajoin noussut esiin erilaisten palaverien tai koulutusten yhteydessä, myös Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston osalta perehdyttämiseen oli löydettävä ratkaisuja. Prosessin alustavaa kehittämistyötä olen tehnyt jo kevästä 2010 alkaen. Tuolloin pääsin osallistumaan työ- ja elinkeinoministeriön järjestämään ja Koulutuskeskus Salmian toteuttamaan Ohjaajana omalla työpaikalla- tukea työssä oppimiseen – koulutukseen.

Koulutuksen lähijaksolla käsiteltiin perehdyttämistä yhtenä aihealueena myös ryhmätyöskentelyn keinoin, ohjausnäkökulmasta lähestyen. Koulutukseen liittyen tein aiheeseen liittyvän välitehtävän, jonka tarkoituksena oli tarkastella perehdyttämisen ohjaustilannetta ja miten sitä voisi kehittää. Käytännön tasolla pyrin tehtävässä ajattelemaan perehdyttämistä kokonaisuutena eri oppimistilanteista raken-

tuvana kokonaisuutena ja lähteä työstämään jatkoksi soveltuvaa ohjaustyökalua johonkin käytännön tilanteeseen liittyen. Perehdytykseen liittyvä ohjaustilanne avaa hyvin sitä kenttää, mitkä asiat ovat auttamassa ja tukemassa tai vaikeuttamassa perehtyjän oppimisprosessia. Ohjaustilanteen avulla voidaan nostaa esille millaisia konkreettisia välineitä tai toimia tarvitaan tueksi tiedon omaksumisen edistämiseksi.

Keskustelin toimistoomme rekrytoidun uusimman työntekijän kanssa ja päätimme järjestää ohjaustilanteen. Aluksi haastattelin uutta työntekijää perehdyttämisen etenemisestä, asioiden omaksumisesta sekä teimme yhdessä perehdyttävän kanssa kartoituksen, jolla rajasimme tietyt osa-alueet, jotka hänestä oli ensisijaiset käydä yhdessä läpi. Asiat liittyivät tietojärjestelmään sekä työhön oleellisesti vaikuttavaan lainsäädäntöön. Tämän jälkeen teimme suunnitelman toteuttamisesta.

Ohjaustilanne toteutettiin, niin että ensin kävimme yhdessä asiat läpi tietojärjestelmää hyödyntäen eli lainsäädäntö yms. asiaan liittyvät ohjeistukset avattiin vaiheittain valitun esimerkkitapaukseen liittyen. Tämän jälkeen perehtyjä sai työskennellä omatoimisesti sovitun aihekokonaisuuden osalta iltapäivän ajan ja iltapäivän päätteeksi oli sovittu palautekeskustelu esille nousseiden kysymysten tai havaintojen tarkentamiseksi.

Palautteen perusteella perehtyjä koki hyvänä sen, että konkreettisten esimerkkien kautta voitiin avata asiakokonaisuus ja miten lainsäädäntö yms. toimintaohjeet liittyvät käsiteltävään asiaan ja arjen asiakaspalvelutyöhön. Tietomäärän laajuus on perehtymistä vaikeuttava tekijä. Oleellista onkin tietää, mistä tarvittava informaatio on löydettävissä. Ehdotuksina perehdyttämisen kehittämiseksi hän esitti seuraavanlaisia asioita: perehdytys ei saa olla pelkkää teoreettista perehdyttämistä, perehdytyskansio olisi hyvä olla käytännön tukena, toiminta- ja palveluprosessit tulee avata selkeästi ja tarkemmin, työnkuva ja rooli tulisi avata toimiston palveluprosessiin liittyen sekä toimintaympäristöön tutustuminen mahdollistaa käytännössä.

Keväällä 2010 osallistuin myös toiseen työ- ja elinkeinoministeriön järjestämään Palvelutarpeen arviointi ohjauksellisena vuorovaikutuksena -koulutukseen Koulu-

tuskeskus Salmiassa. Koulutuksessa pyrittiin aihetta lähestymään ohjauksen sekä vuorovaikutuksen näkökulmista ja se oli lähinnä tarkoitettu asiakastilanteita palvelemaan. Tässä havaitsin yhtymäkohtia myös perehdyttämiseen liittyen. Ohjaaminen liittyy myös yhtenä merkittävänä tukitoimena perehdyttämiseen ja hyvä ohjaustilanne vaatii myös tarpeiden ja tavoitteiden arvioinnin.

Rekrytointitarve Heinolan työ- ja elinkeinotoimistossa vuonna 2010 oli jatkuva vähäisten henkilöstöressurssien vuoksi, vuoden aikana rekrytoitiin viisi uutta määraaikaista työntekijää. Suurimmalla osalla ei ollut kokemusta työ- ja elinkeinotoimiston työtehtävistä.

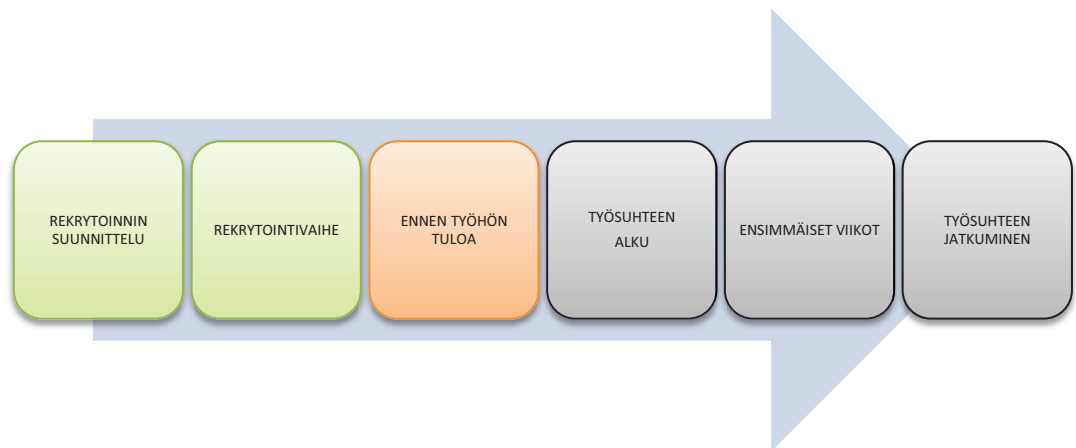
Käytännön perehdytys lähti etenemään toimistossa sovittujen vastuuhenkilöiden toteuttamana ja käytössä olevaa perehdytys suunnitelmaa hyödyntäen.

Perehdytys suunnitelmassa mainitut asiat käytiin keskustelutasolla pikaisesti läpi ja uudet henkilöt siirtyivät nopeasti asiakaspalveluun. Vieriohjausta järjestettiin tilanteen mukaan. Kuitenkin perehdyttäminen eteni nopealla tahdilla ja asioiden sisäistäminen työstä suoriutumiseksi jäi puutteelliseksi. Tämä näkyi konkreettisesti epätietoisuutena ja käytännön ongelmina miten toimia, keneltä voi kysyä jne. ja aiheutti jatkuvaa ohjaustarvetta.

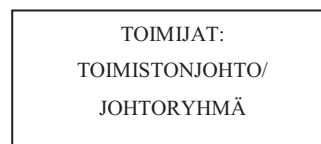
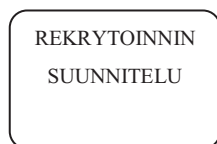
Näistä syistä johtuen toteutin käytännössä uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi muutamia ohjaustilanteita perehdytettävien henkilöiden kanssa. Näiden yhteydessä käsitelimme ohjaustilanteeseen liittyviä tekijöitä sekä heidän palautetaan toteuttamiskeinoista ja -tavoista, jotka auttavat asian ymmärtämiseen ja oppimiseen. Ohjaustilanteet etenivät vaiheittain yhden palveluprosessin osalta. Näissä yhteyksissä keskustelimme ohjauskerran päättyessä ja seuraavan kerran alussa esille nousevista tarkennettavista asioista sekä kokemuksista. Oppimista sekä omaksumista tuki kertaus sekä se, että käsiteltiin yhtä kokonaisuutta vaihe vaiheelta. Tässä ohjaustilanteessa myös itse koin oppivani uusia lähestymisnäkökulmia asioihin uusien työntekijöiden keskustelussa tuomien palautteiden kautta. Perehdyttämiseen liittyen keskustelimme eri yhteyksissä kollegoiden kanssa perehdyttämisprosessin kehittämiseen liittyvistä näkemyksistä ja kehittämis ehdotuksista.

6.2 Perehdyttämisprosessin kuvaus

Varsinainen koko prosessia kuvaava malli on liitteenä (LIITE1). Seuraavana avaan perehdyttämisprosessin vaiheet ja niiden onnistumisen kannalta merkittäviä asioita, joita on ko. vaiheessa huomioida. Prosessi (kuvio3) mukailee Kupias & Peltola (2009, 102) perehdyttämisen vaihteita.



KUVIO 3. Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston perehdytysprosessin vaiheet

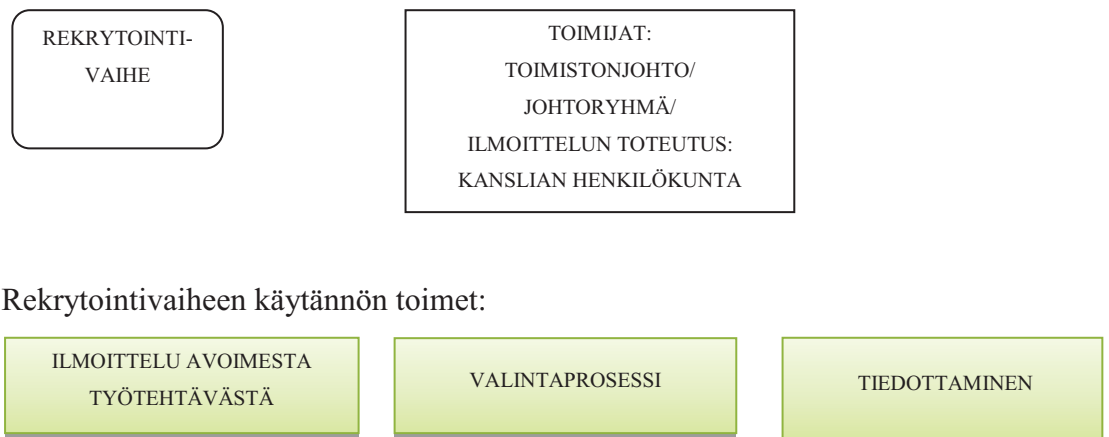


Ennen rekrytointia tulee *rekrytoinnin suunnittelussa* kartoittaa konkreettisia tekijöitä, joita voidaan rekrytointia ja perehdytystä toteutettaessa hyödyntää. Rekrytoinnin suunnittelussa onkin hyvä tarkastella rekrytointia esimerkiksi seuraavista tarkastelunäkökuilmista:

- yksikön tilanteen arviointi (asiakkaat, resurssit, sisäinen toimintakulttuuri, strategiat, henkilöstösuunnittelu),
- organisaatiomaine, yksikön maine,
- työtehtävän kuvaus (vaatimukset, rooli, sijoittuminen työyhteisöön),
- tarvittavan osaamisen arviointi,
- rekrytointikriteerien arviointi ja suunnittelu,

- millaista henkilöä (persoonaa) työhön etsitään,
- tehdään arviointi kohdistuuko rekrytointi organisaation sisältä vai ulkopuolelta, voidaanko hyödyntää jo organisaation sisäistä osaamista jne.

Tarkastelun perusteelta on tarkoituksenmukaista laatia kirjallinen kooste, jonka laatimisessa voidaan hyödyntää jo olemassa olevia tehtäväkuvauksia. Koostetta voidaan hyödyntää sitten valintaprosessin yhteydessä. Tässä yhteydessä on myös hyvä tiedottaa asiasta työyhteisölle.



Rekrytointivaiheen käytännön toimet:

Suunnittelun pohjalta laaditaan työtä koskeva hakuilmoitus, jossa kuvataan työtehtävä mahdollisimman selkeästi. Tämä auttaa myös paikkaa hakevaa henkilöä peilaamaan soveltuvuuttaan/osaamistaan kyseessä olevaan työtehtävään nähden.

Valintaprosessissa on hyvä saapuneita hakemuksia verrata rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa arvioituihin kriteereihin. Itse haastattelu tilanteessa, voi hankkia tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta suhteessa työtehtävään.

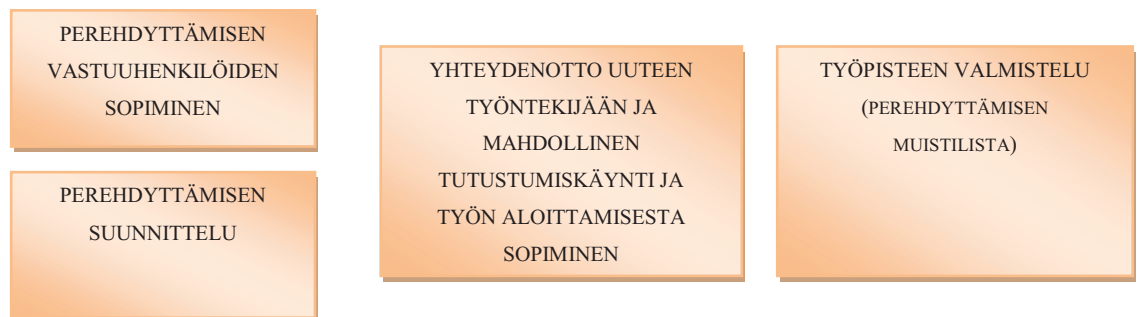
Haastattelun aikana voidaan perehdyttämistä toteuttaa jo avaamalla seuraavia asioita haastateltavalle:

- työn sisältö ja työn rooli
- työn vaatimukset
- työyhteisön ja organisaation kuvaaminen lyhyesti.

Valinnasta tiedotetaan työpaikkaa hakeneille henkilöille ja valituille sekä työyhteisölle.



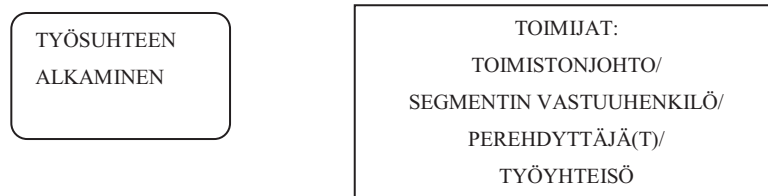
Käytännön toimet:



Ennen työhön tuloa voidaan valmistella jo perehdyttämistä hyvissä ajoin, koska uudesta työntekijästä tiedetään hakemuksen ja haastattelun perusteelta jo ennakkotietoa. Käytännössä seuraavat asiat tulee kuitenkin varmistaa, jotta ensimmäinen päivä toteutuisi molempia osapuolia tyydyttävästi. Seuraavat asiat tässä kohdassa ovat tärkeitä:

- työhön tulevaan uuteen työntekijään otetaan yhteyttä puhelimitse. Tässä yhteydessä voidaan sopia mahdollisesta tutustumiskäynnistä toimistolle sekä työn aloittamisesta ja muista yksityiskohdista. Tässä yhteydessä on hyvä pyytää uutta työntekijää tutustumaan työ- ja elinkeinoministeriön www-sivulle, www.mol.fi. Www-sivusto sisältää paljon informaatio työ- ja elinkeinotoimiston palveluista,
- työpisteen valmistelu on tärkeä työn aloittamista ajatellen. Työvälineet tulee tarkastaa, että ne toimivat (laitteet testataan, tarkistetaan verkkoyhteyksien toimivuus yms.) ja tarvittavat käyttöoikeudet tietojärjestelmiin kirjautumista varten on pyydettävä. Kalusteet ja muu mahdollinen huoneessa oleva materiaali tarkistetaan,
- perehdyttäjä(t) toimistolta on sovittava tässä vaiheessa,

- perehdytys suunnitelman toteuttamisen suunnittelu käynnistyy tämän jälkeen,
- sovitaan kuka vastaanottaa uuden työntekijän.



Käytännön toimet:

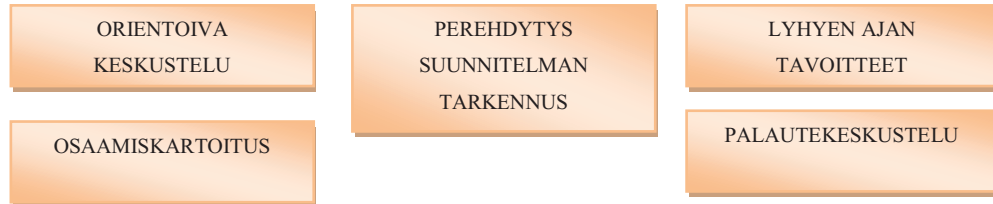


Työn aloittaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeä. Tähän on hyvä valmistautua työyhteisössä tiedottamalla, milloin uusi työntekijä aloittaa työn. Tässä kohdassa huomioitava seuraavat asiat:

- Itse vastaanottotilanne on pyrittävä luomaan välittömäksi esim. kahvit yms. lisukkeet.
- Tutustuminen ohjatusti toimiston henkilökuntaan.
- Tilojen esittely.
- Työpaikan läpikäynti.
- Arjen toiminnan läpikäynti (työajat, lounaspaikat, liukumat, työaikaseuranta, päivittäiset ja viikottaiset toimistorutiinit)
- Perehdytys suunnitelman alustava tarkastelu
- Työ-/virkasuhteeseen liittyvien asioiden läpikäynti, poissaolot yms..
- Tietoverkkojen toiminnan testaus ja lyhyt esittely intrasta TYTTI ja Tietori-portaalista.
- Työpäivän päättyessä pidettävä lyhyt palautekeskustelu.



Käytännön toimet:



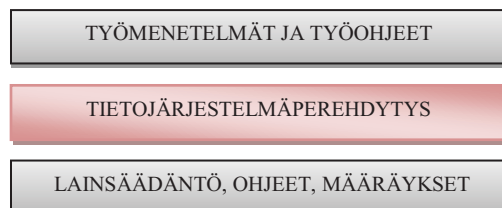
Tietojärjestelmästä käytettävä tukitieto:



Ensimmäisen viikon aikana on hyvä pitää aamuisin ja ennen työn päättymistä lyhyt keskustelutuokio uuden työntekijän kanssa.

Toisena päivänä on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa työn rooliin, organisaatioon liittyviä asioita sekä työturvallisuus ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tilanteen mukaan yhdessä toimistonjohdon ja perehdyttäjän kanssa pitää orientoiva neuvottelu, tarkastella osaamisalueita suhteessa työn vaatimuksiin sekä suunnitella tarkemmin perehdytysprosessin eteneminen ja lyhyen ajan tavoitteet.

Ensimmäisen viikon aikana tulisi käydä myös läpi seuraavia asiakokonaisuuksia alustavasti tietojärjestelmää apuna käyttäen ja käynnistää vaiheittainen ohjaus asiakokonaisuuksittain:



Käytännön työskentelymuodot:

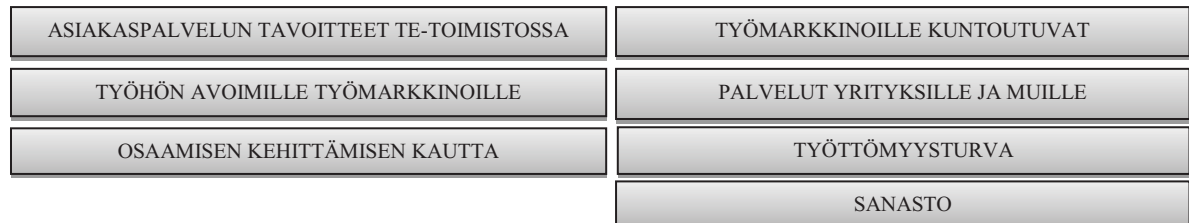




Ensimmäisten viikkojen aikana pyritään etenemään tarkennetun perehdyttämisen muistilistan mukaisesti, joka koostuu seuraavista aihealueista:



Tietojärjestelmästä käytettävä tukitieto:



Käytännön työskentelymuodot:



6.3 Työyhteisön arviointi prosessikuvauksesta

Prosessikuvauksen valmistuttua keskustelin sen sisältöalueista toimistonjohtajan sekä muutaman työyhteisön virkailijan kanssa. Arviointina he esittivät, että siitä selkeästi ymmärtää perehdyttämisen prosessin etenemisen sekä mitä asioita missäkin vaiheessa on tarkoitus käsitellä. Hyvänä pidettiin sitä, että tietojärjestelmäperehdyttäminen on omana kokonaisuutena koko prosessissa, koska se vaatii kuitenkin oman toteuttamissuunnitelmansa ja toteuttamiskeinonsa.

Kehittämisehdotuksena oli, että prosessikuvaus olisi hyvä kuvata A3-kokoisena, jolloin selkeä kronologinen eteneminen näkyy parhaiten. Prosessiin liittyen olisi jatkon kannalta hyvä työstää menetelmä tai muu apuväline millaisella kartoituksella voidaan saada esiin uuden työntekijän oppimisvalmiudet ja oppimishalukkuus sekä miten tätä omatoimisuutta uuden oppimiseen voidaan kasvattaa. Oppimishalukkuus ja – valmiudet ovat välttämättömiä ominaisuuksia uudella työntekijällä työ- ja elinkeinotoimiston työn näkökulmasta tarkasteltuna.

Keskustelujen yhteydessä prosessiin liittyen nousi esiin se, että asioiden ja tehtävien oppimiseen ja omaksumiseen vaikuttaa myös perehtyjän aiempi osaaminen tai työkokemus. Nämä tekijät asettavat toiminnalle tietynlaiset rajat ja vaatimukset. Millaiselta tasolta voidaan tiettyä perehdyttämisen osa-aluetta lähteä käsittelemään ja jos samassa ohjaustilanteessa on monta henkilöä, niin miten toteuttaa perehdytys oikeanlaisena, niin että jokainen kokee sen merkitykselliseksi. Tämä vaatii ohjaajalta hyvää ammatillista osaamista tunnistaa nämä asiat. Mallintaminen tuntui vieraammalta, kuitenkin osa henkilöstöstä tuntee käytännön. Tämä vaatii kuitenkin aikaa ja käytännön toteutuksen kannalta tämän tyyppiseen asioiden käsittelyyn tai lähestymistapaan motivoituneita työntekijöitä.

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Perehdyttämisprosessin kehittäminen Heinolan työ- ja elinkeinotoimistoon on ollut haastava, kiinnostava sekä avaava. Työyhteisö, joka elää muutosprosessin keskellä joutuu ponnistelemaan monenlaisten arjen ongelmien ja problematiikan ympäröissä peruspalvelutoiminnan ylläpitämiseksi. Näissä tilanteissa jokainen työntekijä pyrkii toteuttamaan omaa ammatillista osaamistaan parhaan kykynsä mukaan. Uusille työntekijöille tämä asettaa vielä kovemman työtaakan harteilleen, koska asiat ja toimintakulttuuri saattavat olla täysin uusia ja paljolti tuntemattomia.

Perehdyttämisen merkitys kokonaisuuden toiminnan kannalta on merkittävä, koska sen lisäksi, että uuteen työhön tuleva henkilö saa riittävän ohjauksen ja tietopuolisen informaation, tulee myös työyhteisön olla valmis vastaanottamaan uusi

jäsen osajana joukkoonsa ja tukea häntä työn alkuun. Hyvän perustan luominen työssä onnistumiselle ja tuottavuudelle alkaa hyvästä valmistautumisesta, suunnittelusta ja askel kerrallaan, liikaa kiirehtimättä. Työyhteisön ja varsinkin johdon rooli prosessissa on merkittävä. Varsinainen käytännön toiminta pitää olla näkyvää ja konkreettista ei vain puheessa esiintyvää sitoutumista.

Opinnäytetyössä olen pyrkinyt avaamaan laajan ja monisisältöisen perehdyttämisen suunnitelman prosessikuvaukseksi, jossa perehdytys etenee kronologisen etenemistavan mukaisesti. Rajapinta, mistä perehdyttäminen todellisuudessa alkaa on varmasti organisaatiokohtaista, tässä tilanteessa katsoin sen koko prosessinäkökulmasta alkavan jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa. Tämä siitä johtuen, että se mielestäni luo todellisen pohjan perehdyttämisen suunnittelulle ja toteutukselle. Rekrytoinnin suunnittelussa kuvataan persoona, rooli, osaamis- ja vaatimusalueet yhdeksi kokonaisuudeksi ja kyseisen suunnittelun tulosta verrataan työn sisältöihin ja löydetään heti tärkeimmät osaamisalueet, jotka työntekijän on työtä aloittaessaan saatava haltuun ja opittua. Tässä yhteydessä voidaan alustavasti kartoittaa vastuualueita perehdyttämisen toteuttamiseksi. Työ asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tieto- ja informaatiomäärät ovat suuret ja osaaminen heterogeenista, perehdyttämisen vastuualueista sopiminen on tärkeää uuden työntekijän osaamisen kehittämiseksi.

Prosessikuvaus jää laajaksi, koska työ- ja elinkeinotoimiston palvelutuotantoa ohjaavat monet lainsäädännöt, ohjeet ja määräykset, jotka määrittävät konkreettisesti arjen työtä ja toimintaa. Nämä välttämättömiä tietää/ymmärtää, muun ammatillisen osaamisen lisäksi, jotta työssä pystyy toimimaan vastuullisesti. Yhtenä merkittävänä tekijänä on tietojärjestelmään liittyvä osaaminen. Alkuperäisessä suunnittelussa oli tarkoitus avata tietojärjestelmän ohjelmat näkyväksi myös prosessin eri vaiheisiin, tämä oli kuitenkin prosessin selkeyttämiseksi jätettävä pois.

Tietojärjestelmäperehdytys on kuitenkin järkevä pitää omana kokonaisuutenaan prosessikaaviossa. Tietojärjestelmän kautta käytettäviä sovelluksia on paljon, joten se on perehdyttämisalueena itsessään jo laaja. Arkityössä tietojärjestelmän käytön osaaminen on yksi tärkeä kokonaisuus. Tämän osaamisen perehdyttäminen

on kuitenkin ehdottomasti järkevä limittää osin muun perehdyttämisen toteuttamisen kanssa perehtyjän prosessin edetessä ja suunniteltava yksilöllisesti.

Erilaisia vaihtoehtoisia työmenetelmiä olen avannut teoriaosuudessa. Ne vaativat työyhteisöltä ja varsinkin perehdyttäjiltä motivoitumista, sitoutumista ja oppimishalukkuutta. Menetelmiä käyttäen voi avautua järkeviä osaamisalueita työyhteisön hyödynnettäväksi. Perehdyttämisen työmenetelmistä arviointikeskusteluissa on tullut selkeästi esiin ohjaus ja vierioppiminen keinoina oppia työtä, kuitenkin laaja-alaisempi sekä syvällisempi oppiminen saavutetaan dialogisen perehdyttämisen ja mallittamisen keinoin. Mallittamisen keinoin tärkeää tietotaitoa jää organisaation käyttöön hyödynnettäväksi. Syynä näiden työmenetelmien käytön vähäisyyteen perustuu kuitenkin aikaresurssin niukkuuteen. Perehdyttäminen vaatii aikaa toteuttamiseen sekä toteutuakseen onnistuneesti.

Käytännön ohjaustilanteissa uusien työhön tulleiden henkilöiden kanssa käytyjen asioiden perusteella juuri vuorovaikutuksella, avoimella suhtautumisella sekä erityisesti kuuntelemisella on tärkeä merkitys perehtymistäkin koskien. Ohjaustilanne ei rakennu vain yhdestä kerrasta, jossa tieto valutetaan uudelle työntekijälle vaan tilanteissa tulee aidosti reflektoida asioita uudelleen ja uudelleen esiin nousevien kysymysten kautta ja tarvittaessa palata myöhemminkin niihin.

Orientoivat keskustelut ja tavoitteiden laadinta sekä arviointi ovat merkittävä osa kokonaisuutta ja tukevat ehdottomasti prosessin onnistumista. Perehdyttämiseen liittyy merkittävä rooli myös johtamisella ja miten sitä toteutetaan. Johtamistapa ei voi olla pelkästään monologista, vaan kehittyvä, asiantuntijatyöhön perustuva työyhteisö tarvitsee kehittyäkseen uuden, aidon vuorovaikutuksellisen, keskustelelevan tavan johtamiseen. Tätä kautta voidaan nostaa esiin uutta osaamista yksikön tai organisaation toiminnan kehittämiseksi ja palveluiden tuottamiseksi.

Opinnäytetyönä tuotettu prosessikaavio sekä sisältö auttavat konkreettisesti viemään perehdyttämisprosessi eteenpäin. Prosessi rakentuu kuitenkin tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttaa monet ulkopuoliset tekijät, joita ei voi yksiselitteisesti ennakkoon määrätä vaan ne syntyvät prosessin edetessä. Perehdyttämisprosessin osa-alueet tukevat toinen toisiaan, joten tämän vuoksi prosessin etenemistä on

hyvä arvioida lyhyin jaksoin työsuhteen alussa. Informaation määrä on laaja ja tässä perehdyttäjän on pystyttävä arviointikeskustelujen keinoin ja kuulostelemalla työstämään, missä vaiheessa ja millä tasolla voidaan edetä uusiin asiasisältöihin, ettei perehdytettävä henkilö jää tietotulvan alle. Hallittu eteneminen menee yksilöllisen oppimis- ja omaksumiskyvyn mukaisesti.

Mallinnuksen lisäksi Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston aiempi perehdyttämissuunnitelma on uudistettu muistilistaksi, jossa asiasisällöt ovat uuden tulevan koko hallintoa käsittävän perehtymisportaalin mukaiset.

Havainnointi, miten asiat sisäistetään, kuuntelutaito ja kiinnostus ohjaamiseen ovat perehdyttämisessä erityisen tärkeitä. Näiden lisäksi aito vuorovaikutus luottamuksen syntymiseen on tärkeä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa työyhteisölle kuin uudelle työntekijälle kehittymismahdollisuudet ja tukee työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Emden, J. & Lampikoski, K. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY.

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Gaudeamus Kirja Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus Oy, HYY Yhtymä.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002/1295. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021295>.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus - Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö: aikaa huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Työnhakijan palveluprosessi [viitattu 27.3.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/normi/540001/36683>.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet

Ketola, H., 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto [viitattu 15.3.2011]. Väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/24954>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. [viitattu 28.3.2011].
Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2305>,
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2318>.

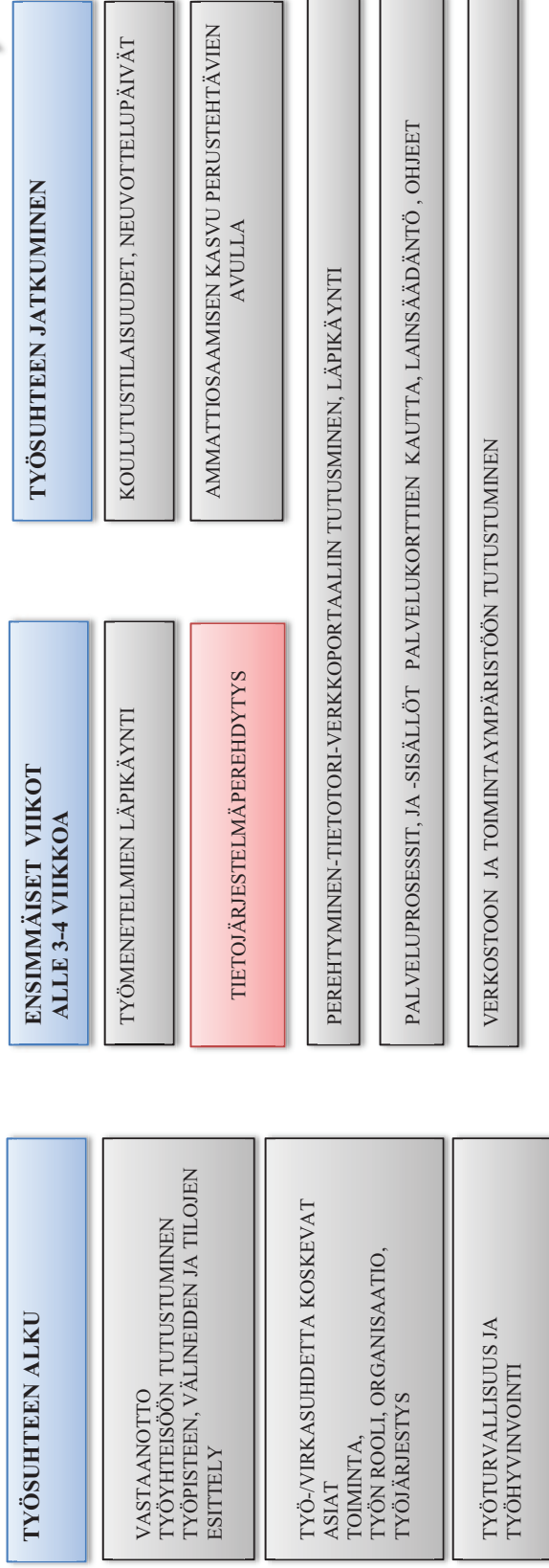
Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. TIETOTORI [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa Työ- ja elinkeinohallinnon intranetissa: <http://tytti.mol.fi/web/tytti/tietotori>.

LIITTEET

Liite 1 Heinolan työ- ja elinkeinotoimiston perehdyttämisprosessikaavio

ENNAKOINTI

TOTEUTUKSEN ETENEMINEN
PEREHDYTTÄMISEN PÄÄSISÄLTÖALUEET



REKRYTOINNIN
SUUNNITTELU

REKRYTOINNIN
TOTEUTUS

MENETELMÄT

TIEDOTTAMINEN
ENNEN TYÖSUHTEEN ALKAMISTA TEHTÄVÄT
VALMISTELEVAT TOIMET,
SOVITTAAN VASTUUHENKILÖT,
PEREHDYTYKSEN ALUSTAVA SUUNNITTELU

ARVIOINTI/SEURANTA

VUOROVAIKUTTEINEN, KUUNTELEVA
LÄHESTYMINEN, UUDEN TYÖNTEKIJÄN
KEHITTÄMISEHDOTUKSET -
OPPIVA/KEHITTYVÄ TYÖYHTEISÖ
NÄKÖKULMASTA

PEREHDYTYKSEN MUISTILISTA

OHJAUS

VIERIOPPIMINEN

ITSEOPISKELU/PEREHTYMINEN

DIALOGINEN PEREHDYTYS / MALLITTAMINEN

ORIENTOIVA KESKUSTELU /OSAAMISALUEIDEN TARKASTELU

PEREHDYTYSSUUNNITELMAN TARKENNUS

LYHYEN AJAN TA VOITTEIDEN ASETTAMINEN

ARVIOINTIPALAVERI JA JATKOTA VOITTEET

ARVIOINTI JA PALAUTEPALAVERIT VÄH. 1 KERTA/KK