

Päivi Pirskanen
Paula Ruusuvuori

PEREHDYTTÄMISEN
KEHITTÄMINEN SAVONLINNAN
TE-TOIMISTOSSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Huhtikuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 18.4.2011		
Tekijä(t) Päivi Pirskanen ja Paula Ruusuvuori	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma		
Nimeke Perehdyttämisen kehittäminen Savonlinnan TE-toimistossa			
Tiivistelmä <p>Jatkuva työelämän muutos, toimintojen tehostaminen, tuottavuuden edistäminen ja lainsäädännöllinen tietotyö ovat arkipäivää työ- ja elinkeinotoimistoissa. Kyseiset seikat luovat myös paineita perehdyttämisen kehittämiseen. Perehdyttäminen on jatkuvaa toimintaa työpaikoilla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimistossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilaa ja kehittämistarpeita toimistossa. Tutkimuksen aineisto kerättiin kysymyslomakkeilla, joiden kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimus kohdistui kahdelle eri ryhmälle; perehdytystyötä tekeville henkilöille ja viimeisen kahden vuoden aikana TE-toimistossa perehdytetyille henkilöille. Kyselyn kohderyhmään kuului kahdeksantoista perehdytystyötä tekevää ja yhdeksän perehdytettyä. Kysely tehtiin helmikuun 2011 aikana. Aineisto analysoitiin teemoittain.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että Savonlinnan TE-toimistossa tehdään perehdytystä paljon ja perehdyttävät ovat pääasiassa olleet tyytyväisiä niin perehdyttäjään kuin samaansa perehdytykseen. Tutkimustuloksista voimme nähdä minkälaisia odotuksia perehdyttäjillä ja perehdytettävillä on kehittäessämme Savonlinnan TE-toimiston perehdytystä.</p> <p>Keskeisin kehittämistarve oli yhtenäisen perehdyttämissuunnitelman ja tarkistuslistan luominen. Myös selkeät roolit perehdytykseen osallistuville ja ajankäyttö tulivat ilmi perehdyttämisisideoina. Palautteen kerääminen ja perehdytyksen seuranta oli myös huomioon otettavia seikkoja, jotta suunnitelmaa voitaisiin kehittää myös jatkossa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena tehtiin yhtenäinen perehdyttämissuunnitelma ja tarkistuslista, joka on hyödynnettävissä niin Savonlinnan TE-toimistossa, kuin myös muissa työ- ja elinkeinotoimistoissa. Suunnitelman avulla perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja todennettavuus jätteväytyvät ja perehdytettävä saa tarvitsemansa tiedon työhönsä ja sen aloittamiseen.</p>			
Asiasanat (avainsanat) perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, TE-toimisto			
Sivumäärä 47 s. + liitt. 10 s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli suomi</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> </table>	Kieli suomi	URN
Kieli suomi	URN		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Erja Härkönen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimisto		

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 18.4.2011
Author(s) Päivi Pirskanen and Paula Ruusuvaori		Degree programme and option Degree Programme in Business Management
Name of the master's thesis Developing work orientation at Savonlinna Employment and Economic Development Office		
Abstract <p>Continuous change in working life, improvement of operational efficiency and productivity as well as the requirement of legal expertise are a part of everyday work at Employment and Economic Development Offices (TE offices). These factors also create pressure on the development of work orientation, which is an ongoing activity in a workplace.</p> <p>The aim of this thesis was to develop the process of work orientation in Savonlinna Employment and Economic Development Office. The objective of the investigation was to examine the current state of work orientation and development needs. The research data was collected using qualitative questionnaires including open-ended questions. The survey targeted two different groups; persons conducting work orientation (18 persons) and new employees having received orientation during the last two years (9 persons). The survey was conducted in February 2011. The data was analyzed thematically.</p> <p>The research results showed that the Savonlinna TE office does a lot of orientation and the new employees have mainly been satisfied with their mentor and the orientation they received. From the study results, we can see what kind of expectations the mentors and the new employees have.</p> <p>The most important development need was a common orientation plan and checklist. The respondents suggested also clear roles for the participants of orientation and better time management. Collecting feedback and following the orientation were also factors to be considered in order to develop a plan for the future.</p> <p>The research resulted in a common orientation plan and checklist, which can be utilized in the Savonlinna TE office as well as in other Employment and Economic Development Offices. With the plan the design, implementation and authentication of orientation are more consistent and the new employees receive the information they need for the new job.</p>		
Subject headings, (keywords) orientation, development of know-how, employment and economic development office		
Pages 47 p. + app. 10 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Erja Härkönen		Master's thesis assigned by Savonlinna employment and economic development office

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖ- JA ELINKEINOHALLINTO	3
2.1	Työ- ja elinkeinoministeriö.....	4
2.2	ELY-keskus	5
2.3	Työ- ja elinkeinotoimisto.....	6
2.3.1	Työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävät, ohjaus ja johtaminen	6
2.3.2	Työ- ja elinkeinotoimintojen henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2015	7
2.3.3	Henkilöstöpolitiikan yleiset periaatteet.....	9
2.3.4	Työhallinnon osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet	10
2.4	Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimisto	13
3	PEREHDYTTÄMINEN	14
3.1	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	18
3.2	Millaista on hyvä perehdyttäminen.....	20
3.3	Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen	21
3.4	Oppiminen ja osaamisen kehittäminen osana perehdytystä	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1	Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät	27
4.2	Aineiston analyysi.....	28
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1	Perehdyttäjät	30
5.2	Perehdytetyt	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA.....	38
7	POHDINTA	41
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämistä tarvitaan kaikilla työpaikoilla yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Hyvän ja onnistuneen perehdytyksen tuloksena saavutetaan lisääntynyttä tehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä tai laatua. Tulosta ovat myös vähentyneet tapaturmat, virheet ja vaaratilanteet. Valitettavasti kuitenkin perehdyttäminen laiminlyödään usein, koska ei aina tiedosteta perehdyttämisestä saatavia tuloksia ja hyötyjä.

Olemme kaksi esimiestehtävissä työskentelevää Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijaa. Molempien työtehtäviin kuuluu perehdyttäminen. Opinnäytetyömme aiheita miettiessämme, tuotteistettu kehittämishanke opinnäytetyön muotona tuntui luonnolliselta, koska halusimme saada jotain käyttökelpoista ja konkreettista aikaan, jotain joka olisi hyödynnettävissä työelämässä ja omassa työssämme. Idean opinnäytetyöhömmme saimme keskustelusta Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimiston johtajan kanssa. Toinen opinnäytetyöntekijöistä työskentelee Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimiston työnhakijapalveluissa. Toimistossa perehdytetään oman hallinnon henkilöstön lisäksi myös projektihenkilöstöä. Perehdyttämisen haasteelliseksi TE-toimistossa tekee toimiston julkishallinnollinen toiminta, runsaat määräaikaisten työsuhteiden, ohjeistuksen nopea muuttuminen ja hallinnon henkilöstön vaihtuvuus. Toki aiheen valintaan vaikutti myös toive mahdollisesta tuottavuuden paranemisesta työ- ja elinkeinotoimistossa. Toimistolla ei ollut myöskään aikaisempaa yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa, jossa olisi koottu yhteen perehdyttämisen eri osa-alueet, vastuut ja perehdytyksen toteutumisen varmentaminen.

Toiminnallisena tuotoksena opinnäytetyössä kokosimme yhtenäiseksi perehdyttämissuunnitelmaksi toimistossa jo aikaisemmin perehdytyksessä olleet eri osa-alueet ja tutkimuksessa esille tulleet uudet osa-alueet. Suunnitelmasta ja tarkistuslistasta tulee esille perehdytettävät asiat, kuka suorittaa perehdytyksen ja varmistus perehdytyksen toteutuksesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen kehittämistä Savonlinnan TE-toimistossa. Perehdyttämisen nykytilan ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi teimme kaksi erillistä kyselyä. Ensimmäinen kysely kohdistui perehdytystyötä Savonlinnan

työ- ja elinkeinotoimistossa tekeville henkilöille ja toinen kysely kohdennettiin viimeisen kahden vuoden aikana TE-toimistossa perehdytetyille henkilöille. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli saada näkemystä perehdytyksen nykytilasta, perehdytykseen liittyvien eri aihe-alueiden kattavuudesta ja mahdollista lisätarpeista toimistossa. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää millaisena hyvä perehdyttäminen nähdään Savonlinnan TE-toimistossa. Minkälaista osaamista, ominaisuuksia, opetus tapaa ja ajankäytön hallintaa perehdytettävät odottavat toimistossa perehdytystyötä tekeviltä ja onko kyseisiä ominaisuuksia toimistossa tällä hetkellä perehdytystyötä tekevillä henkilöillä. Millä keinoin kyseistä osaamista voitaisiin toimistossa kehittää? Kolmantena osa-alueena tutkimuksessa oli tarkoitus saada näkemystä perehdyttämisen kehittämiseen, perehdyttämissuunnitelman sisältöön ja itse perehdyttämisprosessiin.

Tässä opinnäytetyössä luvussa kaksi kerrotaan työhallinnosta ja erityisesti Työ- ja elinkeinotoimiston toiminnasta, tehtävistä, tapahtuneista ja tulevista muutoksista ja muutosten mukanaan tuomista osaamisvaatimusten muutoksista. Luvussa kolme kerrotaan perehdyttämisestä yleensä ja erityisenä näkökulmana luvussa on selvitetty perehdyttämistä osana oppimista ja osaamisen kehittämistä. Oppiminen ja sen myötä osaamisen kehittäminen on merkittävä osa perehdyttämistä, erilaiset oppimis- ja opettamistavat ovat perehdyttämisen osatekijöitä. Siksi halusimme opinnäytetyössämme perehtyä myös oppimiseen liittyvään informaatioon, oppia itse ja hyödyntää sitä tietoa myös omassa perehdytystyössä erilaisuuden huomioon ottaen. Luvussa neljä kerromme tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset. Luvussa kuusi on johtopäätöksiä ja ideoimme perehdyttämisen kehittämistä toimistossa. Luku seitsemän sisältää pohdintaa perehdyttämisestä ja opinnäytetyön tekemisestä. Perehdyttämissuunnitelma ja tarkistuslista ovat opinnäytetyön lopussa liitteenä.

Perehdyttämissuunnitelman ja tarkistuslistan toivomme takaavan kaikille perehdytettävälle johdonmukaisen ja tasalaatuisen perehdyttämisen ja organisaatiolle kustannussäästöjä sekä asiantuntevan ja ammatillisesti pätevän, osaavan ja hyvinvoivan henkilökunnan. Yhtenäisen perehdyttämissuunnitelman ja tarkistuslistan avulla työnantajan on myös helppo todentaa esim. työsopimus- ja työturvallisuuslaissa määritellyt työnantajan velvoitteet perehdyttämisen toteuttamisesta suoritetuiksi.

2 TYÖ- JA ELINKEINOHALLINTO

Työ- ja elinkeinotoimistot toimivat jatkuvan muutoksen pyörteissä. Toiminta on muuttunut oleellisesti 2000-luvulla yhä asiakaslähtoisempään suuntaan niin laissa tapahtuneiden muutosten kuin työ- ja elinkeinoministeriön ohjeistusten kautta. Työhallinnossa on jo pitkään erilaisin toimenpitein pyritty toimintojen tehostamiseen ja tuottavuuden edistämiseen. Toiminnan tuottavuuden ja taloudellisuuden parantamisessa kyse on siitä, että tietty määrä suoritteita tuotetaan mahdollisimman vähien työpanosten (työn tuottavuus) käytöllä tai mahdollisimman vähin kustannuksin (taloudellisuus). Tuottavuuden edistäminen liittyy erityisesti tehtävien sisältöjä, työprosesseja sekä toimintamalleja koskeviin kehittämistoimenpiteisiin. (Jacobson 2005.)

Muutoksia on tapahtunut entisissä työvoimatoimistoissa mutta myös nykyisten työ- ja elinkeinotoimistojen taustaorganisaatioissa. TEM-konserni syntyi vuoden 2008 alussa. Aluehallinnon uudistamishanke käynnistettiin kesällä 2007. Uudistamishanke käynnistettiin selkeyttämään valtion aluehallinnon viranomaisten rooleja, tehtäviä, ohjausta ja aluejakoja. Hankkeen tavoitteena oli parantaa aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Työvoimatoimistot muuttuivat työ- ja elinkeinotoimistoiksi vuoden 2009 alussa. Uudistamishankkeeseen liittyen vuoden 2010 alussa aloittivat toimintansa aluehallintovirastot ja elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset hoitamaan alueilla tehtäviä, joita ennen hoitivat, lääninhallitukset, TE-keskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistot. Aluehallintovirastoja on kuusi ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia 15. (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus.)

Työhallinnossa on käytössä niin sanottu kolmiportainen hallintomuoto, joka tarkoittaa sitä, että Työ- ja elinkeinoministeriö ohjaa elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksia. ELY-keskukset huolehtivat edelleen työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimisto) ohjaamisesta.

Muutokset työhallinnossa jatkuvat edelleen. Työvoimatoimistoverkon kehittäminen on yksi osa valtion tuottavuuden kehittämistoimenpiteistä. Uudistusta aloitettaessa vuonna 2002 työvoimatoimistoja oli yhteensä 176. Tulevaisuuden tavoitteena on kehittää TE-toimistoverkkoa niin, että toimistoja olisi yhteensä vuoteen 2015 mennessä 15 - 45 kappaletta. Palvelujen ja hallinnon uudistamisen ja tehostamisen ohella valtion tuottavuusohjelmaan kuuluu valtion henkilöstömäärän pienentäminen vuosien 2005 -

2011 välisenä aikana. Kevään 2008 kehyspäätöksen osana hallitus päätti käynnistää uusia tuottavuutta lisääviä toimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden henkilöstötarvetta vähentävä vaikutus kohdistuu pääosin vuosille 2012 - 2015. Valtion tuottavuusohjelman mukaisesti pelkästään TE- toimistoista vähennetään vuoteen 2015 mennessä lähes 20 % toimistojen henkilöstöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

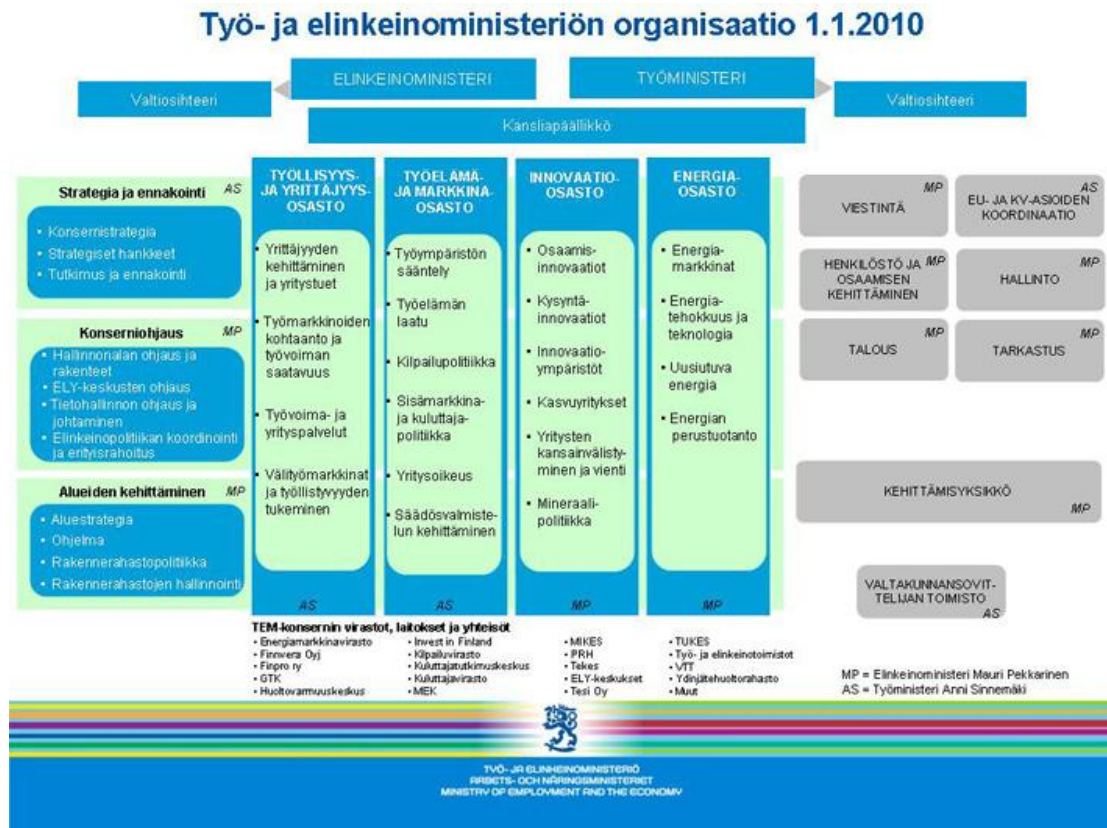
Samanaikaisesti hallinnon uudistus on tuonut TE-toimistoille uusia tehtäviä ja työttömyys on noussut rajusti yritysten irtisanoessa ja lomauttaessa henkilöstöään. Tilanne TE-toimistoissa alkaa olla kestämaton. Henkilöstön vähetessä vain tuottavuuden kasvun avulla voidaan huolehtia valtion vastuulla olevien tehtävien hoitamisesta ja palvelutason turvaamisesta. Seuraavassa kappaleessa on lähemmin kerrottu työhallinnon kolmiportaisesta hallintomuodosta ja tehtäväjaosta.

2.1 Työ- ja elinkeinoministeriö

Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa oli päätetty, että uuteen Työ- ja elinkeinoministeriöön tulevat kuulumaan aikaisemmat kauppa- ja teollisuusministeriön tehtävät ja työministeriön tehtävät lukuun ottamatta lähinnä maahanmuutto- ja kotoutusasioita sekä sisäasiainministeriön alueiden ja hallinnon kehittämisosasto lukuun ottamatta alue- ja paikallishallintoyksikköä. Kuviossa yksi on esitetty työ- ja elinkeinoministeriön organisaatio kokonaisuudessaan. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto vastaa niistä strategioista ja lainsäädännöstä sekä ohjeistuksesta, joitten pohjalta TE-toimistojen työ muotoutuu. Sen vuoksi viittaukset työ- ja elinkeinoministeriöön tässä opinnäytetyössä tarkoittavat lähinnä sen työllisyys- ja yrittäjyysosastoa. (Työministeriö 2007a.)

Työ- ja elinkeinoministeriö kehittää työelämän toimivuutta ja sen laatua sekä edistää työllisyyttä. Ministeriön tehtäviin kuuluu myös julkisen työvoimapalvelun suunnittelu ja toteutus. Ministeriö vastaa Euroopan unionin ja kansallisen työllisyyspolitiikan yhteensovittamisesta, Euroopan unionin työelämä ja työoikeuskysymyksistä, EURES-työnvälitysjärjestelmästä sekä Kansainvälisen työjärjestön ILO:n asioista Suomessa.

Työelämään liittyviin tehtäviin kuuluvat lisäksi työmarkkinariitojen sovittelu, yhdenvertaisuuden turvaaminen, eräät merimiespalvelut sekä palkkaturva-asiat. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa myös siviilipalveluksen ohjauksesta ja kehittämisestä. Ministeriö valmistelee ja kehittää yllä mainittuihin asioihin liittyvää lainsäädäntöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö)



KUVIO 1. Työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiokaavio (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b)

Työ- ja elinkeinoministeriössä on tällä hetkellä kaksi ministeriä. Ykkösministeri on elinkeinoministeri Mauri Pekkarinen ja toinen on työministeri Anni Sinnemäki. Työministeri johtaa työllisyys- ja yrittäjyysosastoa sekä työelämä- ja markkinaosastoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.)

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan kuuluu yli 30 organisaatiota, joissa henkilöstöä on yhteensä noin 10 700. Organisaatiot ovat tunnettuja, kuten esim. Finnvera Oyj, Kilpailuvirasto, Kuluttajavirasto, Patentti- ja rekisterivirasto sekä Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Henkilöstöstä puolet työskentelee TE-toimistoissa ja elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

2.2 ELY-keskus

Alueellista työvoimapolitiikkaa hoitavat elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset. Keskuksista käytetään lyhennettä ELY-keskus. Savonlinnan TE-toimisto kuuluu Etelä-Savon

ELY:n alaisuuteen. Etelä-Savon ELY:n tehtävänä on edistää yrittäjyyttä, työmarkkinoiden toimintaa, osaamista ja kulttuuria, liikennejärjestelmän toimivuutta ja liikenteen turvallisuutta, hyvää ympäristöä sekä luonnon ja luonnonvarojen kestäväää käyttöä alueilla. Etelä-Savon ELY-keskuksessa on kaksi vastuualuetta: elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. ELY-keskusten yhtenä tehtävänä on työ- ja elinkeinotoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten ohjaus, kouluttaminen ja tukeminen. Muita tehtäviä ovat: yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, maatalo- ja kalatalousasiat, maahanmuuttoasiat ja EU:n rakennerahastohankkeet ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, luonnonsuojelu, ympäristön tilan seuranta, vesivarojen käyttö ja hoito, ammatillinen koulutus, yleisen edun valvonta ympäristö- ja vesiasioissa. (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus.)

2.3 Työ- ja elinkeinotoimisto

Laissa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (897/2009) on määritetty, että työ- ja elinkeinotoimistot toimivat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten alaisina paikallishallinnon viranomaisina. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus perustaa ja lakkauttaa työ- ja elinkeinotoimistot ja niiden johtajien virat sekä määrää työ- ja elinkeinotoimistojen toimialueet, nimet ja toimipaikat.

2.3.1 Työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävät, ohjaus ja johtaminen

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetussa laissa (897/2009) 14 §:n mukaan työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävänä on edistää työvoiman saatavuuden turvaamista ja työllisyyden parantamista, toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu, edistää maahanmuuttajien kotoutumista, tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa ja hoitaa muut sille säädetyt tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sille määräämät tehtävät.

Vuonna 2009 uudistettiin TE-toimistojen toimintakonsepti. Toimintakonseptin kehittämiseen panostetaan edelleen seuraavien lähivuosien aikana. Tehokas työnvälitys ja osaavan työvoiman saannin turvaaminen on nostettu palvelun kärjeksi. Yrityksille suunnattuja palveluja lisätään erityisesti aloittaville yrityksille ja edistetään yrittäjäksi ryhtymistä. Yrityksiin ja yhteisöihin ja niiden kautta henkilöihin kohdentuvia palveluja ovat työnvälitys, työvoimakoulutus, yrittäjyyteen liittyvä koulutus, urasuunnittelu ja ammatinvalintapalvelu sekä koulutus- ja ammattitietopalvelu, muutosturva, palkkatu-

ki, maksulliset HRV-palvelut, kuntoutuspalvelut sekä neuvonta ja ohjaus muiden toimijoiden palveluihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

TE-toimistojen palvelumallin yhdenmukaistaminen on parhaillaan käynnissä. Palveluja kehitetään yritys- ja työnantajalähtöisten palvelujen ja työnhakijoiden palvelun vahvan alun varmistamisen lähtökohdista. Kehittämistoimissa on keskitytty yritys- ja työnantajapalvelujen organisointiin ja henkilöasiakkaiden joustavan ja tarkoituksenmukaisen asioinnin järjestämiseen sekä monikanavastrategian toimenpanoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

ELY-keskus käy vuosittaiset resurssi- ja tavoiteneuvottelut työ- ja elinkeinoministeriön kanssa ja loppuvuodesta ELY-keskus tulosneuvotteluissaan toimistojen kanssa sopii seuraavan vuoden tavoitteet ja osoittaa resurssit TE-toimistoille. ELY-keskuksen tehtäviin kuuluu TE-toimistojen ohjaus. (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetun lain (897/2009) 17 §:ssä mainitaan että, työ- ja elinkeinotoimistoa johtaa toimiston johtaja. Työ- ja elinkeinotoimiston johtaja vastaa toimiston toiminnan tuloksellisuudesta. Tulostavoitteet TE-toimistoille asettaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Työ- ja elinkeinotoimiston hallinnon ja toimintojen järjestämisestä sekä asioiden valmistelusta ja ratkaisemisesta määrätään toimiston työjärjestyksessä. Työ- ja elinkeinotoimiston työjärjestyksestä päättää toimiston johtaja. Työ- ja elinkeinotoimiston johtaja voi pidättää itsellään päätösvallan asiassa, jonka toimiston virkamies työjärjestyksen mukaan saa ratkaista. Työ- ja elinkeinotoimiston virkojen kelpoisuusvaatimuksista ja virkoihin nimittämisestä on voimassa, mitä valtion virkamieslaissa (750/1994) säädetään. Kelpoisuusvaatimuksista, nimittämisestä, virkavapauden myöntämisestä ja muista vastaavista asioista säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella.

2.3.2 Työ- ja elinkeinotoimintojen henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2015

Työhallinnon toimintatapojen muutosten onnistunut toteuttaminen sekä henkilöstön määrän ja työhallinnon toimintojen vaikuttavuuteen asetetut tavoitteet edellyttävät muutosta tukevaa henkilöstöpolitiikkaa. Pätevän henkilöstön hankinnan merkitys on kasvanut ja tulee kasvamaan entisestään. Tämä johtuu henkilöstön vähentämistavoit-

teista, joiden johdosta uuden henkilöstön rekrytoinnit ovat vähäisempiä kuin aikaisemmin. Rekrytoinnin onnistuminen korostuu entisestään. (Työministeriö 2007c.)

Työhallinnossa henkilöstön rekrytoinnin tulee olla suunnitelmallista. Tavoitteena on ikärakenteen ja osaamisen monipuolistaminen. Henkilöstön rekrytointi työhallintoon perustuu henkilöstösuunnitteluun, jolla voidaan turvata strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava oikea henkilöstörakenne, riittävä henkilöstömäärä ja henkilöstön oikea osaamirakenne. Työhallinnon rekrytoinnissa on noudatettava oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja julkisuutta. (Työministeriö 2007c.)

Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen Henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuosille 2010 -2015 on määritetty, että tuottavuustavoitteet turvataan siten, että ydinosamista edellyttävien tehtävien hoito turvataan. Nykyisissä rekrytointiohjeissa yleensä edellytetään työn vaativuuden vuoksi asiakaspalveluvirkailijoilta työhallinnossa vähintään ammattikorkeakoulututkintoa. Työ- ja elinkeinotoimistojen asiakaspalveluvirkailijoilla on kirjava koulutustausta. Kelpoisuusvaatimukset työ- ja elinkeinotoimiston tehtäviin on määritelty Valtioneuvoston asetuksessa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista. Työ- ja elinkeinotoimiston johtajalla on oltava ylempi korkeakoulututkinto, käytännössä osoitettu johtamistaito ja perehtyneisyys virkaan kuuluviin tehtäviin; psykologilla psykologian maisterin tutkinto tai ylempi korkeakoulututkinto ja siihen sisältyvä tai erikseen suoritettu ylin arvosana psykologiassa. Työvoimaneuvojilla ja -ohjaajilla on monien eri alojen opisto-, ammattikorkeakoulu- tai korkeakoulututkinto. Yleisimmät tutkintonimikkeet työntekijöillä TE-toimistossa ovat tradenomi, sosionomi, restonomi, merkonomi, yhteiskuntatieteiden maisteri, kasvatustieteiden kandi, insinööri. Yleisimmät tehtävänimikkeet työ- ja elinkeinotoimistossa ovat: työvoimaneuvoja, erikoistyövoimaneuvoja, johtava työvoimaneuvoja, työvoimaohjaaja, toimistos sihteeri ja työnsuunnittelija. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty työ- ja elinkeinotoimistojen asiakaspalveluvirkailijoiden koulutus rakenne.

TAULUKKO 1. Asiakaspalveluvirkailijoiden koulutus

Työ- ja elinkeinotoimistot	2010	%
Perustaso	328	8,8
Keskiaste	609	16,3
Alin korkea-aste	1535	41,1
Alempi korkeakouluaste	573	15,4
Ylempi korkeakouluaste	670	18,0
Tutkijakoulutus	17	0,5
Tutkinnon suorittaneet	3404	91,2
Yhteensä	3732	100,0

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a)

2.3.3 Henkilöstöpolitiikan yleiset periaatteet

Työ- ja elinkeinotoimistoja koskevassa henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuosille 2010 - 2015 on määritelty hallinnon onnistumisen tärkeimmäksi edellytykseksi, että sillä on ammattitaitoinen, hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksellisesti työskentelevä henkilöstö. Ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön saatavuuden turvaaminen ja henkilöstön sitoutuminen työhön on hallinnon henkilöstöpolitiikan tärkeimpiä tavoitteita. Hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka on keskeinen tekijä hallinnon toiminnan tuloksellisuuden edistämässä ja palvelukyvyyn parantamisessa. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat niin henkilöstöhallinnolliset kuin henkilöstön kehittämistä koskevat linjaukset. Hallinnon henkilöstöpoliittisiksi yleisperiaatteiksi on elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuosille 2010 – 2015 määritelty seuraavat asiat:

- hallinnon palveluksessa on tehtävien edellyttämä määrä ammattitaitoisia ja tuloksellisesti työskenteleviä henkilöitä
- koulutustaso paranee
- palkkaus on kannustava ja oikeudenmukainen
- työtehtävät ovat monipuoliset ja mielekkäät, työolosuhteet asianmukaiset sekä henkilöstön palvelussuhteiden jatkuvuus osallistumismahdollisuus turvatut
- henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää jatkuvasti ammattipätevyyttään ja edistää näin uralla etenemistään,

- hallinto pyrkii olemaan henkilöstöhallinnossaan edelläkävijä työelämän kehittämistarpeiden toteuttamisessa,
- yhteistoiminnasta sekä verkostoihin perustuvasta yhteistyöstä muodostuu jatkuva ja elävä työskentelytapa,
- työskentelyilmapiiri on haastava, motivoiva, kannustava ja palkitseva,
- tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuu, sekä
- henkilöstöjohtamisen kehittämiseen panostetaan lisääntyvästi

2.3.4 Työhallinnon osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet

TE-toimistojen päivittäisessä työssä tärkeimmät lait ovat laki julkisesta työvoimapaivalvelusta ja työttömyysturvalaki. Lisäksi monista tehtävistä on omat lakinsa tai asetuksetensa. Tärkeitä ovat viranomaistyöhön liittyvät yleiset lait, kuten esimerkiksi hallintolaki ja henkilötietolaki. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriöllä on yli 160 voimassa olevaa määräystä ja ohjetta (Valtion säädöstietopankki 2011.)

Lainsäädännön noudattaminen on velvollisuus, jonka laiminlyönti on virkavirhe ja voi johtaa oikeudelliseen vastuuseen. Kaikki lait eivät ole yksiselitteisiä, vaan niiden tulkinnassa joudutaan usein perehtymään oikeuden ratkaisuihin. Uutta tai jo pidempään voimassa olevaa lakia tulkitessa on hyvänä tukena hallituksen esityksen perustelut, jotka edeltävät lain säätämistä. Niistä nähdään, mitä hallitus on tavoitellut lakia säätäessään tai muuttaessaan voimassa olevaa lakia. (Heinonen ym. 2004, 93.)

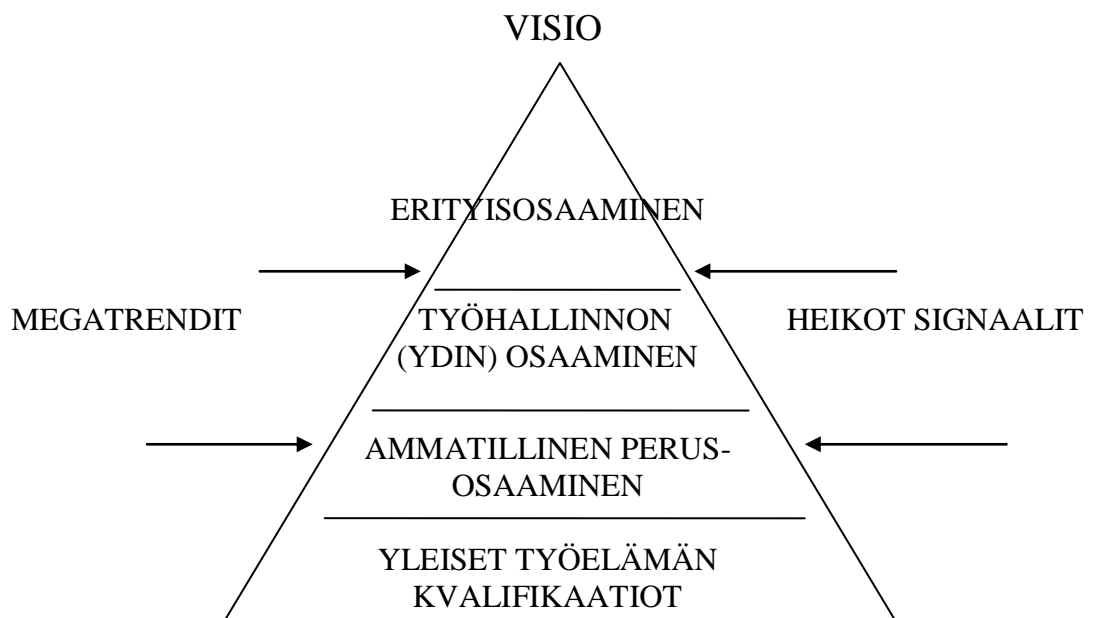
Työ- ja elinkeinotoimistojen asiakaspalvelutyön osaamisvaatimukset voidaan jakaa perusosaamiseen, ydinosaamiseen ja avainosaamiseen. Perusosaamista on yhteiskunta-, työpolitiikan ja yritystoiminnan tuntemus, koulutus-, ammatti- ja työelämän tuntemus kuten myös työttömyyden ymmärtäminen sekä yksilön että työelämän kannalta. Perusosaamista on myös virkamiesroolin omaksuminen, lainsäädännön tuntemus ja tiedostaminen ne työn reunaehtoina. Ydinosaaminen on perusosaamisen soveltamista käytäntöön ja avainosaaminen taas ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä asiakaspalvelun että verkostoyhteistyön hoitamiseksi. (Mäkitalo 2000, 67 - 68.)

Ydinosaamisen määrittely työ- ja elinkeinohallinnossa ei ole yksinkertainen tehtävä, sillä tehtävänkuvat ovat hyvin kirjavia ja osaamisvaatimukset muuttuvat usein. Työ vaatii sopeutumista jatkuvaan muutokseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Ydin-

prosesseja on yritetty määrittää ja tuotteistaa, mutta käytettävät käsitteet eivät useinkaan vastaa arkikäytäntöä. (Mäkitalo 2000, 64 - 66.)

Viime vuosina osaamisvaatimukset ovat yhä kasvaneet erityisesti yritysmaailman ja yrittäjyyden suuntaan. Myös kansainvälisyys ja kielitaidon merkitys on noussut työvoiman vapaan liikkuvuuden ja maahanmuuton myötä. Verkostoyhteistyötä korostetaan ja se onkin välttämätöntä. (Työministeriö 2007b.)

Kuviossa kaksi on jäsennelty työhallinnon kokonaisosaaminen ja kuvio havainnollistaa osaamisen ja ammattitaidon kokonaisuutta työhallinnossa.



KUVIO 2. Työhallinnon osaamisen kokonaisuus (Työhallinnon julkaisu 367, 2006)

Yleisiin työelämän kvalifikaatioihin kuuluvat tekniset perusvalmiudet, sosiaaliset kvalifikaatiot (mm. vuorovaikutustaidot), innovatiiviset kvalifikaatiot (mm. proaktiivisuus ja luovuus), normatiiviset kvalifikaatiot (mm. oma-aloitteisuus) sekä organisaatio-osaaminen (työpolitiikan tuntemus). Ammatillinen perusosaaminen on osaamista jonka valmiudet henkilö on hankkinut omassa ammatillisessa koulutuksessaan ja työssään. Työhallinnon ydinosaaminen on organisaation osaamista, jota muissa organisaatioissa ei ole. Työhallinnon ydinosaamisen osa-alueet ovat tiedot, taidot, välineet ja verkostot. Ne ilmenevät kaikilla työhallinnon tasoilla asiakasprosesseissa, toiminta-voissa sekä johtamisosaamisessa. (Työhallinnon julkaisu 367, 2006.)

Työhallinnossa tieto-osaaminen on työmarkkinatietouden, työpolitiikan, työelämäietouden ja näihin liittyvien lainsäädännön sekä yhteiskunnallisen muutoksen hallintaa. Tietoihin liittyvään ydinosaamiseen kuuluu myös tiedonhankintaosaaminen. Taito-osaamisessa on kyse ihmisen ja työn kohtaamisesta; pitää osata soveltaa ko. tietoja asiakaslähtöisesti ja ratkaisuhakuisesti eri asiakas- ja työtilanteissa, jotka liittyvät henkilöasiakkaiden ja työn kohtaamiseen tai työvoiman hankintaan. Välineiden hallinta ja osaaminen on palvelu- ja asiakasprosessien osaamista, esim. prosessimainen työote ja prosessien eri vaiheiden tunnistaminen ja tuloksellisuuden varmistaminen. Kumpu-panuus- ja verkosto-osaaminen sisältää verkostomaisen työskentelyn hallinnan ja kyvykkyyden käyttää erilaisia yhteistyöverkostoja. Työhallinnossa vaadittava erityisosaaminen liittyy työtehtäviin, asiakasryhmiin ja työmenetelmiin. Erityisosaaminen on henkilökohtaista, spesifikiä osaamista, joissa ilmenee yksilöllisiä vaihteluja. Erityisosaamista voidaan hankkia ja kehittää rakentaen sitä olemassa olevan osaamisen päälle, mutta se voi olla koulutustausta lähtevää erityisasiantuntemusta ja -osaamista. Erityisosaamista työhallinnossa on esimerkiksi lainsäädäntöosaaminen ja hankintaosaaminen. Tulevaisuudessa, työhallinnon henkilöstön vähentyessä ja työvoimatoimistoverkon uudistuessa erityisosaamisen merkitys tulee korostumaan ja se tulee aiempaa enemmän keskittymään joihinkin toimipisteisiin. (Työhallinnon julkaisu 367, 2006.)

ELY-keskukset ja TE-toimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita. Ne ovat monialaisia. Siksi on pystyttävä tarjoamaan niissä työskenteleville urapolkuja, jotka tarjoavat mahdollisuuden kehittyä nykyisissä tehtävissä, mutta jotka samalla avaavat mahdollisuuksia tehtävien laajentamiseen ja houkuttelevat tehtävien vaihtoon ELYissä ja TE-toimistoissa sekä ELYjen ja TE-toimistojen ja muiden organisaatioiden välillä. (Työhallinnon julkaisu 367, 2006.)

Monet nykyisistä työhallinnon ydinosaamisen alueista ovat tärkeitä kymmenenkin vuoden kuluttua, mutta uudelle osaamiselle on varmasti tarvetta muuttuvassa maailmassa kun työelämän ja ammattirakenteen muutokset ovat tänäkin päivänä suuria ja äkillisiä. Työhallinnon tulevana osaamistarpeina on nähty työhallinnon osaamisstrategiassa kahdeksan eri osa-alueita. Selkeästi työhallinnon tulevaisuuden haasteita ovat: työpolitiikan tuntemus sisältäen työpolitiikan roolin ymmärtämisen osana yhteiskuntapolitiikkaa, työlainsäädännön tuntemuksen sekä työpolitiikan prosessien ja ohjausjärjestelmien tuntemuksen. Tulevaisuuden haasteena osaamisstrategiassa on nähty myös työmarkkinaosaaminen: sisältäen työmarkkinadynamiikan tuntemuksen sekä

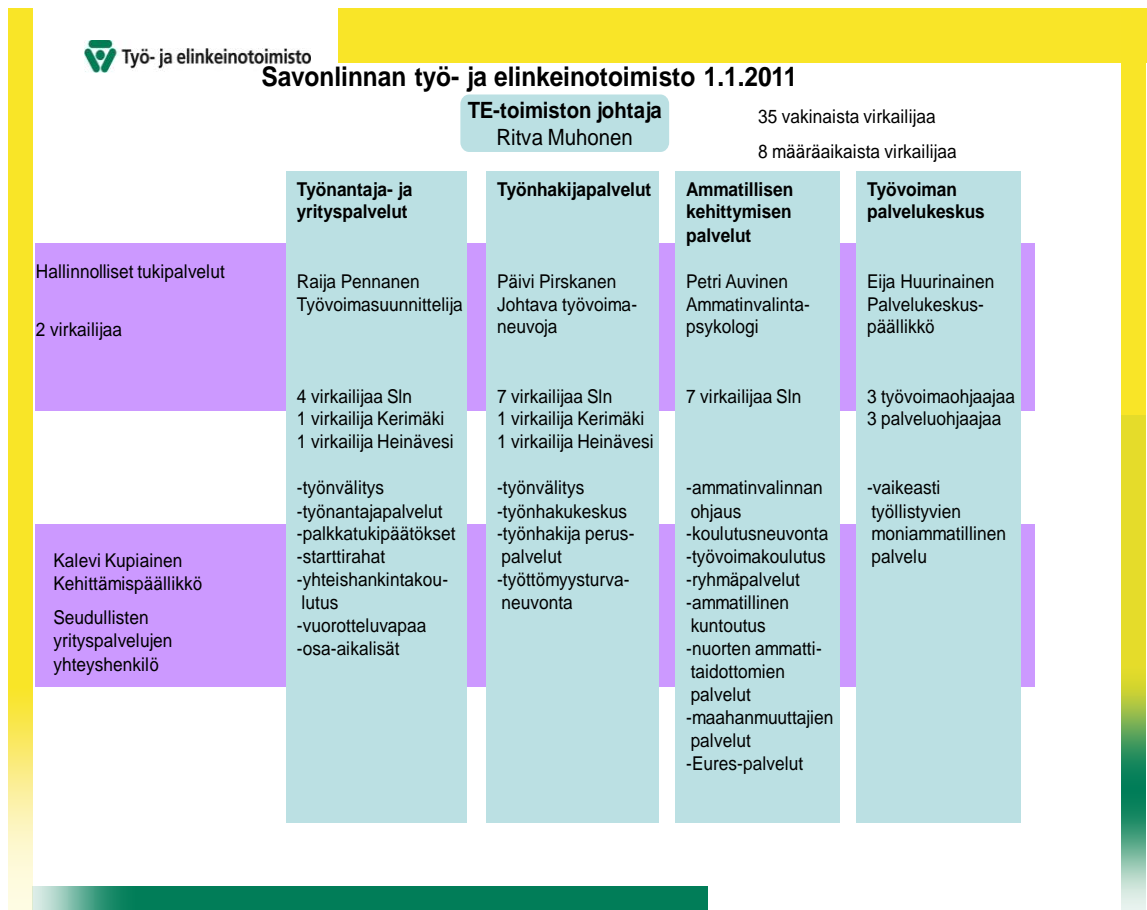
erityisesti työvoiman kysynnän ja työnantajien näkökulman aiempaa paremman tuntemuksen. Kolmas selkeä työhallinnon osaamisen tulevaisuuden haaste on maahanmuuttopolitiikan tuntemus ja kotouttamisosaaminen. (Työhallinnon julkaisu 367, 2006.)

Selkeiden työhallinnon osaamisten lisäksi työhallinnossakin tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan osaamista muutosvalmiuteen ja muutosjohtamiseen, verkostoosaamiseen sisältäen toiminnan erilaisissa asiantuntija- ja vaikuttamisverkostoissa myös työhallinnon ulkopuolelle sekä verkostojohtamisen. Samoin osaamista tullaan tarvitsemaan ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoissa, ennakointiosaamisessa ja hankintaosaamisessa. (Työhallinnon julkaisu 367, 2006.)

2.4 Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimisto

Laissa elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksista on määritelty työ- ja elinkeinotoimistojen asema, alueellinen toimivalta, tehtävät, ohjaaminen, johtaminen, päätösten ratkaisovalta ja virkoihin nimittäminen.

Savonlinnan TE-toimistossa on 4 erillistä tiimiä kuten alla olevasta kuviosta 3 käy ilmi. Tiimit ovat työnantajapalvelu, työnhakijapalvelu, ammatillisen kehittymisen palvelu ja työvoiman palvelukeskus. Toimiston pääpaikka on Savonlinnassa ja toimistolla on kaksi sivupistettä. Sivupisteet sijaitsevat Kerimäellä ja Heinävedellä. Toimiston toiminta-alueeseen kuuluu: Savonlinna, Enonkoski, Heinävesi, Kerimäki, Punkaharju, Rantasalmi ja Sulkava. Toimistossa työskentelee tällä hetkellä hieman yli 40 henkilöä. Kaksi henkilöistä työskentelee Heinävedellä ja Kerimäellä kolme.



KUVIO 3. Savonlinnan TE-toimiston organisaatiokaavio (Pennanen 2011)

3 PEREHDYTTÄMINEN

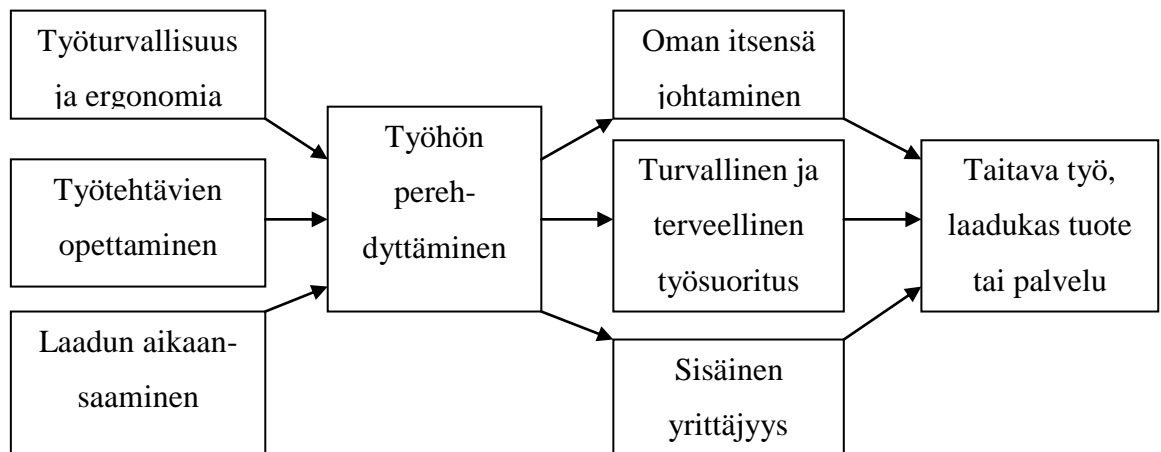
Perehdyttämisellä tarkoitetaan Kjelín ja Kuusiston (2003, 14) mukaan kaikkia tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa, olipa hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkaa uudessa roolissa entisessä työpaikassa.

Kangas (2003, 4) on määrittänyt perehdyttämisellä tarkoitettavan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä

- oppii tuntemaan työpaikkansa, työpaikan toiminta-ajatuksen ja liikeidean tai palveluidean sekä työpaikan tavat, tätä sanotaan yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseksi
- oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit sekä asiakkaat, tätä sanotaan yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseksi

- oppii työtehtävänsä ja tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, tätä sanotaan työhön perehdyttämiseksi eli työnopastukseksi

Työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen vaan siinä kannustetaan omatoimisuuteen ja sisäisen yrittäjähengen omaksumiseen. Kauhanen (2009, 152) on kuvannut perehdyttämisen kokonaisuutta seuraavan kuvio 4 mukaisesti:



KUVIO 4. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009)

Vaikka perehdyttämistä yleensä pidetään tärkeänä ja lainsäädäntökin siihen antaa oman ohjeistuksensa, silti se on laiminlyödyimpiä prosesseja työpaikoilla. Perehdyttäminen vie aikaa, sitoo henkilöresursseja ja siitä pitäisi maksaa ylimääräistä perehdyttämiskorvausta perehdyttäjälle. Kuten Kupias ja Peltola (2009) kuvaa, kiire työpaikoilla saa perehdyttäjän heittämään työntekijän kylmään veteen ja näin oppimisesta on tullut karvas kokemus sekä työntekijälle ja kallis työnantajalle, kun se tapahtuu virheitä korjaamalla. Joskus virheet voivat olla sellaisia ettei niitä enää pystytä korjaamaan, kuten menetetyt asiakassuhteet. Asiakkaan merkittävydestä riippuen vahinko voi olla pienempi tai joissain tapauksissa todella suuri.

Hyvä työhön perehdyttäminen vaatii järjestelmällisyyttä ja johdonmukaisuutta, ja nämä määreet eivät voi toteutua ilman työkaluja. Tarvitaan suunnitelmallisuutta, tavoit-

teiden määrittelyä, toteutusta ja seuranta. Apuvälineitä voivat olla esimerkiksi erilaiset tarkistuslistat, muistilistat sekä palaute- tai kehityskeskustelut.

Hyvään suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden määrittäminen. Työpaikkakoulutuksessa ja perehdyttämisessä tavoitteen kohde on oppiminen. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin? (Kangas 2003, 7.)

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) sanovat perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestämisen edellyttävän muun muassa

- vastuuhenkilöiden nimeämistä
- perehdyttäjien ja työnopastajien koulutusta tehtävään
- tarvittavan aineiston kokoamista
- suunnitelman laatimista
- työyhteisön koulutusta tai valmennusta siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdyttämisprosessissa
- avointa keskustelua työyhteisössä ja suunnitelmien jatkuvaa kehittämistä ja tarkistamista.

Tehokkaalla perehdyttämisellä pyritään siihen, että uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman nopeasti työyhteisönsä tuottava, tehokas, ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut jäsen. Perehdyttäminen koetaan monesti johtamisena ja se on myös yrityksen tärkeää sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Kjelin ja Kuusisto (2003, 49) toteavat perehdyttämisen olevan ennen kaikkea johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista. Viestintä on vuorovaikutusta.

Perehdyttämisen osa-alueet ovat toimiala- ja työpaikkakohtaisia. Jokainen työyhteisö on oma kokonaisuutensa ja omaa omat erityispiirteensä. Alla olevan, kuvio viiden sisältö kertoo yleispätevästi mitä eri osa-alueita perehdyttämiseen tulisi vähintään sisällyttää.

Ennen työsuhteen alkua	Riittävät tiedot työsuhteesta, kuten työtehtävistä, palvelusuhteen ehdoista sekä yrityksen toiminnasta ja tavoitteista, henkilöistä
Yritys	Toiminta-ajatus ja liikeidea, arvot, asiakkaat, omistajat, laatujärjestelmä, kilpailijat
Organisaatio	Johto, esimiehet, työsuojelupäällikkö, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu, kummi tms.
Työpaikan tilat	Työpaikan/toimipisteiden sijainti, kulunvalvonta, kulkutiet ja varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, sisäiset liikennejärjestelyt, tietoliikenne
Työaika	Päivittäinen työaika, lounas- yms. tauot, lomiat jne.
Työterveyshuolto	Työhöntulotarkastus, sairauskuluvakuutus yms.
Turvallisuus	Oikeiden ja turvallisten työmenetelmien opastus, salassapitovelvollisuus jne.
Työnopastus	Varsinaisten työtehtävien ja työvälineiden jne. opastus

KUVIO 5. Perehdyttämisen osa-alueet. (Työturvallisuuskeskus: Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualueilla 1992)

Perehdyttämisen kesto vaihtelee luonnollisesti organisaatiosta, työtehtävästä ja perehdytettävästä henkilöstä riippuen. Tietotyössä perehdyttämisjakson voidaan nähdä kestävän puolesta vuodesta vuoteen. Aktiivisuus sekä itsenäinen työskentely kyllä lisääntyy tämän jakson aikana, eikä tarkoituskaan ole ”istua koulunpenkillä” useita kuukausia. Perehdyttämisen loppuminen ei ole tarkasti määriteltävissä oleva hetki, vaan perehdyttäminen loppuu silloin kun tavoitteet on saavutettu. Yksi mielenkiintoinen tapa mitata tavoitteiden saavuttamista on se, kun tulokas alkaa kysyä sellaisia kysymyksiä, joihin organisaation jäsenet eivät enää helposti pysty antamaan selkeitä vastauksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Perehdyttämisohjelman aikataulussa on otettava huomioon erilaisten ihmisten rajallinen omaksumiskyky. Toimenpiteet on jaksotettava riittävän pitkälle ajalle; yhdellä kertaa ei jaeta liikaa tietoa ja tärkeitä asioita kerrataan läpi koko perehdyttämisohjelman. (Pellervo-Seura 1974, 158.)

Työ- ja elinkeinotoimistossa tehtävä työ on hyvin tietopainotteista asiantuntijatyötä eri verkostoissa. Kjellin ja Kuusisto (2003, 57) on todennut, että tietopainotteisessa työssä tulosten aikaansaaminen on keskeisesti sidoksissa yhteistyöhön ja verkostojen laatuun. Myös organisaation uudistumiskyky edellyttää ryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Perehdyttämisessäkin siis työn hallinnan rinnalle tavoitteeksi nousevat verkostojen hallinta ja yhteisöllisyys.

Esimerkiksi Kangas (2003, 5 - 6) listaa perehdyttämisen hyödyiksi

- oppiminen tehostuu
- oppiaika lyhenee
- turvallisuus paranee
- poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät
- kustannuksia säästyy
- perehdyttäminen vaikuttaa suuresti myös yrityskuvaan

3.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Kupias ja Peltola (2009, 20) toteaa, että työnteko ja siihen oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä.

Työsopimuslain (55/2001) mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä suoriutuu työstään myös yrityksen toimintaan, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittää kykyjään edetäkseen työurallaan.

Työntekijän työstä suoriutumisen voi nousta esille tilanteissa, joissa esimerkiksi huonon asiakaspalautteen myötä on tullut esille, ettei työntekijä ole aivan tehtäviensä tasalla. Ensimmäisenä tällaisessa tilanteessa täytyy ottaa selville onko työntekijää perehdytetty riittävästi tehtäviinsä. Vasta tämän jälkeen pystytään miettimään tilanteen vakavuudesta riippuen, toisiin tehtäviin siirtämistä tai jopa irtisanomista. Uuden työntekijän kohdalla 4 kuukauden koeaika antaa hyvän mahdollisuuden tutustua molem-

min puolin sekä työhön, että työntekijään, vastaako tämä sitä työtä jota haluan tehdä tai työnantajan näkökulmasta: onko tämä juuri se etsimämme henkilö.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantaja on toimenpiteillään velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Uuden työntekijän kanssa on perehdyttämisen yhteydessä keskusteltava työn mahdollisista riskeistä. Joillakin työpaikoilla turvallisuusriski voivat olla asiakkaat. Uudelle työntekijälle on kerrottava ne toimenpiteet miten toimitaan kohdattaessa uhkaava asiakas. Monesti omalla rauhallisella käyttäytymisellä ja oikealla toiminnalla vältetään suuremmilta vahingoilta. Tärkeää on korostaa, että ihmishenget ovat aina arvokkaampia kuin raha tai kiinteä omaisuus, vaikka se tuntuu itsestään selvyydeltä. Aseistettua tai huumeita käyttävää ihmistä kohdatessa diplomaattisuus ja myötämielisyys ovat oikeat vastatoimet. Myös työntekijän henkinen turvallisuus on varmistettava. Työntekijän sydäntä lämmittää jos esimies on valmis menemään suden suuhun alaisensa puolesta. Ongelmatilanteissa hyvä ohje on: kutsu pomo paikalle. Näin vastuu siirtyy henkilölle joka on tottunut käsittelemään ongelmatilanteita ja saa siitä myös palkan. Henkinen uhka työkavereiden suunnalta on myös tämän päivän ilmentymä. Lääke työpaikkakiusaamiseen on tilanteeseen heti puuttuminen. Myös tässä suuri vastuu on esimiehellä. Oikeat työasennot, oikein suunniteltu työpiste ja vaarallisten aineiden ja laitteiden käyttöopastus ovat myös perehdyttämisen tärkeintä antia.

Työturvallisuuslakia täydentävät myös tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki edistää naisten ja miesten tasa-arvoa työpaikoilla. Yhdenvertaisuuslaki puuttuu syrjintään työelämässä iän, uskonnon, kansalaisuuden, sairauden, sukupuolisen suuntautuneisuuden ym. henkilöön liittyvän syyn perusteella. Laissa yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988) mainitaan perehdyttämiseen liittyen, että yhteistoiminnan tarkoituksena valtion virastoissa ja laitoksissa on antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhönsä ja työoloihinsa vaikuttavaan, viraston toimintaa kos-

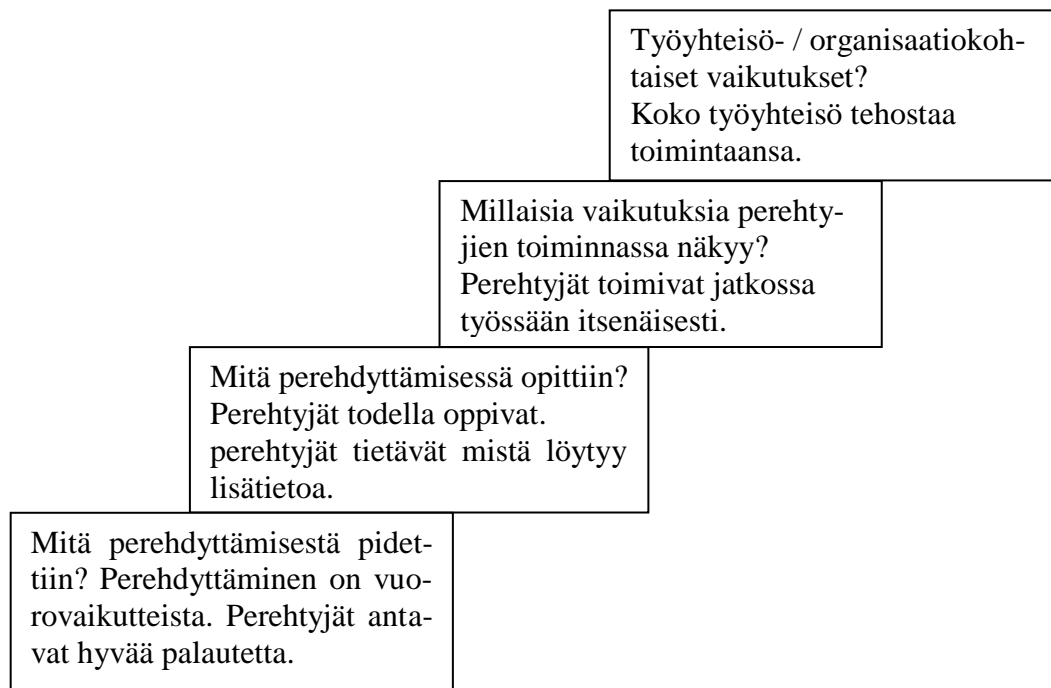
kevaan päätöksentekoon ja samalla edistää valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) määrätään, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönnotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät sekä työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset aineistot.

3.2 Millaista on hyvä perehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009) on listannut hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteiksi

- perehdyttäminen vastaa kyseisen perehdytettävän tarpeita
- perehdyttäminen on vuorovaikutteinen tapahtuma
- perehdyttäjä on ammattitaitoinen
- työyhteisö tehostaa toimintatapaansa
- hyvä perehdyttäminen saa koko työyhteisön tarkastelemaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

Hyvän perehdyttämisen taso tulee kuvion 6 mukaisesti ilmi jokaisessa perehdyttämis-tilanteessa.



KUVIO 6. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009)

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) toteavat perehdyttämisen opastuksen olevan onnistunut kun

- työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet
- työntekijällä on valmiudet soveltaa tietoa myös muuttuvissa tilanteissa
- työntekijä on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet
- työntekijä on aktiivinen ja ottaa asioista itsenäisesti selvää.

Onnistuakseen perehdyttäjä tarvitsee työkaluja itselleen. Hyvä koulutus, jossa annetaan tietoa ja osaamista oppimisesta auttaa perehdyttäjää ymmärtämään minkälaisia menetelmiä tämän perehdytettävän kanssa tulee käyttää, perehdytyksestä tulee tehokasta. Käytetäänpä millaisia konsepteja tahansa, hyvällä perehdyttäjällä on hyvät ohjaajan taidot ja hän tukee toimillaan perehtyjän oppimista ja osaamisen kehittymistä (Kupias & Peltola 2009, 111 - 112.)

Hyvä perehdyttäjä on kokenut ja ammattitaitoinen työntekijä, joka ei ole unohtanut millaista on olla tulokas. Hän on työstään pitävä, auttavainen ja halukas perehdyttämään ja opastamaan uusia työntekijöitä. Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan siitä miten on perehdyttämisen suunnitellut, mitä tekee ja missä järjestyksessä. Perehdyttäminen on tärkeää jaksottaa, näin perehdyttämisestä tulee johdonmukaista ja turha asioista toiseen hyppely karsiutuu. Hyvällä perehdyttäjällä on kyky kertoa asioista yksinkertaisesti, pelkistetysti ja selkeästi. Perehdyttämistilanne on myös vuorovaikutteinen ja kyky kuunnella molemmin puolin on tärkeää. Hyvä perehdyttäjä tarjoaa pelin, eli luo tilanteita jossa perehtyjä voi näyttää oman osaamisen ja tuoda mahdollisesti parempia toimintatapoja tullessaan. Hyvässä perehdyttämisessä luodaan aktiivinen rooli, jolloin perehdytettävä asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee omaa perehtymistään. Hyvä perehdyttäjä osaa tiedostaa koska perehdyttäminen on ohi, mutta ei kuitenkaan jätä perehdytettävää yksin vaan on tavoitettavissa tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 197.)

3.3 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Arvioinnilla ja seurannalla arvioidaan sekä perehdytettävän tilannetta että perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta organisaatiossa. Oppimista arvioidaan yhdessä, jotta saa-

daan pohja kehittymistavoitteille. Arvioinnin kohteena ovat organisaation vastuuhenkilöiden toiminta ja perehdytettävän oma toiminta. Yhteenvedotieto perehdyttämisen toimivuudesta tulee kerätä säännöllisesti. Seurannan pitää olla yksinkertaista ja luotamuksellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245 - 246.)

Perehdyttämisen seurannan, arvioinnin ja kehittämisen keskustelu on hyvä käydä esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Myös perehdyttämisen tarkistuslista toimii seurannan apuvälineenä. Seurantakeskustelun runko perehdytettävälle voisi Kankaan (2003, 16) mukaan olla seuraavanlainen

- Miten perehdyttäminen on edennyt?
- Mitkä työtehtäviin liittyvät asiat perehtyjä on oppinut parhaiten ja miksi?
- Missä perehdytettävä tarvitsee vielä lisää opastusta ja ohjausta?
- Jatkotoimenpiteistä sopiminen, milloin ja kuka antaa lisäopetusta?
- Miten perehdytettävä kehittäisi perehdyttämistä ja miksi?

Perehdyttämisen kehittämiseen tarvitaan asenteiden ja ajattelun muutosta. Itse perehdyttäjät tarvitsevat tehtäväänsä koulutusta. Tärkeitä asioita koulutuksessa ovat opettamisen ja oppimisen tarkastelu, perehdyttämistarpeen arviointi ja työn analysointi. Perehdyttäjän on tärkeää olla rohkaiseva, innostava ja kannustava. Opastettavan oma-toimisuuden ja vastuuntunnon kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Myönteinen ja kehitettävä opetustapa ovat avainasemassa. (Työturvallisuuskeskus 1990, 20.)

Perehdyttämisen kehittämisessä ensin täytyy kartoittaa lähtötilanne, mitkä ovat tärkeimmät kehittämistarpeet. Seuraavaksi selvitetään mitkä ovat kehittämistavoitteet. Sen jälkeen sovitaan mitä, kuka ja mihin mennessä. Sitten kehittäminen toteutetaan ja viimeiseksi seuranta joka on välttämätöntä kun tutkimme mikä onnistui ja mikä ei, mitä tulee muuttaa ja miten? (Kangas 2003, 23.)

3.4 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen osana perehdytystä

Oppimista tapahtuu jatkuvasti. Oppiminen johtaa yleensä osaamiseen, joko olennaiseen tai epäolennaiseen. Joitain asioita opiskellaan tietoisesti opiskellen, esimerkiksi koulutuksissa tai kursseilla, mutta monia asioita opitaan myös tiedostamattomasti, ilman mitään varsinaista opiskelua tai koulutusta. Monet työssä tarvittavat taidot,

esimerkiksi erilaiset ajattelutaidot, vuorovaikutustaidot, päätöksentekotaidot ja muut vastaavat taidot opitaan tiedostamattomasti. Tällaista tiedostamatonta oppimista tapahtuu työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin sekä seuraamalla kokeneempia työtovereita. (Toivonen & Asikainen 2004, 15 - 16.)

Työyhteisössä tulee säilyttää sellainen osaaminen, joka on välttämätöntä työtehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta. Tämän tyyppistä osaamista on sekä henkilökohtaisella että organisaatiotasolla. Henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluu yksilön tiedot ja taidot, jotka ovat muodostuneet työkokemuksen ja koulutuksen kautta. Organisaatio-osaamiseen taas kuuluu työyhteisön toimintatapojen, sääntöjen, yhteisösuhteiden ja arvojen hallitseminen. (Valtiokonttori 2005.)

Muutokset ympäristössämme ovat jatkuvasti nopeutuvia, ja tieto sekä osaaminen vanhenevat aiempaa lyhyemmässä ajassa. Nykyajan työelämä edellyttää oman osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja osaamisen kehittämistä. Ihmiset ovat erilaisia oppijia ja opiskelijoita. On erilaisia oppimistyyliä. Toiset haluavat opiskella teoretietoja ja toiset tehdä kaiken käytännön kautta. Kaikenlainen oppiminen ja osaamisen kehittäminen on kuitenkin arvokasta ja kuvastaa ihmisten halua kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Oppimistamme säätelevät aikaisemmat kokemuksemme ja osaamisemme. Rakennamme uuden oppimisen vanhan osaamisen päälle joten on tärkeä tiedostaa vanha osaaminen. Kupias ja Peltola (2009, 127) toteaaakin, että on erittäin tärkeää, että perehtyjä voi tuoda esiin aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan.

Aidon oppimisen takana on motivaatio opiskella ja tähän vaikuttavat kysymykset, miten saada oppija aidosti kiinnostumaan opiskeltavasta asiasta ja saada kokemaan oppimistilanne mielekkääksi (Luukkainen & Valli 2005, 38 - 39).

Viitala (2007, 183) toteaa nykyisen ajattelun mukaan jokaisen olevan vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä ja että kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Osaamisen ajan tasalla pitämisestä on useimmissa yrityksissä tullut luonnollinen osa palkkatyön velvollisuuksia. Oppimisen vastuu on kuitenkin yhteinen. Työntekijöiden on sitouduttava pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yritys sitoutuu luomaan puitteet, edellytykset ja mahdollisuudet opiskelulle ja oppimiselle.

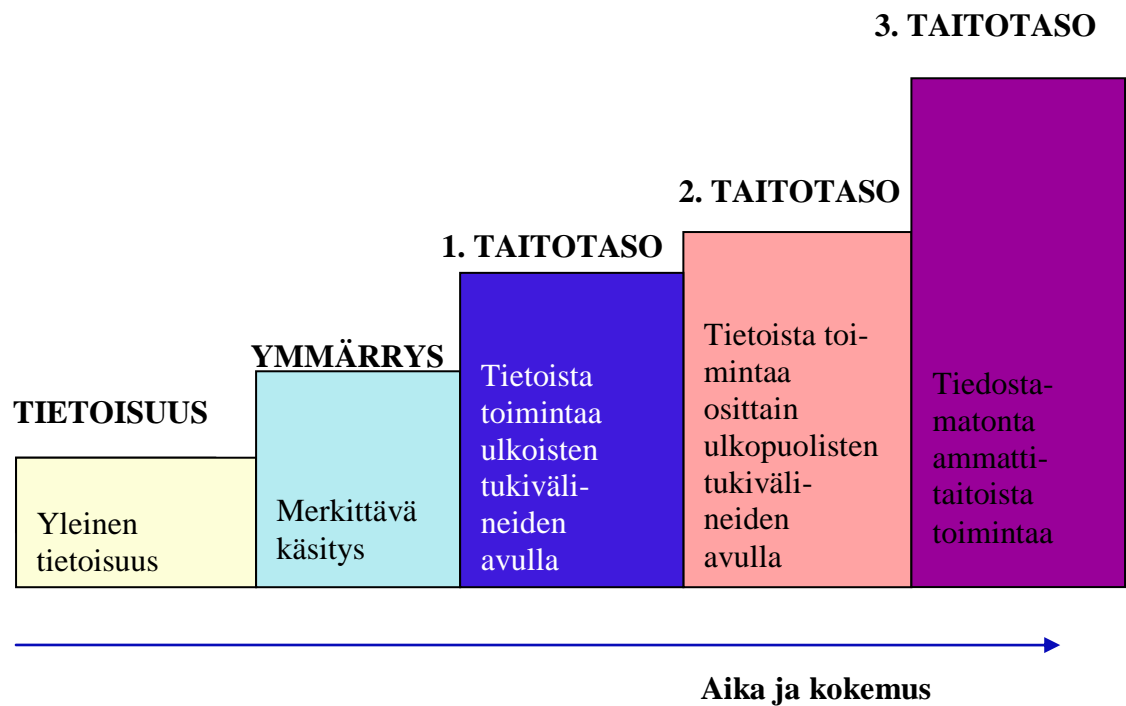
Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa. Oppiminen on yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen sekä ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan liittyvä monimutkainen tapahtumasarja. Oppimiseen liittyy kyky tallentaa informaatiota ja palauttaa sitä muistiin nopeasti, perusteellisesti ja tehokkaasti. Siihen sisältyy kyky ratkaista ongelmia sekä kyky luoda uutta yhdistämällä informaatiota uudella tavalla. (Kangas 2007, 29.)

Työssä oppiminen on hyvin luonteva tapa kehittää omaa ja koko henkilöstön osaamista ja toimintakyvykkyyttä. Sarala ja Sarala (1996) ovat määrittäneet työssä oppimisen tarkoittavan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista, monitaitoisuuden edistämistä oppimisen näkökulmasta tehdyn työnkierron, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeiluprojekteihin osallistumisen avulla.

Uusien tehtävien oppimisessa oppijan oman prosessoinnin merkitys on tärkeää. Liian usein uusi työntekijä opetetaan vain kopioimaan kokeneemman työntekijän toimintatapoja ja syvällisemmälle ymmärtämiselle ei jää tilaa. On tärkeää tunnustaa puhumisen ajattelun, tekemisen ja ymmärtämisen ratkaiseva merkitys uuden asian oppimisessa.

Kokemukset voidaan saada parhaiten hyödyksi työyhteisössä kun niitä kyetään tarkastelemaan reflektiivisesti. Reflektio tarkoittaa koetun peilaamista. Toimintaa ja toiminnan seurauksia tutkitaan oppimisen mielessä. (Viitala 2007, 184.)

Kasvu reflektiiviseksi asiantuntijaksi tapahtuu jatkuvana prosessina. Ihmisten oppimistavat poikkeavat toisistaan ja tietoiseksi voi tulla myös sisäisten oppimisprosessien kautta ilman, että irrallinen tieto voitaisiin kirjallisesti ilmaista. Perehdytyksessäkin on annettava tilaa uuden työntekijän henkilökohtaisille suorituksille ja varattava aikaa yhteiseen reflektointiin. Näin toimien pystytään myös hyödyntämään toisten kokemustietoa ja voidaan yhdistää uutta tietoa omaan kokemukseen. Myös perehtyjän omat arviot oppimisen tuloksista tulee huomioida. (Järvinen ym. 2000, 89 – 91.) Gery (1987) on kuvannut oppimisen tasoja noviisista asiantuntijaan seuraavin kuviossa 7 olevin vaihein.



KUVIO 7 Tietoisen tiedon ja hiljaisen tiedon suhde (Helakorven 2009 mukaan Gery 1987)

Työyhteisöissä ja sen työntekijöillä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Oman osaamisen jakaminen ja sanalliseen muotoon saattaminen on useasti vaikeaa. Siksi perehdyttämistilanne voi tuntua tuskalliselta sekä perehdyttäjältä että perehdytettävältä. Asioiden pukeminen sanalliseen muotoon voi olla yllättävän vaikeaa, vaikka puheen käyttäminen työvälineenä on työ- ja elinkeinotoimistojen arkipäivää. On kuitenkin erittäin tärkeää kyseisen tiedon eteenpäin välittäminen. Seuraavassa käsitellään tarkemmin hiljaista tietoa ja sen välittämistä.

Hiljainen tieto

Michael Polanyin loi käsitteen (tacit knowledge) hiljainen tieto 1940-luvulla. Polanyin määritelmän mukaan hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka on koko ajan vaikuttamassa ihmisissä vaikka sitä ei voida muotoilla tai sanoin ilmaista. Hiljainen tieto näyttyy lähinnä ihmisten toiminnassa, se on kaiken tietämisen perustana. "We know more than we can tell" – ihminen tietää aina enemmän, kuin osaa kertoa tai kuvata (Polanyi 1966).

Hiljainen tieto liittyy käytännölliseen tietämiseen, päättelyyn ja osaamiseen ja sillä tarkoitetaan sanatonta, ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa. Hiljaisella tiedolla

tarkoitetaan henkilökohtaista ja kokemusperäistä tietoa, jota on vaikea jakaa. Hiljainen tieto kertyy elämäkokemuksesta, koulutuksesta ja työkokemuksesta. Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen on parhaimmillaan sitä, että yksilöiden hallussa oleva tieto saadaan jaettua työyhteisön käyttöön ja jalostettua parhaiksi käytännöiksi. Oman hiljaisen tiedon tunnistaminen ei aina ole kovin helppoa, koska tuo tieto on usein juuri sitä mitä pidämme itsestään selvänä. Mitä paremmin jotain osaa, sen vaikeampaa tekemistä on kuvailla jollekin toiselle. (Ylä-Mononen 2009, 2.)

Helin (2006, 36 – 42)) on kuvannut hiljaisen tiedon jakamista työparitoiminnassa. Työpaikalla hiljaisen tiedon jakaminen toimii parhaiten, kun yhteistyötä ja vuorovaiikutuksen sujuvuutta käytetään hyväksi. Työparitoiminnassa on tärkeää muistaa, että henkilöiden välinen luottamus on avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljainen tieto on jokaiselle hyvin henkilökohtainen asia, joten henkilökemioiden tulee toimia tarpeeksi hyvin tiedon siirron mahdollistamiseksi. Työparien tulee olla myös sitoutuneita yhteiseen päämäärään, jolloin molemmilla on halu panostaa ja jakaa omaa ammattitaitoaan. Näin molemmat saavat suhteesta jotain itselleen. Hiljaisen tiedon jakaminen on joustavaa ja tapahtuu vain silloin, kun ajoitus on oikea. Hiljaista tietoa ei saada siirtymään pakottamalla hetkessä, vaan sille pitää antaa aikaa ja tilaisuus. Molempien työparin osapuolien tulee myös tiedostaa tiedon jakamisesta seuraava hyöty sekä yrityksessä että henkilökohtaisella tasolla, jotta sitoutuminen toteutuu.

Yhteenvetoa edellisestä

Osaamista on usein jo saattanut lähteä organisaatiosta pois. On harmi, että hiljainen tieto tunnistetaan vasta sitten, kun sitä ei enää ole saatavilla. Suomalaisissa työyhteisöissä hiljainen tieto on ollut ongelma, koska sitä on pidetty niin selvänä ammattitaidon osana, ettei sitä ole edes havaittu ja analysoitu. Kriittinen tietämys on saattanutkin olla vain muutaman ihmisen hallussa. Organisaatiossa tulisi tunnistaa hiljaisen tiedon merkitys ja arvostaa hiljaisen tiedon tuomaa ammattitaitoa. Samalla tulisi ennakoida tulevaisuutta, jakaa tietämystä ja kehittää tietoa tulevaisuuden vaatimusten mukaiseksi. Hiljaisen tiedon siirtoon on olemassa välineitä kuten työssä oppiminen, työparityöskentely, työkierto, perehdytys ja mentorointi.

Työvoimaneuvojien työhön liittyy oleellisesti asiakaspalvelu, ihmisten parissa työskentely. Työvoimaneuvojan työssä tilanteet vaihtelevat. Vaativat asiakaspalvelutilan-

teet kuuluvat työn kuvaan. Asiakaspalvelussa kokemuksen karttuminen ja erilaiset asiakaspalvelutilanteet luovat pohjan työ- ja elinkeinotoimistossa vaadittavien asiakaspalvelutaitojen kehittymiselle.

Kaikkea hiljaista tietoa ei välttämättä kannata siirtää. Hiljainen tieto saattaa olla vanhentunutta eli esimerkiksi vanhoja työmenetelmiä, jotka eivät ole enää käyttökelpoisia. Myöskään kielteisiä asenteita tai ennakkoluuloja ei tulisi siirtää uusille työntekijöille.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin tekemällä kyselytutkimus kahdelle eri ryhmälle: perehdytystyötä tekeville ja perehdytettäville henkilöille. Kyselyn kohderyhmään kuului 18 perehdytystyötä tekevää ja 9 perehdytettyä henkilöä. Kyselylomakkeet jaettiin paperilomakkeina jokaiselle henkilökohtaisesti 14.2. Kyselylomake toimitettiin saatteen kera myös sähköisessä muodossa vastaajille sähköpostin liitetiedostona samana päivänä. Vastauksia pyydettiin 21.2. mennessä. Saatekirjeessä vastaajia oli ohjeistettu toimittamaan vastaukset toisen kyselyn tekijän lokerikkoon TE-toimistoon tai muuten parhaiten vastaajalle sopivalla tavalla. Vastauksia kyselyyn saatiin perehdyttäjiltä 11 ja perehdytetyiltä 9.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena Savonlinnan TE-toimistossa työskenteleville perehdytykseen osallistuville henkilöille. Kysymyslomakkeen kysymyksissä käytettiin avoimia kysymyksiä.

Kyselylomakkeen käyttö tiedonkeruussa soveltuu silloin kun kohderyhmältä halutaan tietoa miten joku toimii tutkittavan asian suhteen, mitä tutkittavat ajattelevat tutkittavasta asiasta tai miten he ylipäätään kokevat asiakokonaisuuden (Hirsijärvi ym. 1997, 172). Juuri kyseisiin asioihin haluttiin saada tietoa tässä kyselyssä, joten päädyttiin kokonaisvaltaiseen kyselyyn ongelmakohtien ja toimivien kohtien esille saamiseksi. Toisaalta kyselylomakkeen käyttö on huomattavasti nopeampi käyttää tiedonkeruuseen kuin esim. haastattelu.

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa, että kyseessä on myös tutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninainen. Todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin mikä on huomioitava tutkimuksessa. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan samanaikaisesti ja on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Löytää ja paljastaa tosiasioita on yleensä todettu kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimykseksi. (Hirsijärvi ym. 1996, 161.)

4.2 Aineiston analyysi

Saadut vastaukset koottiin Excel-taulukon. Analysoimme kyselyaineistoa käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja/tai eroja etsien ja tiivistäen. Aineiston järjestelimme teemoittain. Kyselyn runkoon olimme koonneet perehdyttäjille laaditussa kyselylomakkeessa kysymykset neljään eri teemaan ja perehdytettävälle kysymykset oli laadittu kolmen eri teeman alle. Erotimme vielä yhdestä pääteemasta alateemat. Erottelimme vastausaineistosta eri teemat käyttämällä erivärisiä korostuskyniä, joka helpotti aineiston käsittelyä. Tämän jälkeen keräsimme kumpikin tahollamme tekemät huomiot eri teemoista yhteen vetoon vastauksista. Vertasimme saatuja aineistoja keskenään ja etsimme aineistosta tyypillisiä asioita. Tavoitteena oli löytää ja esittää tutkittavasta aiheesta olennaisia ja keskeisiä asioita.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullinen tutkimus sopi tähän tutkimukseen, kun tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen. Eskola & Suorannan (1996) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Aineistoa tutkimuksessa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Aineiston määrä on pitkälti tutkimuskohtainen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan, että yleensä aineisto/tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, jolloin pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelukulmia voivat olla uskottavuus, varmuus, siirrettävyys ja vahvistuvuus. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Varmuutta voi lisätä ottamalla huomioon mahdolliset ennustamattomat tutkimukseen vaikuttavat ennakoehdot. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin. Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1996, 165 - 167.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake lähetettiin kaikille perehdytystyötä tekeville ja kaikille kahden viimeisen vuoden aikana perehdytetyille henkilöille. Jokaisella perehdytykseen osallistuvalla työyhteisön jäsenellä oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja jokaisen mielipide oli yhtä arvokas. Tutkimuksen osallistumisprosentti oli 74,1 %, joten tulokset kattavat mielestämme hyvin tutkimukseen osallistuneiden näkemystä.

Vastausprosentin lisäksi tulosten luotettavuutta määrittelevät tässä työssä käytetty tiedonkeruumenetelmä ja saatujen tulosten tarkka dokumentointi.

Toinen tutkimuksen tekijöistä on työskennellyt työhallinnossa melko pitkään erilaisissa tehtävissä. Kokemusta on niin perehdytettävän kuin perehdyttäjänkin näkökulmasta. Työuran aikana on tapahtunut siirto pienestä työhallinnon työyhteisöstä keskisuurteen työyhteisöön perustyövoimaneuvojan tehtävistä esimiestehtäviin. Myös toisella tutkimuksen tekijällä on kokemusta perehdytyksestä niin perehtyjänä kuin perehdyttäjänäkin. Samoin hänellä on esimieskokemusta. Molempien työkokemus auttoi ymmärtämään mitä vastauksissa kerrottiin. Tutkimuskohteen ja aiheen tunteminen on lisännyt ymmärrystä.

Tutkimuksen kulussa on pyritty rehellisyyteen ja avoimuuteen. Tutkimukseen voi vastata nimettömänä ja vapaaehtoisesti. Näin toivottiin vastaajien saavan rohkeutta vastata kyselyyn avoimesti. Osa tutkittavista lähetti vastauksensa sähköpostin välityksellä. Nämä vastaukset tulostettiin ilman lähettäjä tietoja. Yhteenvedon saaduista vastauksista teki tutkimuksen tekijöistä henkilö joka ei työskentele työhallinnossa. Näin haluttiin säilyttää vastaajan identiteetin säilyminen ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa haluttiin tutkia perehdytystä Savonlinnan TE-toimistossa, joten oli luonnollista, että kysely suoritettiin toimistossa perehdytyksessä tavalla tai toisella mukana olevien keskuudessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Perehdyttäjät

Seuraavassa kappaleessa on kerrottu perehdyttäjien vastauksista kyselyyn. Perehdyttäjille laaditussa kyselylomakkeessa kysymykset olivat jaettu käsittelemään neljää eri teemaa. Ensimmäisenä teemassa kartoitettiin perehdyttämisen nykytilaa Savonlinnan TE-toimistossa seuraavin kysymyksin:

- Kattaako toimiston nykyinen perehdytys mielestäsi kaikki tarvittavat perehdyttämisen osa-alueet?
- Mitä osa-alueita lisäisit?
- Mitä poistaisit?
- Minkälaisia vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi perehdyttäjänä?
- Mikä oli mielestäsi haastavaa perehdyttämisessä?

- Missä asioissa on mielestäsi onnistuttu perehdytyksessä?

Vastauksista ilmeni, että suurin osa perehdyttäjistä piti perehdytystä kattavana kaikilla perehdyttämisen osa-alueilla. Osa toivoi lisää perehdytystä hyvin erilaisissa asioissa, eikä mikään vastaus noussut erityisesti esille, niin että se olisi toistunut useammissa vastauksessa. Lisää perehdytystä toivottiin yksittäisissä vastauksissa esimerkiksi asiakkaiden kohtaamiseen, ATK-taitoihin, työpaikan käytäntöihin. Poistettavia asioita perehdytyksestä ei juuri löytynyt. Tästä voisi päätellä että perehdytykseen on osattu ottaa juuri ne tarvittavat asiat mitä perehdytykseen kuuluukin, ei ainakaan mitään turhaa.

Suurin vaikeus ja haaste, mitä perehdyttäjät vastausten mukaan olivat työssään kokeneet, oli ajanpuute. Vastaus ei ollut yllätys, sillä tämän päivän tuottavuuden vaatimukset asettavat paineita työelämässä kaikkialla. Myös se että, opetettavaa asiaa on niin paljon, tekee perehdyttämisestä vaikean ja haasteellisen. Aikaa vähän, opetettavaa paljon, sillä tavoin loputon oravanpyörä jatkaa kulkuaan ja tarvetta tehokkaille perehdyttämisen työkaluille löytyy. Ihmiset ovat erilaisia, on erilaisia oppijia ja tasapuolista perehdyttämistä toivotaan.

Onnistumisen hetkiä perehdyttämisessä oli vastaajien mukaan koettu esimerkiksi motivoimisessa, tietojärjestelmän opettamisessa ja siinä että perehdytettäville oli annettu mahdollisuus oma-aloitteellisuuteen. Osa perehdyttäjistä koki koko perehdyttämisen kokonaisuuden onnistuneeksi. Perehdyttämisen nykytilaa Savonlinnan TE-toimistossa eräs vastaaja kommentoi seuraavasti

”Työssä koostuu myös kantaaottava työote, jota perehdyttämisessä voisi lisätä. TE-toimistoon tulee hyvin erilaisilla ammatillisella orientaatiolla varustettuja työntekijöitä ja se, mikä on uuden työntekijän oma koulutus pohjaa aina ammatilliseen orientaatioon ja perehdyttäjän tulisi huomioida se. Lisäisin perehdyttämiseen jossain vaiheessa myös perehdyttämisen ohjaukselliseen työotteeseen, sillä TE-toimistossa tehdään asiakkaan kanssa suunnitelmia (niin aktivointi-, työllistymis-, kuin kuntoutussuunnitelmia) ja on tärkeää että, virkailija luo asiakkaaseen sellaisen kontaktin, että voidaan luottamuksellisesti työskennellä tavoitteiden suuntaisesti kohti työllistymistä. Ohjauksellisessa työotteessa asiak-

kaan kanssa keskusteluun uskalletaan ottaa vaikeitakin asioita, seikkoja jotka estävät työllistymisen voi asiakkaan epäonnistunut ohjaaminen palvelusta toiseen jatkua kauankin, ellei virkailijalla ole taitoa ottaa keskusteluun hankalia asioita.”

Toisessa teemassa haettiin vastauksia aiheeseen, minkälaista on hyvä perehdyttäminen seuraavanlaisten kysymysten avulla:

- Mikä on mielestäsi perehdytyksessä erityisen tärkeää ja kriittistä?
- Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, osaamista, opetustapaa, ajankäytön hallintaa.

Myös tässä osiossa aika nousi esille siinä merkityksessä että sitä on varattava riittävästi ja aikaa on varattava myös itseopiskeluun. Perehdyttämisen seuranta koettiin tärkeäksi, on tärkeää varmistaa että opetettu asia menee perille. Perehdyttäminen on tiimityötä ja siihen sitoutuminen ja yhteisten linjausten noudattaminen koko prosessin ajan koettiin tärkeäksi. Eräs vastaaja kuvasi perehdytyksessä tärkeäksi ja kriittiseksi kokeemaansa seuraavasti.

”Perehdytyksessä varmaan aina painotetaan sitä, että aina voi kysyä jos ei tiedä, mutta korostaisin sitä, että asiakastyössä voi myös myöntää oman keskeneräisyyden ja reilusti tunnustaa, että nyt en osaa tai en tiedä. Sellainen ajattelutapa, että kun herra antaa viran, niin se antaa myös järjen sen hoitamiseen on aikansa elänyt. Joskus olen huomavini, että uudet työntekijät luulevat osaavansa tämän työn heti perehdyttämisjakson jälkeen. Toki teknisesti varmasti osaavatkin, mutta työvoimaneuvojan työ on asiantuntijatyötä ja taitolaji kohdata asiakkaiden erilaisuus, sitä ei opi viikossa tai kahdessa.”

Hyvän perehdyttämisen tunnusmerkkinä pidettiin perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttäminen on vuorovaikutteista, jossa onnistuakseen perehdyttäjältä vaaditaan paljon hyviä ominaisuuksia esimerkiksi rauhallisuutta, suunnitelmallisuutta ja erilaisuuden sietämistä. Perehdyttäjän on oltava oman alansa ammattitaitoinen, omasta työstään pitävä ja perehdyttämiseen valmistautunut konkari. Opetustapaa arvioitaessa pitää muistaa myös palautteen antaminen. Palaute lisää keskustelua ja näin vuorovaikuttei-

suutta. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, ammattitaitoa ja opetustapaa arvioitiin mm. seuraavilla sanoilla;

- rauhallisuus
- rehellisyys
- jäsentämiskykyinen
- pitkäjännitteinen
- avulias
- kyselevä
- innostava
- omaa ammattitaitonsa
- omasta työstä pitävä
- suunnitelmallinen
- kärsivällinen
- selkeäsanainen
- ymmärtävä
- empaattinen
- halukas toimimaan perehdyttäjänä
- erilaisuutta sietävä
- kokenut työntekijä
- hyvät ihmissuhdetaidot
- palautetta antava

Kolmannessa teemassa kysyttiin seuraavilla kysymyksillä perehdyttäjien ajatuksia siitä miten he kokevat itsensä perehdyttäjänä ja mitä kehitettävää olisi.

- Kuvaile itseäsi perehdyttäjänä?
- Mitä kehitettävää löydät itsestäsi perehdyttäjänä?
- Millä tavalla perehdyttämisesi voitaisiin kehittää?

Kiire koetaan ongelmana. Ennakkosuunnittelua tarvitaan ja perehdyttämistä voisi kehittää koulutuksella. Se millaisen perehdytyksen itse on saanut, heijastuu myös siihen kuinka toimii perehdyttäjänä. Perehdyttämällä on siis kauaskantoiset vaikutukset. Vastauksista nousi esille, että yksi vastanneista ei halunnut toimia perehdyttäjänä.

Huomioon otettava seikka ajatellen oppimista, sekä opettajan että oppijan vuorovaikutus tunnetasolla on kohdattava, muuten oppi menee huonosti perille, jos ollenkaan. Perehdyttämisosaamista voitaisiin erään vastaajan mukaan kehittää seuraavasti;

”Kouluttautumalla omaan asiaan enemmän, perehdyttämällä useammin eli kokemuksen kautta, laatimalla yhteiset ohjeet tai muutoin sopimalla perehdyttämisen pelisäännöistä.”

Neljäs teema käsitteli Savonlinnan TE-toimiston perehdyttämisen kehittämistä. Vastauksia teemaan haettiin seuraavanlaisten kysymysten avulla:

- Mitä seikkoja pitäisi huomioida jotta aikaansaataisiin hyvä onnistunut perehdytys?
- Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet?
- Millaisen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla jotta se palvelisi parhaiten näitä tavoitteita?
- Miten kehittäisit Savonlinnan TE- toimiston perehdyttämisprosessia?
- Mitä erityisesti tulisi huomioida tulevaisuudessa perehdyttämisessä?

Onnistuneen perehdyttämisen saavuttamiseen vastanneiden mielestä tarvitaan riittävästi aikaa, perehdyttämissuunnitelma sekä perehdyttämisen seuranta. Perehdyttäjän ammattitaito on tärkeä ja siksi siihen halutaan koulutusta. Perehdyttämisprosessia haettiin kehittää myös koulutuksella, rajaamalla vastuualueet, suunnitelmallisuudella, seurannalla ja palautekeskusteluilla. Tulevaisuuden perehdytyksessä huomioitavina asioina esille nousivat edellä mainitut asiat. Perehdyttämissuunnitelmalta odotetaan seuraavia seikkoja:

- selkeyttä
- ei päällekkäisyyksiä
- riittävää laajuutta
- monipuolisuutta
- käytännönläheisyyttä
- yksityiskohtaisuutta
- perehdytettävän ja tehtävän vaativuuden huomioivaa

5.2 Perehdytetyt

Tässä kappaleessa kerrotaan perehdytettyjen kyselyn tuloksista. Kysymykset oli laadittu kolmen eri teeman alle. Ensimmäinen tema käsitteli perehdyttämisen nykytilaa Savonlinnan TE-toimistossa. Asiantilan selvittämiseksi esitettiin seuraavat kysymykset:

- Olitko ennen perehdytystäsi aikaisemmin työskennellyt TE- toimistossa?
- Mistä pidit perehdytyksessäsi?
- Mikä oli onnistunutta?
- Saitko perehdytyksen aikana mielestäsi tarpeeksi tietoa työpaikasta, työyhteisöstä, itse työstä? Millaisista asioista olisit halunnut lisää tietoa?
- Oliko perehdytyksessäsi jotain poistettavaa? Mitä?
- Miten koit hiljaisen tiedon (millaista se oli, siirtyikö sitä mielestäsi)?

Osa vastanneista oli aikaisemmin työskennellyt Savonlinnan TE-toimistossa ja osa oli uusia työntekijöitä. Osa vastanneista ei ollut huomannut ajanpuutetta perehdytyksessä, vaan heidän mielestään aikaa oli varattu riittävästi. Jotkut perehdyttäjästä olivat laittaneet oman perehdyttämisoron avuksi työlleen. Perehdytys oli käytännönläheistä, oli järjestetty henkilökohtainen ohjaus ja sai käyttää aikaisemmin opittuja taitoja hyväksi. Uusien asioiden oppiminen ja uusiin ihmisiin tutustuminen koettiin positiivisena. Kun perehdytettävällä oli koko ajan tukihenkilö käytössään, perehdytys koettiin onnistuneeksi, kuten seuraavassa suorassa lainauksessa mainitaankin;

”Perehdytys oli varsin käytännönläheistä, eli tapahtui vanhemman virkailijan avustuksella asiakaspalvelutilanteissa.”

Opittavaa oli paljon, mutta se tuli sopivasti, niin että asiat pystyi sisäistämään. Perehdytyksen nykytila koettiin vuorovaikutteiseksi. Työpaikasta, työyhteisöstä ja itse työstä vastaajat kokivat suurimmaksi osaksi saaneensa riittävästi tietoa. Puutteita tiedon saannissa oli yksittäisten vastausten mukaan esimerkiksi erilaisista projekteista, teknisistä laitteista, sähköisistä palveluista. Perehdytyksestä poistettavia asioita oli myös perehdytettävien mielestä vähän. Esimerkiksi se että vanhojen työntekijöiden kohdalla on turha käydä perusasioita uudelleen läpi. Turhiksi koettiin myös ministeritasolta

alaspäin menevät organisaatiokaaviot. Hiljaisen tiedon siirtymiseen toivottiin enemmän avoimuutta. Hiljainen tieto koettiin tärkeäksi.

Toinen teema käsitteli aihetta millaista on hyvä perehdyttäminen. Teemaan haettiin vastauksia kysymyksillä:

- Mikä on mielestäsi perehdytyksessä erityisen tärkeää ja kriittistä?
- Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, osaamista, opetustapaa, ajankäytön hallintaa?

Tärkeiksi ja kriittisiksi asioiksi perehdyttämisessä koettiin järjestelmällisyys ja eteneminen perehdytyslistan mukaan. Perehdyttävälle toivottiin samanarvoista perehdytystä. Riittävä ajan varaaminen ja tiedon annostelu sopivassa määrin mainittiin myös. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, osaamista ja opetustapaa arvioitiin esimerkiksi seuraavin sanoin:

- hyvä ammattitaito
- hyvät opettajan ominaisuudet
- kärsivällinen
- empaattinen
- kokenut
- innokas perehdyttäjä
- rauhallinen
- kuunteleva
- selkeä
- ystävällinen
- joustava
- motivoitunut
- pitkäjänteinen
- hyvät sosiaaliset taidot
- vastuullinen
- hyvä ajanhallinta
- teoria ja käytäntö hallussa

Jos haluaa tiivistää hyvän perehdyttäjän ominaisuudet, osaamisen ja opetustavan vain muutama sanaan vastausten pohjalta niin ne olisivat ammattitaito, vuorovaikutteisuus ja asiastaan innostunut perehdyttäjä. Ajankäyttöä perehdytetyt arvioivat niin että aikaa on varattava riittävästi, suunnitelmallisuutta tarvitaan, ei liikaa tietoa kerralla ja perehdytysaika rauhoitettava niin ettei keskeytyksiä tulisi.

Kolmantena teemana perehdytetyille oli kuinka Savonlinnan TE-toimiston perehdyttämistä kehitettäisiin. Teemaan haettiin vastauksia seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä seikat olisivat edesauttaneet oppimistasi?
- Mitä seikkoja olisi mielestäsi huomioitava jotta aikaansaataisiin hyvä onnistunut perehdytys TE- toimistossa?
- Mistä asioista toivoisit lisää perehdytystä?
- Toteutuivatko antamasi hyvän perehdyttäjän kuvaukset omien perehdyttäjiesi kohdalla?
- Mitä kehitettävää löydät perehdyttäjiesi työskentelystä?
- Miten kehittäisit perehdyttämisprosessia Savonlinnan TE- toimistossa?
- Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttämissuunnitelma?

Jotta oppiminen olisi otollista, pitäisi liika kiire työpaikalta saada pois, toisin sanoen perehdytykselle on varattava riittävästi aikaa. Myös avoin keskusteleva ilmapiiri koettiin tärkeäksi. Onnistuneeseen perehdytykseen perehdytettävien mielestä tarvitaan seuraavia asioita:

- perehdytyslista
- riittävästi aikaa perehdytykseen
- opetetaan oleelliset asiat ensin
- yksilöllisyyden huomioiminen
- perehdytysmateriaaliin pitäisi saada tutustua ennakkoon

Suurin osa vastanneista tunsivat hyvän perehdyttäjän kuvauksien toteutuneen Savonlinnan TE-toimistossa, vain muutama vastasi että kaikkien kohdalla hyvän perehdyttäjän kuvaus ei toteutunut. Lisää perehdytystä Savonlinnan TE-toimistossa haluttiin toisten yksikköjen työskentelytavoista. Myös käytännön esimerkkejä siitä minkälaisiin asia-

kastilanteisiin työvoimaneuvoja yleensä joutuu, kuten eräs vastaaja kommentoi seuraavasti;

”Paljon asioita, jotka tulivat puskista, eli niihin ei ollut etukäteen perehdytetty. Tämä on sinänsä ymmärrettävää ottaen huomioon työnkuvan laajuus.”

Lisää perehdytystä toivottiin myös työttömyysturvaan liittyen, sekä tietoutta tekniikasta. Perehdyttäjän työskentelystä kehitettäviä asioita olivat ajankäyttö, perehdytyslistaa toivottiin ja koulutusta perehdyttäjille. Joku mainitsi että perehdyttäjänä saisi toimia vain henkilö joka on halukas siihen tehtävään. Vuorovaikutustaitoja kaivataan, jotta myös aikaisemmat tiedot ja taidot tulisivat käyttöön uudessa työssä. Perehdyttämisen prosessia haluttiin kehittää perehdytyslistalla, nimetyillä perehdyttäjillä ja aikaa perehdyttämiseen on varattava riittävästi.

Hyvä perehdyttämissuunnitelma vastaajien mielestä on seuraavanlainen:

- aikataulutettu suunnitelma
- kirjallinen
- selkeä
- johdonmukainen
- muokattavissa oleva
- kaikki perehdytyksen osa-alueet sisältävä
- jokaiselle osa-alueelle oma vastuhenkilö
- suunnitelman tarkistaminen ja päivittäminen
- jaksoteltu suunnitelma
- erilaiset perehdytysmallit huomioiva (uusille työntekijöille ja jo talossa aiemmin olleille)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA

TE-toimiston työntekijöitä voidaan sanoa itseohjautuviksi tietotyöntekijöiksi. Henkilöt, jotka rekrytoidaan tehtäviinsä, täytyy täyttää tietyt kriteerit, jotka liittyvät koulutustason, ammatillisen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työhallin-

non menestyminen jatkuvaa muutosta vaativissa olosuhteissa edellyttää moni ammatillisuutta ja joustavuutta, mikä on huomioitu myös työhallinnon rekrytointiohjeessa (2007). Työmarkkinoiden tarpeiden ennakointi ja ymmärtäminen vaatii sitä, että työhallinnon virkailijoiden on korkean koulutustason lisäksi monipuoliseen työkokemustaustaan liittyvää työmarkkinoiden eri osa-alueiden ja ilmiöiden ymmärrystä ja kykyä toimia erilaisissa ja muuttuvissa tehtävissä. Osaamisvaatimukset työhallinnossa ovat jatkuvassa muutoksessa. Tulevaisuuden TE-toimistossa työskentelevillä tulee olla työpolitiikan tuntemusta sisältäen työpolitiikan roolin ymmärtämisen osana yhteiskuntapolitiikkaa, työlainsäädännön tuntemusta sekä työpolitiikan prosessien ja ohjausjärjestelmien tuntemusta. Tulevaisuuden haasteena osaamisstrategiassa on nähty myös työmarkkina osaaminen. Tietotyön merkitys lisääntyy ja monikanavaiset palvelut valtaavat alaa. Tietotyö edellyttää siis aina käsitteellisen tiedon hallintaa ja soveltamista jokaiseen yksittäiseen tilanteeseen kuten Kjelín ja Kuusistokin (2003,18) on todennut.

Analysoidessamme tutkimuksen vastauksia huomioimme, että Savonlinnan TE-toimistossa tehdään perehdytystä paljon ja perehdytettävät ovat pääasiassa olleet tyytyväisiä niin perehdyttäjään kuin saamaansa perehdytykseen. Toimistossa on runsaasti perehdyttämisaineistoa, mutta sitä ei ole koottu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Suunnitelmallisuus, yhtenäinen käytäntö ja varsinainen perehdyttämissuunnitelma ja tarkistuslista koettiin suurimpina puutteina. Kyseiseen puutteeseen oli kiinnittänyt huomiota myös toinen opinnäytetyön tekijöistä, miettiessään opinnäytetyönsä aihetta. Perehdytyksestä toivottaisiin saatavan runko, jossa perehdytyksen vastuut pitäisi olla määritelty. On joitakin perehdyttäjiä, jotka ovat itse rakentaneet oman rungon perehdyttämiseen, mutta yhtenäistä käytäntöä ei ole, ja monet perehdyttäjät sekä perehdytettävät toivoivat tasapuolista ja samanlaista perehdytystä kaikille uusille työntekijöille. Kun perehdytykseen on käytössä kunnan työkalut on vaikutus laajaa; luodaan perusta vahvalle yhteistyölle, oppimisesta tulee tehokasta eikä se vie niin suurta aikaa, vaikutus yrityskuvaan on merkittävä, kustannuksia säästyy, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, työtapaturnat ja turvallisuusriskit vähenevät.

Tutkimuksessa nousi esille myös seuraavia asioita joita toimistossa tulisi huomioida perehdytystä kehitettäessä. Ajankäyttöön ja perehdytyksen ajoitukseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Perehdyttäjän työskentelyyn tulisi kiinnittää huomiota ja pe-

rehdyttäjäksi ei pitäisi valita henkilöitä jotka eivät sitä halua tehdä. Samoin esille nousi, erilaiset oppijat ja perehdytystavat.

On ehdottoman tärkeää uuden oppimisen kannalta, että perehdyttäjä on motivoitunut tehtäväänsä. Se luo tunnetilan koko opetustapahtumaan ja sillä on suora vaikutus siihen miten oppi menee perille. Myös se millaisen perehdytyksen itse on saanut, heijastuu vastaajien mielestä siihen kuinka itse toimii jatkossa perehdyttäjänä. Näin perehdyttämällä on monisäikeinen ja pitkälinen vaikutus.

Perehdyttäjänä toimivan tulisi tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa, että hän osaisi tukea toista tämän työhön oppimisessa, sekä avoimesti tunnustaa omat heikkoutensa. Näin hän voi pyytää jotakuta toista hoitamaan sen osion perehdytyksen, minkä osaaminen itsellä on heikkoa. Tärkeää on saada uusi työntekijä perehdytettyä hyvin, vaikka se sitten vaatisi useamman henkilön työpanoksen. (Lankinen ym. 2004, 104-10.)

Perehdytys koetaan myös jatkuvana tapahtumana, valtion laitokset elävät jatkuvaa muutoksen aikaa, organisaatiot muuttuvat, lait ja asetukset muuttuvat. Vaaditaan tuloksia ja palvelujen laadun kehitystä. Perehdytys alkaa jo rekrytointi vaiheessa tai itse asiassa TE-toimistossa jo siinä vaiheessa kun mietitään millaista osaamista uudelta henkilöltä vaaditaan huomioiden toimiston osaamistarpeet ja toimiston henkilökunnan osaamisen lisääminen. Valitun henkilön perehdytys tulee aloittaa jo ennen työhöntuloa. Työhönottohaastattelussa hakijalle tulee kertoa varsinaisten työtehtävien lisäksi palvelussuhteen ehdoista sekä työhallinnon toiminnasta ja tavoitteista. Myös perustehävän kertominen työhaastattelussa on tärkeää.

Ihmiset ovat erilaisia ja yksilöllisiä eroja on myös oppimisessa ja asioiden sisäistämisessä. Yksi oppii tekemällä, toinen kuulemalla, kolmas näkemällä. Toimistossa työskentelee ammatinvalintapsykologeja. Olisiko mahdollista toimistossa hyödyntää heidän osaamistaan perehdytyksessä? Voitaisiko esimerkiksi testata uudet rekrytoidut henkilöt heidän oppimistyyleistään ja näin saatu tieto hyödyntää perehdytystapaa valittaessa.

Perehdyttämissuunnitelma koettiin kaikkein tärkeimpänä perehdyttämisen kehittämiskohteena. Opinnäytetyön liitteenä on malli perehdyttämissuunnitelmaksi. Suunni-

telmassa on huomioitu tutkimuksessa esille tulleita puutteita ja toiveita perehdytyksen sisällöstä. Perehdyttämissuunnitelma on rakennettu palvelemaan niin ensimmäistä kertaa taloon tulevaa kuin jo siellä aikaisemmin olleita. Suunnitelmasta voidaan soveltuvasti valita osa-alueita mitä perehdytyksessä tarvitaan, riippuen siitä minkälaisiin tehtäviin henkilö toimistossa tulee. Suunnitelmassa eri tehtävät on jaettu ja toimistossa voidaan sopia kenen vastuulla eri osa-alueet ovat. Suunnitelmassa on kohta perehdyttäjän allekirjoitukselle. Perehdyttäjän allekirjoituksessa myös vakuutetaan että kyseinen osuus on suoritettu. Suunnitelmassa jää toimistolle kirjallinen dokumentti, jolla työntäjä voi todentaa lakisääteisen perehdytyksen toteutuneen toimistossa.

Perehdytyksen seurantaan ja osaamisen kehittämiseen pitäisi kiinnittää huomiota. Perehdyttämisen onnistumista on hyvä seurata haastatteleamalla henkilöä viimeistään puolen vuoden kuluttua. Uusi ihminen tuo mukanaan uusia ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia, joista voi olla hyötyä yrityksen toimintaa kehitettäessä.

Joistakin perehdyttäjien vastauksista kävi ilmi, etteivät perehdytettävät ole kiinnostuneita uudesta työstään ja toivottiin apuvälineitä siihen miten uusi työntekijä saataisiin innostumaan asiasta. Tällaisen ongelman ilmetessä voisi kysyä onko rekrytointi onnistunutta, jos uusi työntekijä kokee tehtävänsä epäkiinnostavana. Koeajan merkityksen ja käytön korostaminen myös työhallinnossa voisi olla paikallaan.

7 POHDINTA

Kysely herätti koko työyhteisön näkemään entistä selvemmin perehdytyksen merkityksen työyhteisön kaikille jäsenille ja itse työyhteisölle. Perehdyttämisen kehittämisessä olennaisinta onkin se, että ymmärretään perehdyttämisen tärkeys. Jatkuvasti pitää muistuttaa perehdytyksen merkityksestä ja korostaa sen koulutuksen ainaista tarvetta. Perehdyttäminen on jatkuva kehittämisprosessi, joka uusiutuu tarpeen mukaan erityisesti perehdytettäviltä saadun palautteen perusteella. Teoreettisessa osuudessa esitetty Kankaan perehdyttämisen seurantakeskustelun runko on erittäin käyttökelpoinen väline kehittämistarpeiden esille saamiseksi.

Perehdyttäminen on vaikea asia. Opetettava asia pitäisi osata annostella sopivina määrinä, että uusi työntekijä ehtisi omaksua kaiken uuden tiedon, mitä hän ensimmäisten

päivien aikana saa. Lisäksi pitäisi osata seurata, missä määrin uusi työntekijä sisäistää asioita. Toiset asiat ovat helpompia oppia kuin toiset, ja toiset ihmiset oppivat asioita helpommin kuin toiset. Perehdyttävän pitäisi muistaa antaa perehdyttävän tehdä uudet työt, vaikka ne olisikin helpompaa tehdä itse.

Valtion tuottavuusohjelmasta johtuen, rekrytointiin joudutaan myös työhallinnossa paneutumaan entistä tiiviimmin, jotta pystyttäisiin vastaamaan niihin osaamistarpeisiin joita työhallinto tulevaisuudessa edellyttää. Halusimme tässä opinnäytetyössä tuoda esille työhallinnossa tapahtuvia muutoksia ja muutoksien myötä tulevia vaatimuksia osaamisen kehittämiseen TE-toimistossa. Teoriaosuudessa oleva melko laaja työhallinnon kuvaaminen voi häiritä mahdollisesti joitakin lukijoita, mutta mielestämme ilman toimintaympäristön kuvaamista emme olisi pystyneet välittämään lukijalle kuvaa niistä kehittämistarpeista, mitä yhteiskunnalliset ja aluehallinnon muutokset lisättyinä valtion tuottavuusohjelmalla jo pelkästään aiheuttavat perehdyttämisen kehittämiseksi TE-toimistossa. Perehdyttäminen on tärkeä keino saada nimenomaan työhallinnon osaamista henkilöille, jotka hallintoon tulevaisuudessa rekrytoidaan koska, työhallinnossa vaadittavaa erityisosaamista ei missään oppilaitoksessa kouluteta.

Teimme opinnäytetyön aikana perehdyttämissuunnitelman, johon kokosimme rungon perehdyttävistä asioista ja kokonaisuuksia. Suunnitelmassa huomioimme opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esille tulleita lainsäädännön vaatimuksia perehdyttämisestä. Suunnitelman kokoamista edesauttoi huomattavasti se seikka, että toisella opinnäytetyön tekijällä on vankka työhallinnon tausta takanaan ja tutkimuksessa saatiin tietoa niistä osa-alueista mihin toivottiin jatkossa kiinnitettävän huomiota perehdyttämisessä. Tutkimuksessa saimme myös tietoa asioista, joita TE-toimistossa ei aikaisemmin huomioitu perehdytyksessä.

Kattavan perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja ajan tasalla pitäminen on haasteellista, mutta se säästää varmasti tulevaisuudessa työaikaa kaikilta perehdyttäjiltä. Itsenäiseen työskentelyyn kykeneminen vaatii työhallinnossa suhteellisen paljon aikaa ja henkilökohtaista ohjausta. Työtehtäviin ja koko organisaatioon toimintaan perehdyttämiseen käytetty aika on ehdottoman tärkeää ja tuottaa hyviä, työhönsä motivoituneita työntekijöitä jotka ymmärtävät työnsä merkityksen myös kokonaisuuden osalta. Uuden työntekijän kokema hyväksyntä, mielenkiinto ja tuki hänen oppimisprosessiaan

kohtaan auttavat uuteen tehtävään ja työpaikkaan sitoutumisessa sekä edistää oppimista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimiston perehdyttämisen kehittämistä. Kyselytutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millainen on perehdytyksen nykytilanne Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimistossa, millainen on hyvä perehdytys erityisesti näkökulmana perehdyttäjän ja mitä kehitettävää on toimiston perehdytystyössä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä tavoitteeksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimustulokset ovat pitkälti samansuuntaisia, vaikka vastaukset olivat hieman toisistaan poikkeavia.

Kyselyn toteuttamisprosessi sujui mielestämme pääsääntöisesti hyvin. Kysymyksiä miettiessämme käytimme mielestämme aikaa riittävästi ja olimme kysymyksiin tyytyväisiä. Seuraavalla kerralla kyselyä laatiessamme käytämme kysymysten laatimiseen kuitenkin enemmän aikaa. Tietyissä kysymyksissä esiintyi toistuvuutta, mikä ilmeni annetuista vastauksista. Toisaalta tämä kenties lisäsi kyselyn luotettavuutta, koska vastaajat olivat kysymyksiin pääsääntöisesti vastanneet, vaikka asiaa olikin kysytty kahdella toisistaan hieman poikkeavalla tavalla.

Kyselyn pohjalta, lukemamme teorian tiedon ja sisäistämämme tiedon pohjalta teimme perehdyttämissuunnitelman sisältäen tarkistusosuuden Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimistolle. Esitimme myös muita kehittämissideoita toimiston perehdyttämistyön kehittämiseen.

Kokonaisuutena ajatellen opinnäytetyön tekeminen on ottanut paljon aikaa ja sen eteen on tehty paljon työtä. Suhteemme kyselyn kohteena olevaan Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimistoon oli erilainen. Toinen oli työskennellyt pitkään toimistossa ja toisella oli kokemusta ainoastaan toimistossa asioinnista. Tämän seikan huomioiminen mietitytti hieman alussa. Totesimme kuitenkin tämän seikan tutkimusta tehdessämme työtä rikastuttavaksi elementiksi. Toisaalta työyhteisön tunteminen auttoi tutkimuksen tekemisessä ja toisaalta toinen ”untuvikkona” voi kyseenalaistaa kaiken.

Opinnäytetyö prosessina on opettanut suunnitelmallisuutta, ajankäytön hallintaa, tiedonkeruuta ja itsekuria. Päivätyön, terveydellisten seikkojen ja kotityön yhteensovittaminen on ollut mielenkiintoinen ja sanoisimme jopa mieleenpainuva projekti. Pari-

työskentely edellyttää henkilökemioiden pelaamista, suvaitsevaisuutta ja toiseen tilanteen, tekemisten ja ajatusten ymmärtämistä.

Olemme saaneet runsaasti teoreettista tietoa perehdyttämisestä mikä varmasti auttaa jatkossa omassa työssä perehdytyksen parissa. Toisaalta tämän työn tehtyämme voimme todeta että perehdyttämistä ja työhön opastusta tarvitaan jatkuvasti - et ole koskaan valmis. Viitala (2007, 183) toteaa jokaisen olevan vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä ja että kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Tämän asian tiedostaminen ja muistaminen, niin uusien kuin vanhempienkin työntekijöiden kohdalla, on varmasti yksi tärkeimmistä seikoista tämän päivän työyhteisössä puhuttaessa osaamisen ylläpitämisestä. Työyhteisössä, työssä ja yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muutosten vauhti vain kiihtyy.

LÄHTEET

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. WWW-dokumentti. <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/EtelaSavonELY/Tehtavatjatoiminta/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 30.11.2010. Luettu 18.3.2011.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Heinonen, Elisabeth, Hämäläinen, Kari, Räisänen, Heikki., Sihto, Matti. & Tuomala, Juha, J. 2004. Mitä on työvoimapolitiikka? VATT-julkaisu 38. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Helakorpi, Seppo. WWW-dokumentti. <http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Osaamistekstii.htm>. Päivitty 16.5.2008. Luettu 5.3.2011.

Helin, Katri.. 2006. Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1996. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Jacobson, Mia. PDF-dokumentti. Työministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006 2011. http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/ohjelmat2005/97445_version%3d1.pdf. Päivitetty 20.10.2005. Luettu 5.3.2011.

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kangas, Pirkko 2003. Perekdyttäminen palvelualueilla. Työturvallisuuskeskus: Edita Prima Oy.

Kangas, Pirkko 2007, Perekdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus: Nykypaino Oy.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perekdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 15.2.2011. Luettu 15.2.2011.

Laki yhteistoiminnasta 1.7.1988/651. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 15.2.2011. Luettu 15.2.2011.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi>. Päivitetty 4.3.2011. Luettu 4.3.2011.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum: Media Oy.

Luukkainen, Olli & Valli, Raine 2005. Kaksitoista teesiä opettajalle. Keuruu. Ps-kustannus.

Mäkitalo, Merja 2000. Henkilöstön osaamisen kehittäminen työhallinnossa. Työhallinnon julkaisu 260. Helsinki: Työministeriö.

Pellervo-Seura 1974. Henkilöstöhallinnon kehittäminen-Käsikirja. Helsinki: Pellervo-Seuran Offset-paino.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Painojussit Oy.

Pennanen, Raija 2011. Sähköpostikeskustelu 1.2.2011. Savonlinnan TE-toimisto.

Polanyi, Michael. 1966. WWW-dokumentti.
<http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm>. Päivitetty 7.9.2009. Luettu 19.2.2011.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. PDF-dokumentti.
http://www.fsd.uta.fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Päivitetty 21.12.2009. Luettu 5.3.2011.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-Paino.

Toivonen, Veli-Matti, & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a. Ohje TEM/1556/03.01.04/2010. Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b. JPG-kuva. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2075>. Päivitetty 24.6.2010. Katsottu 15.3.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriö - TEM konsernin toimijat. WWW-dokumentti. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2102>. Ei päivitystietoja. Katsottu 2.4.2011.

Työhallinnon julkaisu 367, 2006.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj367.pdf. Päivitetty 12.6.2006. Luettu 15.2.2011.

Työministeriö 2007a. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2293>

Työministeriö 2007b. Ohje O/10/2007 TM. Osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittaminen työhallinnossa. PDF-dokumentti. <http://www.finlex.fi/data/normit/29697-O102007TM.pdf>. Päivitetty 1.8.2007. Luettu 28.2.2011.

Työministeriö 2007c. Ohje O/3/2007 TM Henkilöstön rekrytointi työhallinnossa. Luettu 1.3.2011.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 15.2.2011. Luettu 15.2.2011.

Työturvallisuuskeskus 1992. Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualueilla. Pori: Oy Kehitys.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 15.2.2011. Luettu 15.2.2011.

Valtionkonttori. 2005. <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16646> Ei päivitystietoja. Luettu 1.3.2011.

Valtion säädös tietopankki. 2011.
http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/normi/540001/?_offset=160&_max=163

Virkamieslaki 19.8.1994/750. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 31.3.2011. Luettu 31.3.2011.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: EditaPrima Oy.

Ylä-Mononen, Pipsa. 2009. Hiljainen Tieto HETKY – Tieto- ja viestintätekniiikan asiantuntija 2/2010. Ei päivitystietoja. Luettu 18.2.201

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Olemme kaksi Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijaa. Teemme opinnäytetyön työnantajallesi. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Savonlinnan TE-toimistolle perehdyttämissuunnitelma.

Pyydämme Teitä ystävällisesti osallistumaan oheiseen kyselyyn, näin olette osallisena työyksikkönne kehittämistyössä. Kyselyn avulla kartoitamme työyksikkönne nykyisiä käytänteitä sekä tarpeita liittyen perehdyttämiseen.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömänä. Kyselyllä saatua aineistoa käyttävät vain opinnäytetyöntekijät työn toteuttamisessa. Säilytämme ja käsittelemme kyselyvastaukset luottamuksellisesti. Aineisto tuhotaan turvallisesti käsittelyn jälkeen.

Kysely tapahtuu 14. – 21.2.2011 välisenä aikana. Vastauksesi voit palauttaa työ- ja elinkeinotoimistoon Päivi Pirskasen kahvihuoneessa olevaan lokeroon.

Toivomme, että vastaat kyselyyn, sillä vastauksesi on tärkeä kehitystyön onnistumiseksi. Tarvittaessa vastaamme mielellämme kyselyyn liittyviin kysymyksiin.

Kiitos yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin liiketaloudenopiskelijat,

Päivi Pirskanen
paivi.pirskanen@mail.mamk.fi

Paula Ruusuvuori
paula.ruusuvuori@mail.mamk.fi

Kysely perehdytettävälle

Kysely perehdytettävälle

Perehdyttämisen nykytila Savonlinnan TE-toimistossa

Olitko ennen perehdytystäsi aikaisemmin työskennellyt TE-toimistossa?

Kyllä En

Mistä pidit perehdytyksessäsi?

Mikä oli onnistunutta?

Saitko perehdytyksen aikana mielestäsi tarpeeksi tietoa

Kyllä En

työpaikasta

työyhteisöstä

itse työstä?

Millaisista asioista olisit halunnut lisää tietoa?

Oliko perehdytyksessäsi jotain poistettavaa? Mitä?

Miten koit hiljaisen tiedon (millaista se oli, siirtyikö sitä mielestäsi)?

Hyvä perehdyttäminen

Mikä on mielestäsi perehdytyksessä erityisen tärkeää ja kriittistä?

Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän

ominaisuuksia

osaamista

opetustapaa

ajankäytön hallintaa

Savonlinnan TE-toimiston perehdyttämisen kehittäminen

Mitkä seikat olisivat edesauttaneet oppimistasi?

Mitä seikkoja olisi mielestäsi huomioitava jotta aikaansaataisiin hyvä onnistunut perehdytys TE-toimistossa?

Mistä asioista toivoisit lisää perehdytystä?

Kysely perehdytettävälle

Toteutuivatko antamasi hyvän perehdyttäjän kuvaukset omien perehdyttäjiesi kohdalla?

Mitä kehitettävää löydät perehdyttäjiesi työskentelystä?

Miten kehittäisit perehdyttämisprosessia Savonlinnan TE-toimistossa?

Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttämissuunnitelma?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Perehdyttämisen nykytila Savonlinnan TE-toimistossa

Kattaako toimiston nykyinen perehdytys mielestäsi kaikki tarvittavat perehdyttämisen osa-alueet?

Kyllä

Ei

Mitä osa-alueita lisäisit?

Mitä poistaisit?

Minkälaisia vaikeuksia olet kohdannut toimiessasi perehdyttäjänä?

Mikä oli mielestäsi haastavaa perehdyttämisessä?

Missä asioissa on mielestäsi onnistuttu perehdytyksessä?

Hyvä perehdyttäminen

Mikä on mielestäsi perehdytyksessä erityisen tärkeää ja kriittistä?

Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän

ominaisuuksia

osaamista

opetustapaa

ajankäytön hallintaa

Millainen perehdyttäjät olet

Kuvaile itseäsi perehdyttäjänä?

Mitä kehitettävää löydät itsestäsi perehdyttäjänä?

Millä tavalla perehdyttämisosaamistasi voitaisiin kehittää?

Savonlinnan TE-toimiston perehdyttämisen kehittäminen

Mitä seikkoja pitäisi huomioida jotta aikaansaataisiin hyvä onnistunut perehdytys?

Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet?

Millaisen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla, jotta se palvelisi parhaiten näitä tavoitteita?

Miten kehittäisit Savonlinnan TE-toimiston perehdyttämisprosessia?

Mitä erityisesti tulisi huomioida tulevaisuudessa perehdyttämisessä?

KIITOS VASTAUKSISTA!

PEREHDYTTÄMIS- SUUNNITELMA JA TARKISTUSLISTA

Perehdytettävä: _____

Päivi Pirskanen, Paula Ruusuvoori

LIITE 4 (3). Perehdyttämissuunnitelma ja tarkistuslista

Merkitse rasti tai päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Muuta tai täydennä luetteloa tarpeen mukaan.

Aika	Perehdytysaihe	Perehdyttäjä	Suoritettu	Tarkistettu
	Talon ja toimintatapojen esittely			
	- arvot			
	- alkusammutus ja ensiapuvälineet			
	- avaimet			
	- liukuvan työajan ohje			
	- lomat			
	- organisaatio			
	- oma työpiste (tarvittavat välineet hankittu)			
	- palkka-asiat, verokortti			
	- palvelumalli			
	- poissaolot			
	- poistumistiet			
	- pysäköintimahdollisuudet			
	- toimintasuunnitelma			
	- toimiston ja henkilökunnan esittely			
	- tulostavoitteet			
	- työjärjestys			
	- työterveys			
	- varasto ja arkistotilat			
	- yhteiset tauko- ja sosiaalityilat			
	Tiimien työtehtävien esittely			
	- ammatillisen kehittymisen palvelu			
	- hallinnolliset palvelut			
	- työnantajapalvelu			
	- työnhakijapalvelu			
	- työvoiman palvelukeskus			
	Työvoimapalvelut			
	- alkuinfo			
	- ammatinvalinnanohjaus			
	- Eures			

LIITE 4 (3). Perehdyttämissuunnitelma ja tarkistuslista

	- kansainväliset palvelut			
	- kotouttaminen			
	- kuntouttava työtoiminta			
	- kuntoutus			
	- liikkuvuusavustus			
	- lomautus			
	- matka-avustus			
	- muuttokustannusten korvaukset			
	- nuoret, ammattikoulutetut			
	- nuoret, ammattikouluttamattomat			
	- omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella			
	- osa-aikalisä			
	- palkkatukityöllistäminen			
	kunta			
	yritykset			
	valtio			
	3. sektori			
	- palkkaturva			
	- starttiraha			
	- sähköiset palvelut			
	- tietopalvelu			
	- työelämänvalmennus			
	- työharjoittelu			
	- työkokeilu			
	työllistymissuunnitelmat			
	- työttömyyseläke			
	- työttömyysturva			
	- työvoimapolitiittinen koulutus			
	- vakuutukset			
	- vuorotteluvapaa			
	- yhteishankinta			
	Koneet, laitteet, ohjelmat			
	- Asiakastietojärjestelmä			
	- Aski-järjestelmä			

