

**MATINE – Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta –
toimistosihteerin perehdytyskansio sihteeriharjoittelijoille**

Oili Pullinen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



Koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Oili Pullinen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi MATINE – Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta - toimistosihteerin perehdytyskansio</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Soile Tuorinsuo – Byman</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö suoritettiin puolustusministeriön Maapuolustuksen tieteellisen neuvottelukunnan MATINEn toimeksiantona. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Teen MATINElle toimistosihteerin perehdytyskansion, jonka tarkoituksena on toimia MATINEssa perehdyttämisen syventävänä aineistona, kuin myös helpottaa tulevien sihteeriharjoittelijoiden perehtymistä MATINEeseen ja toimistosihteerin työnkuvaan sekä työtehtäviin. Perehdytyskansiolle oli MATINEssa tarvetta, koska MATINEn toimistosihteerinä toimivat puolivuositain vaihtuvat sihteeriharjoittelijat. Sihteeriharjoittelijoiden perehdyttäminen on aiheuttanut MATINEssa keskustelua, koska MATINEssa toimii vain kaksi päätoimista sihteeria: pääsihteerin ja suunnittelusihteerin. Varsinaista omaa toimistosihteeria MATINElla ei ole, ja siksi puolivuositain vaihtuvien sihteeriharjoittelijoiden perehdyttäminen vie kohtuuttomasti päätoimisten sihteerien työaika.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Käsittelen perehdyttämistä yleisellä tasolla ja osana organisaation toimintakonseptia ja strategiaa. Työnopastus kuuluu olennaisena osana perehdyttämiseen. Opinnäytetyössäni kerron työopastuksen viiden askeleen työopastusmenetelmästä.</p>	
<p>Asiasanat Perehdyttäminen, työnopastus, puolustusministeriö, Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta</p>	

Degree programme

<p>Author or authors Oili Pullinen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis MATINE – the Scientific Advisory Board for Defence Office secretary orientation folder for secretary trainees in this organization</p>	<p>Number of pages and appendices 37+1</p>
<p>Supervisor or supervisors Soile Tuorinsuo – Byman</p>	
<p>This thesis was an assignment from the Scientific Advisory Board for Defence, or MATINE, which is part of the Ministry of Defence of Finland. This was a functional thesis; I made an office secretary’s orientation folder for secretary trainees at the Scientific Advisory Board for Defence. The purpose of this folder was to create advanced material for the Ministry of Defence of Finland’s orientation process and also to help future secretary trainees to familiarize themselves with both the Scientific Advisory Board for Defence itself and a secretary’s job description and duties.</p> <p>In this organization there was a need for a secretary’s orientation guidebook because they do not have a permanent secretary of their own; every six months there is a new secretary trainee. The orientation of this new secretary trainee has been a matter of discussion in the Scientific Advisory Board for Defence, which has only two full-time secretaries, the Secretary General and the Planning Co-ordinator. They do not have an actual secretary of their own. The orientation of a new secretary trainee takes too much time away from the full-time secretary.</p> <p>The theoretical framework consists of orientation and occupational guidance. I processed the orientation both in general and as a part of the organization’s operational concept and strategy. Occupational guidance is an essential part of orientation. In this thesis I wrote about the occupational five-step method for guiding work.</p>	
<p>Key words Orientation, occupational guidance, the Ministry of Defence of Finland, Scientific Advisory Board for Defence.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan kuvaus	2
1.2	Perehdytyskansion taustaa.....	2
1.3	Perehdytyskansion käyttö.....	4
1.4	Aiheen rajaus ja rakenne.....	5
2	Perehdyttäminen.....	6
2.1	Lainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä.....	7
2.2	Perehdyttämisen määritelmä.....	8
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet.....	9
2.4	Perehdyttämisen organisointi.....	10
2.5	Perehdyttämisen materiaali	12
2.6	Perehdyttämisen hyödyt ja seuranta.....	13
2.7	Perehdyttäminen toimintakonseptina.....	14
2.7.1	Vierihoidoperehdyttäminen	15
2.7.2	Malliperehdyttäminen	15
2.7.3	Laatuperehdyttäminen	16
2.7.4	Räätälöity perehdyttäminen.....	16
2.7.5	Dialoginen perehdyttäminen.....	17
3	Työnopastus.....	18
3.1	Mitä työnopastus on?.....	18
3.2	Työnopastuksen suunnitteleminen	20
3.3	Työnopastuksen toteutus, viiden askeleen menetelmä.....	22
3.3.1	Ensimmäinen askel - valmistautuminen	24
3.3.2	Toinen askel - opetus	24
3.3.3	Kolmas askel - mielikuvaharjoittelu	25
3.3.4	Neljäs askel – taitojen harjoittelu.....	25
3.3.5	Viides askel – opitun varmistaminen	26
3.4	Työopastuksen seuranta ja arviointi.....	26
4	Perehdyttäminen puolustusministeriössä ja MATINEssa.....	27
5	Produktin tuottaminen	30
5.1	Produktin laatimisprosessi aikatauluineen	30

5.2 Työn ja oman oppimisen arviointi	32
5.3 Opinnäytetyön pohdinta	33
Lähteet.....	36

1 Johdanto

Organisaatiot ja yritykset uusiutuvat ja muuttuvat, samoin työntekijät ja työtehtävät vaihtuvat. Organisaatioissa tehdään jatkuvasti töitä parempien ja tehokkaampien rekrytointien eteen. Organisaatiot ja yritykset pyrkivät kehittämään parempia työehtoja, työsuhte-etuja sekä yrityskulttuuria saadakseen osaavia työntekijöitä. Tämä kaikki ei kuitenkaan riitä takamaan organisaation tai yrityksen menestymistä, vaan varsinainen työ-sarka alkaa siitä, että työsopimus on allekirjoitettu ja työntekijän perehdyttäminen voidaan aloittaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä organisaatiolle tuottavaksi työntekijäksi. Se tarkoittaa kaikkia niitä keinoja ja tapoja, jolla työntekijää tuetaan ja opastetaan työn alussa, olipa hän sitten kokonaan uusi työntekijä tai siirtymässä organisaation sisällä uusiin työtehtäviin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisellä ei tarkoiteta vain muutaman tunnin tai päivän opastuksia vaan se on paljon laajempi ja monisäikeisempi kokonaisuus. Oikeastaan onkin vaikea sanoa milloin perehdyttäminen loppuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9 – 10.)

Työlainsäädäntö velvoittaa perehdyttämiseen, mutta se kuitenkin ole niin varmaa kuin palkanmaksu. Hyvästä, asiallisesta ja suunnitellusta perehdyttämisestä hyötyvät niin työntekijä kuin työnantaja. Laadukkaalla perehdyttämisellä organisaatio tai yritys voi saavuttaa itselleen jopa huomattavaa kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan perehdyttämisessä on kyse siitä, että pyritään välttämään virheitä ja taataan määrätty laatu työhön. Huonosti perehdytetty työntekijä voi aiheuttaa viivästyksiä aikatauluissa ja muutenkin toiminta sekä tulos voi olla laadultaan huonompaa kuin vanhoilla, jo talossa olevilla työntekijöillä. Toiminta voi kärsiä suurestikin, jopa asiakkaita voidaan menettää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

1.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii puolustusministeriön Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta MATINE. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta on perustettu vuonna 1961 valtionneuvoston päätöksellä. Neuvottelukunnasta käytetään nimeä MATINE. Valtionneuvoston asetuksen 1018/2009, 3.12.2009 mukaan (MATINE) Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta toimii puolustusministeriön alaisena sotilaallista maanpuolustusta tukevan tutkimuksen sekä turvallisuustutkimuksen edistämiseksi. MATINEn toiminnan ydin on tutkimusrahoitukseen liittyvä tutkimushallinto.

Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta MATINE on asiantuntija- ja yhteistointaorganisaatio yliopistojen, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, elinkeinoelämän, puolustushallinnon ja muiden hallinnonalojen välillä. MATINE on arvostettu ja asiantuntijoita on saatu helposti mukaan toimintaan, vaikkakin he toimivat MATINEssa vapaaehtoisina oman toimensa ohessa. (Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta 2008, 2.)

1.2 Perehdytyskansion taustaa

Puolustusministeriössä kaikki uudet, tai työtehtäviä vaihtavat työntekijät perehdytetään. Puolivuositain ministeriössä pidetään kolmena päivänä aina puoli päivää kestävä perehdytysmoduuli. Näissä perehdytysmoduuleissa käydään läpi puolustusministeriön hallinnonala ja esimerkiksi työntekijöiden salassapitovelvollisuuksia. Jokaiselle työntekijälle laaditaan oma perehtymissuunnitelma. Perehtyminen tapahtuu ennalta laaditun perehtymissuunnitelman mukaan. Perehdyttämisestä on vastuussa lähin esimies. Tarvittaessa hän voi kuitenkin delegoida substanssiasioihin perehdyttämisen ja perehdyttämisen koordinoinnin sekä käytännön asioihin perehdyttämisen osaston/yksikön tähän tehtävään valmennetulle yhdyshenkilölle. Esimies käy uuden henkilön kanssa perehdyttämisen seurantakeskustelun viimeistään kuuden kuukauden talossa olemisen jälkeen. Usein tämä tapahtuu esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lisäksi ministeriössä on myös perehdyttämistä tukevaa sähköistä materiaalia.

MATINella on kaksi päätoimista sihteerä: pääsihteerä ja suunnittelusihteerä. MATINella ei ole omaa toimistosihteerä, joka esimerkiksi pystyisi perehdyttämään MATINEn sihteeriharjoittelijat varsinaisiin työtehtäviin, vaan vastuu on annettu päätoimisten sihteerien ja erityisesti suunnittelusihteerin hartioille. Tämä asia on synnyttänyt keskustelua MATINEssa. MATINEn toimistosihteerin toimea hoitavat siis puolivuositain vaihtuvat sihteeriharjoittelijat. Sain MATINelta toimeksiannoksi tehdä toimistosihteerin perehdytyskansion tukemaan sihteeriharjoittelijoiden perehtymistä puolustusministeriöön ja MATINEn toimistosihteerin työnkuvaan ja työtehtäviin.

Sovimme yhdessä MATINEn päätoimisten sihteerien kanssa minkälaisen perehdyttämiskansion he haluaisivat. Päätimme, että kansion tulisi olla mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen. Tiedot perehdytyskansioon olen kerännyt puolustusministeriön intranetistä Oivasta, MATINEa sekä puolustusministeriötä koskevasta kirjallisuudesta ja päätoimisten sihteerien avoimista haastatteluista.

MATINEn toimistosihteerin työtehtävät toivottiin kuvattavan yksityiskohtaisesti perehdytyskansioon. Kuvaukset työtehtävistä kirjoitin sekä päätoimisten sihteerien avoimien haastattelujen tuloksena, että oman työharjoitteluni aikana saamani työkokemuksen avulla. Päädyimme yhdessä siihen, että kansioon tulee myös tietoa puolustusministeriön henkilöstöasioista kuten palvelusuhteesta, turvallisuudesta, työajasta, kulun valvonnasta ja muista tärkeistä työntekijää koskevista asioista. Perehdytyskansiossa ovat kopiot tärkeistä lomakkeista ja ohjeista. Kansio on laadittu sekä paperisena, että sähköisenä. Sovimme, että hyödynnän mahdollisimman paljon valmista jo olemassa olevaa tekstiä. Lähteet on merkitty kansioon suorina viitteinä ja ristiviitteinä. Näiden viitteiden avulla uusi sihteeriharjoittelija löytää helposti alkuperäiseen lähteeseen, esimerkiksi puolustusministeriön intranetiin Oivaan. Samalla hän oppii käyttämään intranetiä ja löytämään sieltä tarvittavat tiedot työhönsä. Jokaisen sihteeriharjoittelijan on tarkoitus tarvittaessa täydentää tai korjata perehdytyskansiossa muuttuneita tietoja.

Perehdytyskansion tehtävänä on toimia muun puolustusministeriön perehdyttämisen tukena sekä kuvata kirjallisesti MATINEn toimistosihteerin työtehtävät. Laatimani perehdyttämiskansio toimii siis syventävänä aineistona, se on tarkoitettu MATINEn sihteeriharjoittelijoiden käyttöön. MATINella ei ole ollut aikaisemmin vastaavanlaista pe-

rehdityskansiota käytössään, joten aika näyttää miten hyvin sihteeriharjoittelijat vastaanottavat kansion ja tuoko se toivottua helpotusta päätoimisten sihteerien työarkeen.

Nykyään miltei joka työpaikassa uusien työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan hyvin. Perehdyttämisen merkityksellisyys ymmärretään. Puolustusministeriössä uusien ja työtehtäviä vaihtavien työntekijöiden perehdyttäminen on suunniteltua. Perehdyttämiseen on varattu aikaa ja sitä seurataan. Maanpuolustuksen tieteellisen neuvottelukunnan MATINEn toimistosihteerin työnopastus on kuitenkin puhututtanut resurssien puutteen vuoksi. Maanpuolustuksen tieteellisellä neuvottelukunnalla MATINELLA on kaksi päätoimista sihteeria: pääsihteerin ja suunnittelusihteerin. Ongelmaksi on muodostunut se, että uusien puolivuositain vaihtuvien sihteeriharjoittelijoiden työnopastaminen vie päätoimisten sihteerien, erityisesti suunnittelusihteerin työaikaa varsinaisista suunnittelusihteerin työtehtävistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä perehdytyskansion, jossa tarkasti kuvattiin niin MATINEn toimistosihteerin työprosessit, kuin kerrottiin puolustusministeriöstä ja sen hallinnonalasta yleisesti.

1.3 Perehdytyskansion käyttö

Perehdytyskansion on tarkoitus toimia konkreettisenä apuna sihteeriharjoittelijoiden jokapäiväisessä työssä. Kansiota heidän on helppo löytää tarvitsemansa tieto yksistä kansista. Kansion sähköistä versiota seuraamalla on helppo tutustua myös puolustusministeriön intranettiin. Konkreettinen apu löytyy myös siihen, miten toimia henkilöstöasioissa, kuten esimerkiksi sairastumistapauksissa tai vuosilomaa hakiessa.

Perehdytyskansion alussa kerrotaan puolustusministeriön hallinnonalasta ja organisaatiosta. Tämän jälkeen seuraa osio MATINEsta, neuvottelukunnasta sekä eri jaostoista. Lisäksi esittelen lyhyesti MATINEn pääasiakkaan eli puolustusvoimat. Seuraavaksi kansiota löytyy MATINEn vuosikello ja toimistosihteerin työtehtävät yksityiskohtaisesti kerrottuna. Viimeisenä osiona ovat henkilöstöasiat. Liitteistä löytyvät valtionhallinnon käsikirja, työajan kohdentamista koskevat ohjeet, lista hallinnonalan lyhenteistä sekä MATINEn tietokanta käsikirja.

1.4 Aiheen rajausta ja rakenne

Opinnäytetyöni on toiminnallinen. Produktin muodostaa MATINEn toimistosihteerin perehdytyskansio, jota lähestyn työntekijän näkökulmasta. Kansiossa kuvataan MATINEn toimistosihteerin työtehtävät yksityiskohtaisesti, sekä puolustusministeriö ja MATINE osana puolustushallintoa, että organisaationa. Kansion lähteinä ovat puolustusministeriötä ja MATINEa koskeva kirjallisuus, että puolustusministeriön intranet ja MATINEn päätoimisten sihteerien avoimet haastattelut.

Raportointiosuudessa teorettinen viitekehys muodostui yleisellä tasolla perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Tarkoitukseni ei ollut tehdä opasta oikeaoppiseen perehdyttämiseen tai käydä kaikkia perehdytysmenetelmiä lävitse, vaan kertoa mitä perehdyttäminen ja työnopastaminen tarkoittavat, mihin ne vaikuttavat ja mitä hyötyä niistä on niin työnantajalle kuin työntekijälle.

Peilaan tietojani perehdyttämisestä puolustusministeriön sihteeriharjoittelijoille antamaan perehdytykseen, ja erityisesti tulevaan, jolloin MATINEn toimistosihteerin perehdyttäminen tapahtuisi pääsääntöisesti vain perehdytyskansion avulla. Lisäksi kävin lävitse itse produktin tuottamisen, aikatauluni, sekä arvioin perehdytyskansion mahdollista hyötyä MATINEssa.

Opinnäytetyöni teorettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä yleisellä tasolla, kuitenkin unohtamatta sen osuutta organisaation toimintakonseptiin ja strategiaan. Toisessa kappaleessa käyn lävitse mitä perehdyttäminen tarkoittaa, sekä erilaisia perehdyttämisen toimintakonsepteja. Kappaleessa kolme käsittelen työnopastamista, joka on tärkeä osa perehdyttämistä. Esittelen viiden askeleen työopastusmenetelmän. Neljännessä kappaleessa käsittelen perehdyttämistä ja työnopastamista puolustusministeriössä ja MATINEssa. Opinnäytetyön liitteenä ei ole itse produkti, vaan ainoastaan produktin sisällysluettelo. Tähän päädyimme siksi, että produktista on käytössä vain yksi fyysinen kappale sekä sähköinen versio. Produkti ei kuitenkaan ole salainen.

2 Perehdyttäminen

Sananlasku, *kukaan ei ole seppä syntyessään* kiteyttää mielestäni hyvin sen mitä Kupias ja Peltola (2009, 13–14) kuvaavat perehdyttämisen lähtökohdiksi. Perehdyttäminen on ensisijaisesti työhön opastamista. Uuteen tehtävään, tai uudenlaiseen työnkuvaan on tarve opastaa aina tavalla tai toisella. Jokainen mestari on joskus ollut harjoittelija. Aikaisemmin uskottiin, että pelkkä omiin työtehtäviin opettaminen riittää. Mestari opetti ja ohjasi kisällä. Ammatit siirtyivät isältä pojalle. Näin taattiin myös se, että työnlaatu säilyy.

Enää ei riitä, että osaa vain työtehtävänsä vaan on yhä paremmin hallittava ja ymmärrettävä koko organisaatiota. Miksi se on olemassa ja minkä hyväksi se toimii. Näin perehdyttäminen on kasvanut laajemmaksi ja monisäikeisemmäksi. Yritysten tulee tuntee ja kantaa yhteiskuntavastuunsa, tähän kuuluu myös vastuu henkilöstön osaamisesta ja yleisestä hyvinvoinnista. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on kaikkia niitä keinoja, joilla työntekijä tutustuu niin itse työtehtäviinsä kuin työyhteisöön, talon tapoihin ja itse yritykseen. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa perehdyttää ihminen uuteen työhönsä vaan tapoja monia. Perehdyttämisen tavat tulee aina suunnitella tietoisesti ja tavoitteellisesti. Vain näin siitä hyötyvät niin työntekijä kuin työnantajakin. Perehdyttämisen lähtökohdan tulee aina olla yrityksen tai organisaation henkilöstöpolitiikassa, sen periaatteista ja pelisäännöistä. (Kangas 2007, 2 – 6.)

Perehdyttämistä ohjaa henkilöstöpolitiikan lisäksi historia, lainsäädäntö, tausta ja yhteiskunnalliset tarpeet. Näiden sisäpuolelle sulkeutuu yrityksen strategia ja toimintakonsepti ja perehdyttämiskonsepti. Nämä taas sulkevat sisäänsä itse perehtyjän, perehdyttäjän, esimiehen ja työyhteisön. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

Perehdyttämisen kokonaisuus muodostuu siitä, että saadaan ihminen tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Tämä sisältää niin sanotut alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisen käsite sisältää myös termin työnopastus. Tällä termillä tähdätään juuri työn sisällölliseen hallintaan sekä itsenäiseen työskentelyyn. (Kupias & Peltola 2009, 18–

19.)Tässä luvussa käsittelen perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä, perehdyttämisen määritelmää, tavoitteita, organisointia, materiaalia, seuranta sekä perehdyttämistä toimintakonseptina.

2.1 Lainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta käsittelevät perehdyttämistä. Näitä täydentävät monella alalla vielä työsopimusehdot.

Työsopimuslain 2. luvussa Työnantajan velvollisuudet, 1.§ säädetään, että työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään vaikka yritys kohtaisi muutoksia tai työtehtävät tai käytettävät menetelmät muuttuisivat. Lisäksi työnantajalta vaaditaan, että hänen on pyrittävä kehittämään työntekijän mahdollisuuksia edetä työurallaan (Finlex 2012.) Kupias ja Peltola (2009, 21) toteavat edellä mainittujen velvollisuuksien olevan monella työpaikalla arkipäivää, mutta nämä työnantajan velvollisuudet saattavat jäädä kuitenkin vain tyhjiksi lupauksiksi jos kiire, sairastelut ja muut poissaolot verottavat perehdyttämistä, niin että uusi työntekijä joutuu kylmiltään työtä tekemään. Tällainen tilanne ei ole mielekästä työntekijää kohtaan ja tulee myös työnantajalle kalliiksi mahdollisia virheitä korjaillessa.

Työturvallisuuslain 2.luvussa Työnantajan yleiset velvollisuudet, 14.§ säädetään työpaikoilla annettavasta opetuksesta ja ohjeista, tähän kuuluu myös riittävä perehdyttäminen ja työnopastaminen. Pykälässä 10 säädetään työnantajan velvoitteista huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Myös työntekijän ergonomiasta tulee huolehtia, tähän kuuluvat niin työvälineet kuin työpöytä tuoleineen, tämä käy ilmi Työturvallisuuslain 5. luvusta 24.pykälästä Työtä ja työolosuhteita koskevista tarkemmista säädöksistä. (Finlex 2012.) Työturvallisuuslakia täydentävät vielä tasa-arvolaki sekä laki yhdenvertaisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

YT - laissa eli laki yhteistoiminnasta on määritelty laajasti työntekijän ja työnantajan välistä yhteistoimintaa. Laki määrää yritykset neuvottelemaan heti, jos tulossa on muutoksia, hankintoja tai muuta järjestelyjä koskien henkilöstön asemaa. Lain tavoitteena on edistää viestintää työpaikalla, erityisesti onkin mainittu perehdyttämiseen liittyvät järjestelyt, eli työntekijöiden tarve perehdytykseen, opetukseen tai ohjaukseen on käytävä yhdessä läpi. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

Tärkeintä on kuitenkin avoin ja rehellinen viestintä työpaikalla ja se, että työntekijä tuntee työpaikkansa ja työtoverinsa. Työntekijöiden tulee tietää, että he saavat tarvittaessa koulutusta ja opastusta, vaikka kyseessä olisi vain työnkuvan muuttuminen.

2.2 Perehdyttämisen määritelmä

Voidaan ajatella, että perehdyttäminen käsitteenä tuntuu yksiselitteiseltä, mutta ajan kuluessa se on kuitenkin muuttunut ja eri organisaatioissa se voidaan käsittää eri tavoin. Tämä johtuu siitä, miten kukin organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttäminen on kuitenkin kaikkia organisaatioita yhdistävä yleistermi, joka pitää sisällään myös työnopastamisen. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdyttämällä annetaan myönteinen kuva organisaatiosta ja helpotetaan uutta tulokasta sisäistämään oikeanlaiset työtavat. (Hätönen 2000, 69.)

Kjelin ja Kuusiston (2003, 14–15) mukaan perehdyttäminen on kaikki ne toimet ja tapahtumat, jotka tukevat työntekijää uuden työn alussa. Sillä tähdätään siihen, että uusi henkilö omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Lepistö (1992, 5) toteaa perehdyttämisen olevan suunnitelmallinen, useiden toimenpiteiden kokonaisuus. Se alkaa työhönotosta ja jatkuu siihen saakka kunnes uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Borgman ja Packalén (2002, 120) taas määrittelevät perehdyttämisen lyhytkestoiseksi opastamiseksi, jonka tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää omaksumaan organisaation arvot ja toiminta.

Perehdyttäminen siis alkaa, kun työntekijä rekrytoidaan ja loppuu, kun henkilö on omaksunut uudet työtehtävänsä ja roolinsa uudessa organisaatiossa. Kyse on siis korkealaatuisesta oppimisesta, joka syntyy työtehtävien täydellisestä hallitsemisesta. (Lepistö 1992, 5.)

Hyvä perehdyttäminen käsittää kaikki erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työn aloittamista ja osaamisen kehittämistä sekä varsinaisen opastuksen työtehtäviin, ympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttäminen on keino saada uusi henkilö aikaisemmin tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa sijoitettu pääoma maksaisi itsensä takaisin ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot mahdollisiksi. Organisaation kannalta on siis viime kädessä aina kyse kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdytyksen tavoitteena Lepistö (1992, 14) on:

- saada uusi työntekijä suhtautumaan myönteisesti uuteen työyhteisöön-sä
- oppimisajan lyhentäminen
- epävarmuuden poistaminen
- yhteistyö hengen luominen uuden työntekijän, työtovereiden ja esimiehen kesken
- vähentää työympäristön ja työtehtävien heikosta tuntemisesta johtuvia virheitä ja tapaturmia
- kouluttaa uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella
- saada organisaation toiminta turvatuksi.

Perehdyttämisen tavoitteena on myös yksilön sitouttaminen työhönsä ja organisaatioon. Hyvällä perehdyttämällä organisaatio pyrkii hyviin työtuloksiin, koska mitä situneempi työntekijä on työhönsä ja tavoitteisiin, sitä parempi on myös työntulos. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–26.)

Perehdyttämisen tavoitteena on saada aikaan sisäinen malli työstä. Tällä tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Se koostuu käsityksistä asioiden keskinäisistä suhteista sekä niiden kehityksestä, ennusteista ja toimintatavoista. Nämä sisäiset mallit ohjaavat ihmisen toimintaa. Työhön liittyvän sisäisen mallin syntymiseen vaikuttavat muun muassa työprosessia koskeva tieto, ymmärrys omasta työtehtävästä prosessien osana, työnjako, oma asema sekä näkemys siitä mitä työssä pitää saada aikaan. Myös tunteet ja oppiminen vaikuttavat sisäisen mallin syntymiseen. Työn ilo ja siitä saatu tyytyväisyys saavat aikaan erilaisen sisäisen mallin, kuin epäonnistumiset ja puutteellisuuden kokemukset itsestä työntekijänä. (Lepistö 2000, 64–65.)

Hyvällä perehdyttämällä luodaan uudelle työntekijälle hyvä sisäinen malli. Hyvän mallin luomisella saavutetaan perehdyttämislle asetetut tavoitteet, jolloin uusi työntekijä saa tietoa työpaikasta, työtehtävistä, lyhennetään oppimisaikaa, poistetaan mahdollista epävarmuutta, vähennetään virheitä ja tapaturmia. Lisäksi tavoitteena on mahdollistaa uuden työntekijän positiivinen asennoituminen uuteen työpaikkaansa, opettaa uudet työtehtävät työopastuksella sekä turvata organisaation toiminta myös tulevaisuudessa. (Lepistö 2000, 64–65.)

Jotta sisäinen malli voisi kehittyä työpaikoilla, vaatii se perehdyttämistä työpaikkaan, niin sosiaaliseen kuin fyysiseen ympäristöön, opastusta työtehtäviin, tietoa organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Edellytykset tälle on olemassa, jos työpaikan ilmapiiri on rohkaiseva ja kannustava. (Lepistö 2000, 65.)

2.4 Perehdyttämisen organisointi

Perehdyttämisessä voidaan lähteä liikkeelle monella tavalla, kuitenkin yhteyden organisaation strategiseen toimintakonseptiin tulisi olla kiinteä. Samoin perehtymisessä ja perehdyttämisessä tulee ymmärtää oppimisen ja ohjaamisen haasteet kutakin organisaation toimintatapaa vasten. Organisaatiossa tulee pohtia minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä juuri nyt vaaditaan ja mitä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisessä tulisi asettaa vierekkäin organisaation sekä yksilön tarpeet, koska kyse ei ole irrallisista tiedoista ja taidoista, vaan kohteena ovat organisaation eri prosessit ja ilmiöt joita on ymmärrettävä ja hallittava. Tällöin perehdyttäminen on osa organisaation toimintakonseptia ja tukee paremmin yrityksen menestymistä. (Kupias & Peltola 2009, 43–44.)

Perehdyttämisen tulee olla suunniteltua ja sen tulee nojata organisaation sen hetkiseen tilanteeseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Tässä onnistuminen näkyy sujuvana perehtymiskäytäntönä. Hyvä perehdyttäminen voidaan hoitaa monenlaisin järjestelyin. Joissakin organisaatioissa perehdyttämisestä vastaa pääosin henkilöstöammattilaiset, vain itse työnopastus ja lähi työtovereihin tutustuminen tapahtuu sillä osastolla missä työskentelee. (Kupias & Peltola 2009, 46–47.)

Perehdyttämisen organisointi käynnistyy työhönotosta, jolloin kerrotaan työn sisällöstä tarkemmin, organisaatiosta sekä työehdoista. Työhönottoa seuraa ensimmäinen työpäivä ja uuden työntekijän vastaanottaminen. Perehdyttäminen aloitetaan uuden henkilön kanssa keskustelemalla ja käymällä lävitse tulevaa perehdyttämistä. Perehdyttämistä seuraa tehtäväkohtainen työopastus. Perehdyttämistä jatketaan niin kauan kuin se nähdään tarpeelliseksi. (Lepistö 2000, 67.)

Perehdyttäminen alkaa itse asiassa jo työhönottovaiheessa. Työhönottohaastattelussa keskustellaan organisaatioon ja tuleviin työtehtäviin liittyvistä asioista. Mahdolliselle uudelle tulokkaalle voi antaa jotain materiaalia kotiin luettavaksi, myös itse työpisteeseen voidaan tutustua. Työntekijän tullessa valituksi käydään hänen kanssaan asiat vielä yksityiskohtaisemmin lävitse. Uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä tulee myös työnantajan olla hyvin valmistautunut. Uudesta tulokkaasta tulee olla ilmoitettu muille työntekijöille etukäteen, työpaikalla tulee olla sovittu kuka vastaanottaa uuden ihmisen, samoin tulee olla päätettynä kuka perehdyttää häntä aivan alussa ja kuka ehkä vähän myöhemmin. Uudelle työntekijälle tulee ainakin olla valmiina mahdollinen työasu, avaimet sekä asianmukaiset työvälineet. Yleisperiaatteena voisi pitää, että uutta tulokasta ei saa jättää ensimmäisenä päivänä yksin vaan silloin tulee keskittyä sellaisiin asioihin, jotka tulee oppia ja tietää heti. Tietojen kertaaminen ja täydentäminen tulevina työpäivinä varmistavat niiden muistamisen myös myöhemmin. (Kangas 2007, 9-10.)

2.5 Perehdyttämisen materiaali

Perehdyttämisen materiaalin suunnittelun tulisi lähteä käytännön pohjalta. Materiaalin tulee olla helposti saatavilla, siihen tulee olla helppo tutustua ja sen tulee olla helppokäyttöistä. Myös materiaalin käyttäminen ja päivittäminen tulee olla jo ennalta ratkaistua ja vastuutettu. Perehdyttämismateriaalissa kannattaa käyttää jo kaikkea olemassa olevaa materiaalia, kuten henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Myös erilaiset selvitykset, yhteenvedot, henkilöstölehdet ja vuosikertomukset antavat tulevalle uudelle työntekijälle merkittävää tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdyttämismateriaalin tekeminen vie yleensä paljon aikaa, mutta toisaalta se säästää paljon varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Materiaalin avulla uusi työntekijä pystyy itsenäisesti tarvittaessa jo etukäteen tutustumaan organisaatioon ja työtehtäviin. Materiaalin avulla hän pystyy helposti myös palaamaan omatoimisesti asioihin. (Kangas 2007, 7.)

Perehdyttämisen oheisaineistoksi käsitetään yleensä intranet tai ”Tervetuloa taloon”-vihkonen. Intranet onkin todella tehokas henkilöstöviestinnän väline, jonka käyttäminen perehdyttämisessä on suositeltavaa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että uusi työntekijä perehdytetään vain intranetin avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Perehdyttämisen oheisaineistona voidaan käyttää myös toimintakertomusta, erilaisia esitteitä, muistioita, video ja DVD – ohjelmia, ammattikirjallisuutta, perehdyttämiskansiota tai käsikirjaa, johon sisältyy erilaisia toimintaohjeita. (Kangas 2007, 10.)

Kangas (2007, 11) mukaan ”Tervetuloa taloon”- opas voisi sisältää esimerkiksi kuvauksen organisaatiosta, sen arvoista ja historiasta, organisaation tavat ja säännöt (vaitiolovelvollisuus), työsuhteeseen liittyvät asiat (lomat, sairastuminen, työaika), yhteistyökumppanit, tiedottaminen, työturvallisuusohjeet, ympäristöasiat lisäksi oppaassa olisi hyvä olla tietoa työkyvyn ylläpitämisestä (harrastus – ja virkistystoiminta) sekä työterveyshuollosta. Opas voisi sisältää myös tärkeitä osoitteita ja puhelinnumeroita.

2.6 Perehdyttämisen hyödyt ja seuranta

Perehdyttämien on siis keino saada uusi työntekijä aiemmin organisaatiolle tuottavaksi työntekijäksi. Perehdyttämisessä uusi tulokas siirtyy ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi. Hyvällä ja laadukkaalla perehdyttämisellä organisaatio voi säästää kilpailuetua ja laadukasta työn jälkeä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–21.) Kangas (2007, 4-5) mukaan laadukkaasti hoidettu perehdyttäminen antaa vahvan pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Uusi työntekijä saa arvokasta tietoa aloittaessaan omaa työtään. Hyvän perehdyttämisen myötä tulokas myös sitoutuu työyhteisöön.

Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä kestävämpi tulee todennäköisesti myös työsuhde olemaan, näin myös työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Tämä on työnantajille tärkeää, koska nykyään yhä harvemmin työsuhteisiin suhtaudutaan elinikäisinä suhteina, vaan työnantajaa vaihdetaan myös omien arvojen pohjalta. Lojaalisuus omaa itseään kohtaan on kasvanut suuremmaksi kuin lojaalisuus asiakkaita, työnantajaa tai ammattikuntaa kohtaan. Organisaatiot, jotka panostavat henkilöstöön uskottavasti ja näkyvästi, tuntuvat menestyvän. Organisaation suhde henkilöstöön näkyy johtamisen ja esimiestyöskentelyn lisäksi myös rekrytoinneissa ja perehdyttämisessä. Laadukas ja hyvä perehdyttämien antaa myös muulle henkilöstölle kuvan siitä, kuinka organisaatio kohtelee työntekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–24.)

Perehdyttämisen hyödyiksi voidaan katsoa myös se, että uusi tulokas oppii työtehtävänsä oikein ja nopeasti. Säästytään mahdollisesti kalliilta virheiltä, aikaa säästyy sekä lisäksi onnistuminen vaikuttaa uuden työntekijän jaksamiseen, mielialaan ja motivaatioon tehdä työtään. Uusi työntekijä tekee myös aivan ensimmäisten päivien aikana päätöksen siitä, aikooko hän jäädä taloon vai ei. Perehdyttämisellä aikaan saatu myönteinen vaikutelma rohkaisee ja kannustaa jatkamaan. Uuden tulokaan työmotivaatio lisääntyy ja mahdolliset sairauspoissaolot vähenevät. Hyvässä perehdyttämisessä käydään lävitse myös työturvallisuusriskit, tämä vähentää usein juuri aloitteleville työntekijöille sattuvia tapaturmia ja onnettomuuksia. Lisäksi hyvän perehdyttämisen hyötynä voidaan pitää hyvää yrityskuvaa. Työntekijöiden ja harjoittelijoiden kertomukset, kuvaukset ja kokemukset työpaikasta vaikuttavat myös siihen mielikuvaan mikä syntyy ulkopuolisille ih-

misille. Se vaikuttaa myös siihen miten halukkaasti opiskelijat jatkossa hakeutuvat kyseiseen organisaatioon. (Kangas 2007, 4-5.)

Perehdyttämisen seurannalla on kaksi varsin keskeistä merkitystä, ensinnäkin uuden työntekijän tilanteen arviointi ja toiseksi, seurannalla pyritään saamaan tietoa organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuudesta. Uuden työntekijän oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, esimerkiksi esimies ja tulokas, näin saadaan pohjaa tuleville kehitysvoitteille. Arvioineissa tulee miettiä ja keskustella organisaation vastuuhenkilöiden sekä uuden työntekijän omasta toiminnasta perehdyttämisprosessissa. Seurannan tulee olla helppoa, yksinkertaista sekä luottamuksellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisohjelmiin tulisikin merkitä mahdollinen seurankeskustelun päivämäärä, jottei asia unohdu kaiken kiireen keskellä. (Kangas 2007, 7.)

2.7 Perehdyttäminen toimintakonseptina

Teknologian kehittyminen ja yhteiskunnassa tapahtuneet sosiaaliset muutokset ovat vieneet meidät kauas kisälli - oppipoika asetelmasta. Organisaatioiden toiminta muuttuu ja kehittyy. Organisaatioiden strategioita ja sitä kautta myös toimintakonseptia muutetaan, myös organisaation perehdyttämiskonseptia tulee siis miettiä tarkoin, jotta se tukisi organisaation toimintaa ja menestystä kulloisessakin tilanteessa. Aikaisemmin useassa organisaatiossa lähdettiin perehdyttämisessä liikkeelle hyvin yksilöllisesti ja kädestä pitäen, mutta nykyään organisaatioiden kasvaessa, työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntyessä ja tehokkuustarpeen ollessa pinnalla on siirrytty kohti massatuotantomaista perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 35–36.)

Onkin siis luontevaa kytkeä koko työyhteisö perehdyttämiseen. Voidaankin puhua sopeuttavan perehdyttämisen sijasta dialogisesta perehdyttämisestä. Uuden työntekijän tarpeet määrittelevät sen, minkälainen perehdyttämisprosessista muodostuu. Saatavilla oleva tieto ja materiaalit yhdistetään uudelle työntekijälle sopivaksi tarjoamaksi. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

2.7.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisen nimeä käytetään, kun tarkoitetaan käsityömaista perehdyttämiskonseptia. Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Parhaimmillaan vierihoidoperehdyttäminen liittyy kaikenlaisiin perehdyttämiskonsepteihin, mutta toimittaessa käsityömaisesti se on usein ainoa tapa perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Vierihoidoperehdyttämisessä lähdetään siitä, että joku työntekijä ottaa tulokkaan ikään kuin siipiensä suojaan. Työtehtävien lisäksi hän kertoo ja jakaa tietonsa organisaatiosta. Perehdyttäminen tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen lomassa. Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä tulee huomioiduksi yksilönä ja perehdyttäminen on yksilöllistä. Tulokset vierihoidoperehdyttämisestä ovat yleensä joko loistavat tai erittäin huonot. Loistavat tulokset saavutetaan yleensä silloin, kun perehdyttäjä todella paneutuu uuteen työntekijään, osaa ohjata sopivalla tavalla ja hallitsee asian, jota perehdyttää. Olennaista on myös se, että hänellä on aikaa. Huonoon perehdyttämistulokseen päädytään usein tapauksessa, jossa perehdyttäjä on epävarma, ei piittaa uudesta työntekijästä tai hänen ohjaustaitonsa ovat vajavaiset. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

2.7.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisen nimeä käytetään silloin, kun organisaatiossa halutaan yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä. Tällöin luodaan erilaisia toimintamalleja ja suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttämiseen kuuluu tarpeellisten apuvälineiden ja materiaalien keskitetty tuottaminen organisaation sisäisesti käytettäväksi. Näitä materiaaleja voivat esimerkiksi olla erilaiset perehdyttämisohjelmat, muistilistat ja oppaat. Nämä materiaalit löytyvät organisaation sisäisestä verkosta ja ne helpottavat perehdyttäjien työtä sekä toisaalta määrittelevät perehdyttämisen laatutasoa työyksikössä. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Malliperehdyttämisessä perehdyttämiseen vaadittavaa työtä jaetaan organisaatiossa. Usein esimerkiksi henkilöstöosasto ottaa suuremman vastuun perehdyttämisestä. Se liittyy usein niin kutsuttuun yleisperehdyttämiseen. Yleisperehdyttämisellä tarkoitetaan niitä osioita perehdyttämisestä, jotka voidaan suunnitella ja toteuttaa samalla tavalla

koko organisaatiossa. Näitä ovat Kupias ja Peltolan (2009, 38) mukaan muun muassa työsuhteeseen ja yleisesti organisaatioon perehdyttäminen. Malliperehdyttämisessä varsinainen työnopastus jää kuitenkin oman työyksikön hoidettavaksi.

Malliperehdyttämisessä yleisperehdyttäminen ja työopastus jäävät usein valitettavan kauas toisistaan, ellei mallinnusta tehdä myös työyksiköiden tasolla laatimalla erilaisia oppaita ja ohjeita uusille työntekijöille. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

2.7.3 Laaturerehdyttäminen

Laaturerehdyttämisessä lähtökohtana on jatkuva perehdyttämisen laadun parantaminen. Vastuuta perehdyttämisestä siirretään enemmän työyksiköille ja tiimeille. He voivat joustavasti kehittää laadukasta perehdyttämistä. Ongelmana saattaa kuitenkin olla, että vastuun siirtyessä yksiköille ja tiimeille, ei löydykään henkilöä kenellä olisi todellisuudessa aikaa tai osaamista vastaanottaa tehtävää. Yksikön tai tiimin esimies onkin tässä avainasemassa. Esimies voi nimetä perehdyttäjän ja siirtää perehdyttämisvastuun hänelle. Valitulla vastuuhenkilöllä tulee olla selvä kuva ja vastuu perehdyttämisestä ja sen organisoinnista. Perehdyttämisprosessin tulisi olla selkeästi kuvattu sekä prosessin etenemistä tulisi seurata, jotta sitä voitaisiin kehittää. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu niin itse perehdyttämiseen kuin sen kehittämiseen. Parhaimmillaan perehdyttämisen kehittäminen pitää sisällään myös vierihoidoperehdyttämisestä ohjaajuuden sekä mallit ja materiaalit malliperehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

2.7.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäminen moduloidaan, eli kullekin tulokkaalle muotoillaan juuri kunkin yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Yleensä näitä moduuleita tuottavat organisaation eri osat, kuten henkilöstöhallinto. Räätelöidyssä perehdyttämisessä toimii jokin taho pää koordinoijana, esimerkiksi yksikön esimies. Koordinoijalla tulee olla näkemystä ja taitoa kytkeä uuden työntekijän tarpeet perehdyttämishjelmaan ja valita häntä parhaiten palveleva moduuli. Tärkeää on uuden työntekijän ja koordinoijana toimivan henkilön välinen vuoropuhelu, jossa tulee huomioida uuden tulokkaan osaamiset ja tarpeet. Onnistuakseen räätelöity perehdyttämien vaatii hyvän ohjaajuuden, kaikki perehdyttämistä varten luodut ja tuotetut palvelut ja materi-

aalit. Myös koko työyhteisön tulee olla siihen hyvin sitoutunut sekä itse perehdyttämisen tulee olla hyvin jäsenetty. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

2.7.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisessa perehdyttämisessä perehdyttäminen tapahtuu uuden työntekijän ja työyhteisön yhteiskehittelynä. Uuden työntekijän tarkoituksena on tuoda organisaatioon jotain uutta ja silloin korostuukin vastaanottavan työyksikön oppiminen. Perehdyttäminen suunnitellaan uuden työntekijän kanssa. Tulokkaan asiantuntemusta hyödynnetään ja perehdyttämisen toteutus siirtyy hänelle itselleen. Toki organisaatiossa on myös asioita, jotka ovat jollakin tavoin pysyviä, esimerkiksi arvot. Näistä organisaation pysyvistä asioista uutta tulokasta tulee informoida ja myös hänen on niihin sitouduttava. Luonteeltaan dialoginen perehdyttäminen sopii sellaisiin organisaatioihin joissa perehtyminen ja oppiminen on koko organisaation toimintatapa. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

3 Työnopastus

Tässä luvussa käyn läpi mitä työnopastus on, ja miten se liittyy perehdyttämiseen. Kuten edellä todettiin, perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa uusi työntekijä perehdytetään työpaikan toimintaan, toisessa vaiheessa työsuhteen ehtoihin ja kolmannessa vaiheessa itse työsuorituksen opetukseen eli työnopastukseen.

Työopastuksella on pitkät perinteet. Sen taustalla on tayloristiseen työn jakamiseen perustuva työn organisaatiotapa, siinä suunnittelu on irrotettu itse työn toteuttamisesta. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1993, 53–54.) Tieteellisen liikkeenjohdon, taylorismin pohjalta Yhdysvalloissa kehitettiin 1940-luvulla TWI-koulutusjärjestelmä (Training Within Industry). Sen keskeisin ajatus oli työn jakaminen erillisiin suoritusvaiheisiin ja niiden kirjaaminen huolellisesti opetussuunnitelmaan. Järjestelmän käsitys työnopastuksesta oli erittäin yksioikoinen, kun todellisuudessa on kyse varsin monimutkaisesta psykologisesta tapahtumaketjusta, jonka lopputulos työn oppiminen on. Mallia onkin paljon kritisoitu. (Lepistö 1992, 22.)

Nykytiedon valossa TWI-koulutusjärjestelmän suurin heikkous on siinä, että se keskittyy opettamaan työtä kädestä pitäen, kiinnittämättä riittävästi huomiota periaatteiden ja perusteiden opettamiseen. Vain periaatteet ja perusteet tuntemalla työntekijä voi itse löytää parhaan työtavan itselleen ja keinot toimia myös poikkeavassa työtilanteessa. Jotta työntekijä voisi täydellisesti hallita työtehtävänsä, edellyttää se korkealaatuista oppimista, eli työntekijälle tulisi olla olemassa toimintamalli tai ajattelumalli, jonka pohjalle hän luo kuvan tulevista työtehtävistä. Toisin sanoen, työntekijän tulisi ennalta hallita työtehtäväänsä liittyvä teoriapohja sekä tuntea esimerkiksi käyttämänsä koneen toimintaperiaatteet. (Lepistö 1992, 22–23.)

3.1 Mitä työnopastus on?

Työnopastuksella tarkoitetaan työpaikoilla annettavaa työtehtävien opetusta. Lähtökohdana opetukselle on usein valmis, työnsuunnittelijoiden valmiiksi suunnittelema työnsuoritustapa tai työmenetelmä. Välttämättä työnopastus ei aina tapahdu oikean työn

avulla, vaan apuna voidaan käyttää simulaatiota eli työstä tai työtehtävästä tehtyä mallia. Mallin avulla jäljitellään todellista työtilannetta tai työtehtävää sekä harjoitellaan jäljitelmän avulla. (Vartiainen ym. 1989, 53.)

Lepistö (1992, 20) määrittelee työopastuksen perehdyttämisen tärkeimmäksi vaiheeksi. Hänen mukaansa se on se osa perehdyttämistä, jossa uusi työntekijä saa työhönsä tarvittavat taidot ja tiedot. Lisäksi työnopastuksen tarkoituksena on myönteisten asenteiden luominen niin työtä kuin sen tekemistä kohtaan.

Työnopastuksen tarkoituksena on tukea uutta työntekijää omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Se ei ole mikään irrallinen toimenpide, vaan se on osa perehdyttämistä sekä työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaa kehittämistä. (Kangas 2007, 13.) Työnopastuksessa uudelle työntekijälle opetetaan siis varsinainen työ, oikea työ – ja toimintatavat, mahdollisten koneiden ja laitteiden käyttö sekä käydään läpi työhön liittyvät mahdolliset haitat, vaarat ja työnkuormituksen ehkäisy. On tärkeää selvittää uudelle tulokkaalle, miksi työ tulee ja kannattaa tehdä opastetulla tavalla. (Kivikoski 1993, 7.)

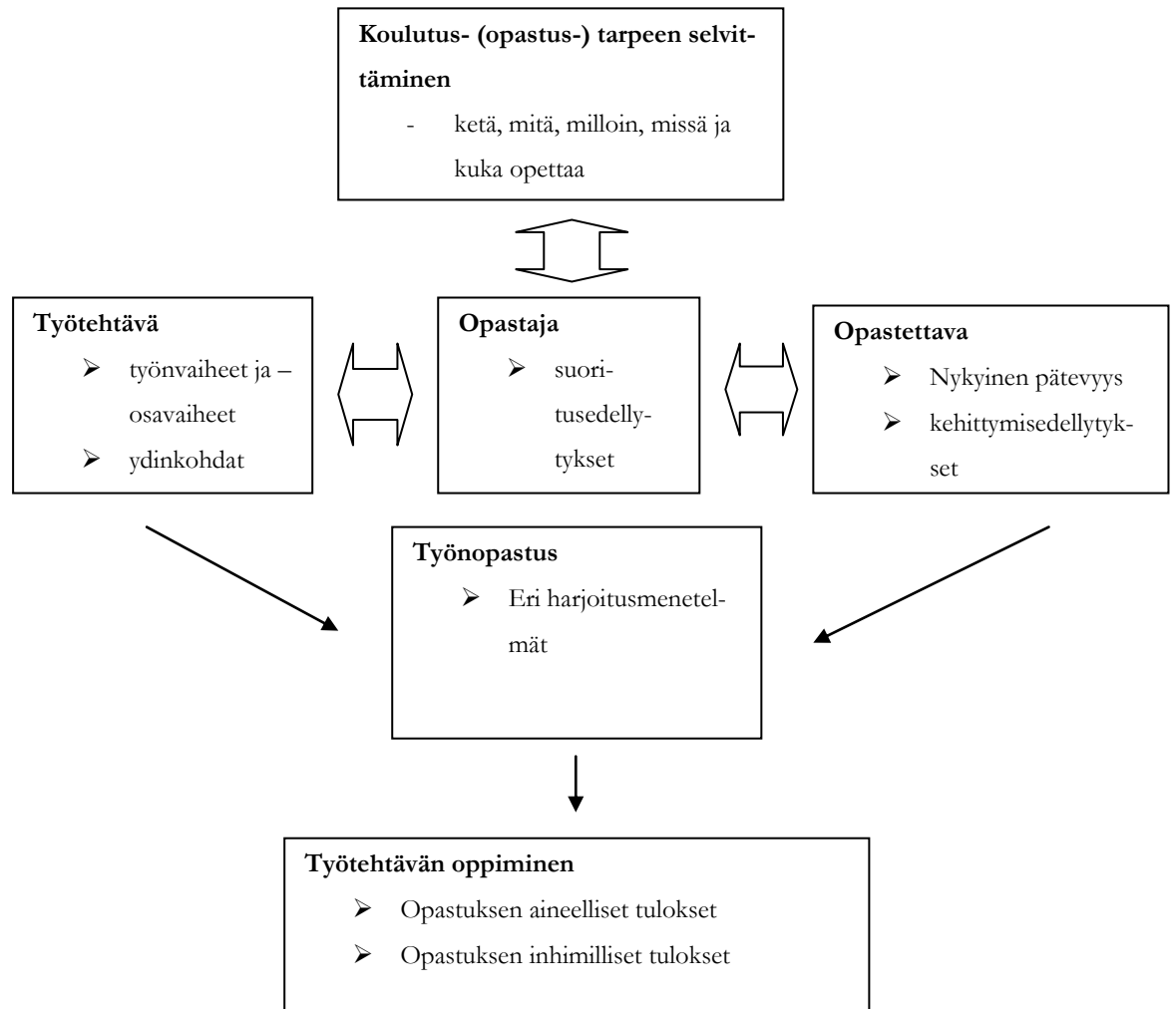
Työnopastusta tarvitaan aina, kun työtehtävä on tekijälleen uusi, myös silloin, kun siirrytään organisaation sisällä uusiin tehtäviin, työmenetelmien muuttuessa, organisaatioon on hankittu uutta tietotekniikkaa tai työntekijä on ollut työstään poissa pidemmän aikaa. (Lepistö 1992, 20.) Myös koko työpaikkaa koskevissa menettelytavoissa tarvitaan työnopastusta, esimerkiksi vaaratilanteista tai muista epäkohdista ilmoittaminen, suojavälineiden käyttäminen ja huoltaminen. (Kivikoski 1993, 6.) Työnopastus on paikallaan myös silloin, kun laatuvaatimukset eivät toteudu, työtehtävä toistuu harvoin, asiakkaat ilmaiset tyytymättömyytensä palveluihin, henkilöstö kokee kiireen stressaavana tai jo annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita. (Lepistö 1992, 20.)

Työnopastusta ei juurikaan tarvita esimies- tai asiantuntijatehtävissä, tai ainakin sen osuus on vähäinen. Kaikissa työtehtävissä tarvitaan kuitenkin työnopastusta vähintään edes työvälineiden osalta, kuten kopiokoneet, puhelinjärjestelmät, työajan seurantajärjestelmät tai organisaation omat ohjelmat, näiden opastaminen kuuluu osana perehdyttämiseen. Näiden perusasioiden hallinta parantaa osaltaan työsuoritusta ja vältetään se,

että uusi työntekijä tuntisi itsensä turhaan alisuorittajaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

3.2 Työnopastuksen suunnitleminen

Työnopastuksen osatekijät muodostuvat siitä, että ensiksi selvitetään koulutus- ja opastustarve eli ketä opetetaan, miten, milloin, missä ja kuka opettaa. Päätetään kuka toimii opastajana ja millaiset edellytykset hänellä on suoriutua tehtävästä. Tutustutaan opastettavaan, hänen pätevyysiinsä ja kehittymisedellytyksiinsä ja kirkastetaan itse työtehtävät, eri työvaiheet ja ydinkohdat. Tämän jälkeen aloitetaan itse työnopastus eri harjoitusmenetelmin. Tästä seuraa työtehtävän oppiminen. Oheinen kuvio selventää työnopastuksen osatekijät. (Vartiainen ym. 1993,61.)



Kuvio.1. Työnopastustilanne (Vartiainen ym. 1993, 61.)

Työnopastuksessa opastaja perehtyy ensin itse työprosessin kulkuun ja työn ydinkohtiin ja mahdollisiin työturvallisuusriskeihin, niin psyykkisiin kuin fyysisiin. Opastaja hyötyy, jos työstä on jo valmiiksi laadittu malli eri työvaiheineen. Lisäksi opastajan tulee tarkistaa, että tulokasta varten löytyvät tarvittavat laitteet, koneet ja ohjelmat. Lähtökohtana on hyvän kokonaiskuvan eli orientaatioperustan luominen työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

Myös Vartiainen ym. (1992, 30) painottavat sitä, että hyvän työopastuksen suunnitteluun kuuluu myös se, että tulevalle työntekijällä ovat työn tekemiseen tarvittavat laitteet, koneet ja ohjelmistot valmiina. Samoin työnopastukseen käytettävän materiaalin tulisi olla valmiina. Materiaalin valmistus edellyttää, että ennen työn kuvaamista on työnkulku ja – menetelmät selvitetty, samoin työn ydinkohdat. Näin työstä saadaan

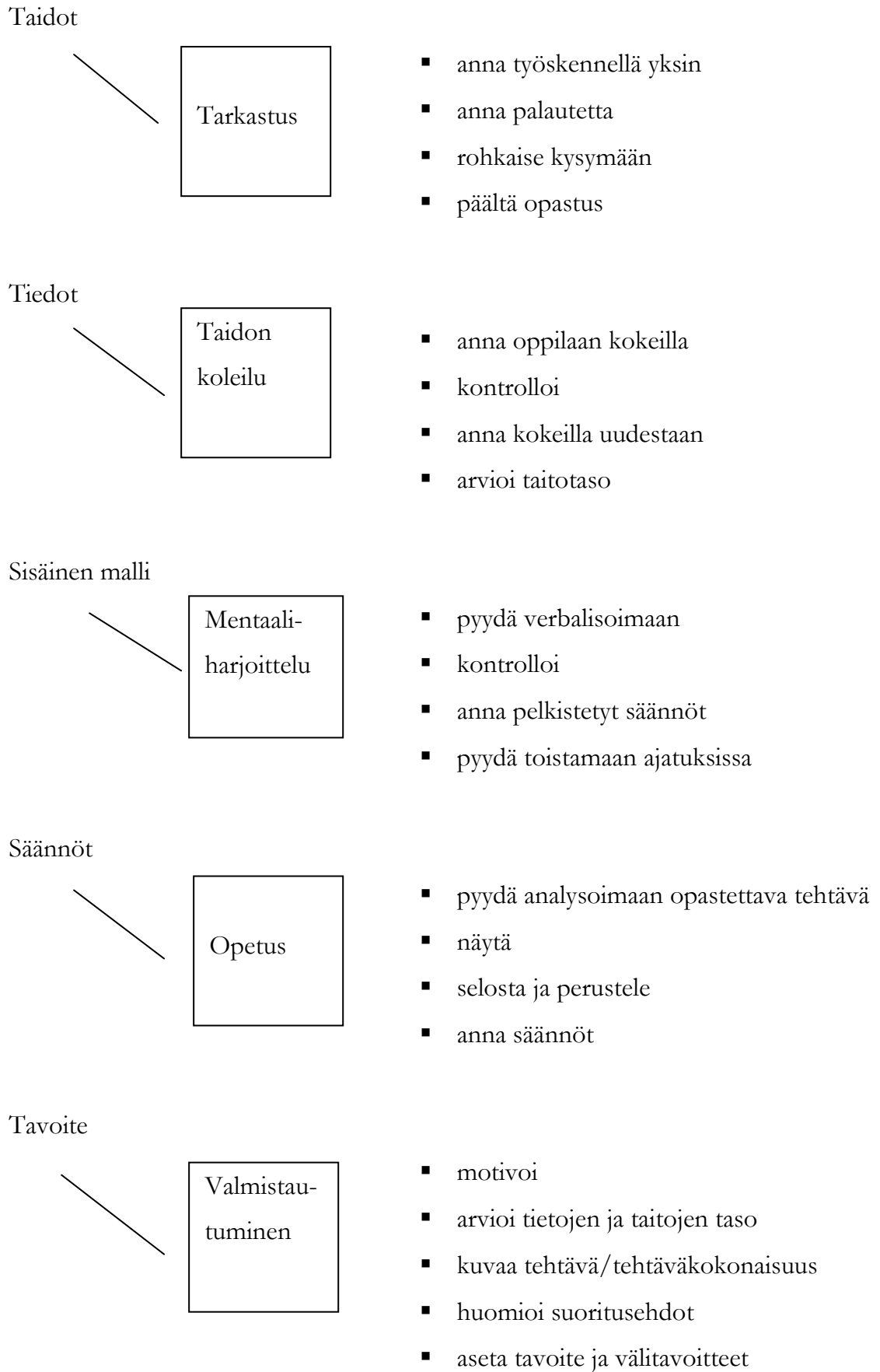
muodostettua tehtäväkokonaisuus. Materiaalissa työt jaetaan opetuksen kannalta olen-
naisiksi kokonaisuuksiksi.

Lepistö (1992, 32) neuvoo, että jokaisesta työvaiheesta tulisi laatia erillinen opastusohje.
Se on siis kirjallinen ohje työn oikeanlaisesta suoritustavasta. Ohjeen laativat esimies tai
työnopastaja. Ohjeesta tuli käydä ilmi myös mahdolliset työssä eteen tulevat virheet tai
häiriötekijät.

3.3 Työnopastuksen toteutus, viiden askeleen menetelmä

Työnopastusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan. Puhutaan tekemällä
harjoittelemisesta tai fyysisestä harjoittelusta, eli tällöin huomio on tehtävän ulkoisessa
suorittamisessa. Toiseksi puhutaan psyykkisesti painottuneista harjoitusmenetelmistä,
jolloin tehtäviä harjoitellaan sisäisesti kuvitellen ja ajatellen. Parhaita tuloksia saadaan
aikaan yhdistämällä nämä kaksi luokkaa toisiinsa. Tällöin oppimisaika lyhenee, opitun
tiedon soveltaminen uusiin tilanteisiin paranee, tuottavuus lisääntyy sekä uuden työnte-
kijän psyykkinen kuormittavuus vähenee. (Lepistö 1992, 35.)

Työnopastuksen suunnitteluun on kehitetty erilaisia menetelmiä. Esittelen toimivan,
monipuolisen ja laajasti käytetyn viiden askeleen työnopastusmenetelmän, jossa yhdis-
tyvät molemmat luokat, niin fyysinen kuin psyykkinen harjoittelu. Tätä menetelmää voi
jokainen organisaatio soveltaa joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti omaan opetukseen-
sa. Se soveltuu niin opastajakeskeiseksi kuin itse opiskeltavaksi työopastusmenetelmäk-
si. (Lepistö 1992, 35–36.) Askeleet ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoit-
telu, taidon kokeilu ja tarkastus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.) Viiden askeleen mene-
telmää on suosioistaan huolimatta kuvattu aika jäykkänä menetelmänä. Usein jäykkyys
johtuu siitä, että opastaja seuraa liian jäykästi askelten toteuttamista. Menetelmässä tu-
lisikin muistaa se, että askelia voi toteuttaa joustavasti. Askelmiin voi aina palata, tai
tarvittaessa jonkun askelman voi jättää kokonaan välistä pois. (Lepistö 1992, 37.)



Kuvio 2. Viiden askeleen menetelmä. (Vartiainen ym. 1993, 93.)

3.3.1 Ensimmäinen askel - valmistautuminen

Ensimmäinen askel on valmistautuminen. Tämän askelman tavoitteena on tavoitteen muodostuminen. Keskeistä on tehtävän tavoitteen tai koko tavoiterakenteen esittely. Tässä voidaan käyttää apuna erilaisia havaintovälineitä. Olennaista on kehittää sisäinen malli sekä saada opastettava tekemään psyykkisesti itsenäisesti työtä. (Lepistö 1992, 36.) Kangas (2007, 15) kutsuu ensimmäistä askelta opetustilanteen aloittamiseksi. Hänen mukaansa ensimmäisellä askeleella tärkeää on vahvistaa motivaatiota ja luoda heti alusta kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Ensimmäisellä askeleella määritetään aihe ja oppimistavoite sekä arvioidaan oppijan lähtötaso.

Ensimmäisen askeleen vaikutuksesta opastettavan mielenkiinto työtä kohtaan kasvaa, kun hänelle selviää yhteys kokonaisuuteen. Opastajan asiantuntijuus herättää hänessä luottamusta ja tavoitteen omaksumisen kautta tehtävä konkretisoituu. (Vartiainen ym 1993, 96.)

3.3.2 Toinen askel - opetus

Toista askelta kutsutaan opetuksiksi. Askeleen tarkoituksena on antaa oppilaille kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä sekä siihen liittyvistä ohjeista ja säännöistä. Isommat kokonaisuudet suositellaan jaettaviksi pienempiin osiin. Opastajan tulee opettaa osa kerrallaan ja ottaa opastettava mukaan niin pian kuin mahdollista. Opastajan on hyvä perustella miksi jotain tehdään niin kuin tehdään, koska se tukee oppimista. (Kangas 2007, 15.) Lepistö (1992, 36) neuvoo opastettavaa havainnoimaan ja analysoimaan tehtävän tekemistä. Ensin opastaja näyttää tehtävän ja tämän jälkeen opastettava suorittaa tehtävän. Suorituksen aikana, sitä ennen ja jälkeen opastaja kertoo tehtäviä koskia sääntöjä.

Toisen askeleen hyötynä opastettavalle on muun muassa se, että kokonaiskuvan syntyminen varmistuu. Opastettava saa laajemman kuvan opittavan taidon merkityksestä koko organisaation kannalta. Tehtävää koskevien sääntöjen kautta oppiminen nopeutuu ja opastettava oppii hakemaan tehtävän ydinkohtia myös itse. (Vartiainen ym. 1993, 97.)

3.3.3 Kolmas askel - mielikuvaharjoittelu

Mentaalinen eli mielikuvaharjoittelu on kolmas askel. Lepistö (1992, 37) määrittelee askeleen tavoitteeksi tehtävää koskevien sisäisten mallien viimeistelyn. Tämä tapahtuu harjoittelemalla. Harjoituksessa opastettavan tulee kertoa annetut ohjeet ja säännöt ja kuvailla itse työn tekeminen. Tämä vaihe on erityisen tärkeä, jos kyseessä on esimerkiksi varovaisuutta vaativien koneiden tai laitteiden hallinta. Mielikuvaharjoittelu siis auttaa sisäisten mallien kehittämisessä. Ajatusten keskittäminen itse työsuoritukseen viimeistelee sisäisten mallien kehittymisen. (Kangas 2007, 16.)

Mentaalisen harjoittelun avulla opastettavan itseluottamus kasvaa, olennaisesta erottuu epäolennainen. Hyötynä opastettavalle on myös se, että toimintaa ohjaava sisäinen malli vahvistuu sekä opittujen tietojen ja taitojen sovellettavuus vastaaviin tehtäviin ja tilanteisiin parantuu. (Vartiainen ym. 1993, 98.)

3.3.4 Neljäs askel – taitojen harjoittelu

Neljättä askelta kutsutaan taidon ja harjoittelemisen askeleeksi. Tämän askeleen tarkoituksena on harjoittaa taitoja. Opastettava tekee itsenäisesti opastajan seurattessa vierestä koko opastetun työvaiheen. Tämän jälkeen he keskustelevat ja arvioivat miten hän suoriutui työvaiheesta. (Kangas 2007, 16.) Lepistö (1992, 37) kutsuu neljättä askelta taidon kokeiluksi. Tämän askeleen avulla selviää, miten kolmen edellisen askeleen aikana on onnistuttu rakentamaan tietoperusta tehtävälle. Opastettavan suoritettua tehtävän itsenäisesti, opastaja antaa palautetta keskittyen erityisesti heikkoihin kohtiin, kuitenkin unohtamatta myönteistä palautetta. Tällä askeleella voidaan käyttää apuna myös simulaatiota tai pelejä. Jos tarvetta ilmenee, niin palaaminen aiempiin askelmiin on mahdollista ja jopa suositeltavaa.

Neljännän askeleen konkreettinen hyöty opastettavalle on se, että hän voi tarvittaessa saada apua, jos tehtävän tekeminen syystä tai toisesta jumiutuisi, hänellä ei ole vielä aikapaineita tehtävän suorittamiseen. Harjoittelun avulla tehtävän suorittaminen automatisoituu ja hioutuu. Opastettavan sen hetkinen suoritus kertoo myös opastajalle opastettavan sen hetkisen sisäisen mallin tason. (Vartiainen ym. 1993, 99.)

3.3.5 Viides askel – opitun varmistaminen

Opitun varmistaminen tapahtuu viidennellä askeleella. Tällöin molemmat, niin opastaja kuin opastettava varmistavat oppimistavoitteiden saavuttamisen. Opastettava työskentelee itsenäisesti ja opastaja seuraa työskentelyä vain satunnaisesti. Opastettavaa voidaan myös pyytää opettamaan tai kertomaan opitusta taidosta jollekin toiselle, viimeistään tuolloin näkyy, onko opastettava oppinut taidon todella hyvin vai vain pintapuolisesti. (Kangas 2007, 16.) Lepistö (1992, 37) kuvaa saman asian vain hiukan toisilla sanoilla. Hän kutsuu askelta tarkastukseksi. Tämän askeleen tavoite on tarkistaa onko opituista taidoista muodostunut opastettavalle taito, automaattinen valmius. Viidennen askeleen jälkeen voidaan siirtyä seuraavan tehtävän tai kokonaisuuden opetukseen.

Viiden askeleen vaikutus opastettavaan on oppilaan itsenäisyyden ja itseohjautuvuuden lisääntyminen. Opastettava pystyy itsenäisesti soveltamaan oppimiaan tietoja ja taitoja. Kuitenkin hänellä on vielä tarvittaessa mahdollisuus kysyä ja tarkistaa epäselviä kohtia. (Vartiainen ym. 1993, 100.)

3.4 Työopastuksen seuranta ja arviointi

Seurannan avulla voidaan selvittää, miten opeteltava asia tai asiat on opittu. Tätä arvioidessa on pystyttävä vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: miten työopastaminen ja perehdyttäminen ovat vaikuttaneet työnlaatuun ja tuloksiin? Minkälaiset vaikutukset näillä on ollut työmotivaatioon, poissaoloihin tai mahdollisiin työtapaturmiin? Arviointia ja seuranta voidaan lähteä toteuttamaan esimerkiksi tarkistuslistan tai muistilistan avulla. Listasta rastitaan opittu tai jo läpikäyty asia. Merkinnän listaan voi tehdä opastettava itse, opastaja tai esimies. Tämän sanotaan olevan yksi keino kerätä tietoa perehdyttämisen ja työopastamisen sujuvuudesta organisaatiossa. Lisäksi mainitaan, että organisaation halutessa kehittää perehdyttämistä ja työopastamista vaati se yhteistyötä ja käytännön toimenpiteitä. Näitä ovat esimerkiksi perehdytyskansion luominen, uusien työntekijöiden perehdyttämismoduulit sekä työopastuksen organisointi. (Lepistö, 1992, 40.)

4 Perehdyttäminen puolustusministeriössä ja MATINEssa

Tässä kappaleessa käyn läpi perehdyttämistä ja työnopastamista puolustusministeriössä ja MATINEssa edellä käsiteltyyn teoriapohjaan nojaten.

Puolustusministeriössä perehdyttämisen tavoitteisiin pääsemiseksi jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. Tällä pyritään varmistamaan, että uusi työntekijä ymmärtää millaisessa organisaatiossa hän työskentelee, mihin kokonaisuuteen oma työtehtävä liittyy ja millaisissa puitteissa työtä tehdään. Lisäksi henkilökohtaisella perehdytysuunnitelmalla pyritään lisäämään mielenkiintoa ja sitoutumista omaan työhön. Perehdytysuunnitelman tavoitteena on myös oman toimenkuvan ja tavoitteiden selkeytyminen.

Puolustusministeriössä perehdyttämien on organisoitua ja suunniteltua. Kaikille uusille työntekijöille on perehdyttämispäivät, kolme puolen päivän mittaista moduulia. Ensimmäisessä moduulissa käydään lävitse puolustusministeriön toimintaympäristö, prosessit, johtoryhmätyöskentely ja tiedonhallinta. Toinen moduuli sisältää virkamiehenoi-keudet – ja velvollisuudet, esittelymenettelyn ja palvelussuhdeasiat. Kolmas moduuli käsittää asiakirjojen käsittelyn.

Puolustusministeriön henkilökohtainen perehdyttämisuunnitelma on jaettu kahteen osaan A ja B. A osaan kuuluvat muun muassa tilat, virkasuhde pähkinänkuoressa ja käytännön asiat. B osa on henkilökohtainen perehtymisuunnitelma, jossa käydään lävitse muun muassa oman työn toimenkuva ja tavoitteet. Suunnitelmaan on merkitty jokaisen asian kohdalle siitä vastaava vastuuhenkilö ja aikataulu. Vastuuhenkilö on usein sen asian asiantuntija, esimerkiksi ”virkasuhde pähkinänkuoressa”- asian vastuuhenkilö on henkilöstöasioita hoitava virkamies. Puolustusministeriön perehtymisuunnitelman toteutumista käydään lävitse yhdessä esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.

Henkilökohtaisen osan vastuuhenkilö on oma esimies. Hänen kanssaan käydään lävitse oma toimenkuva, tavoitteet ja niiden kytkeytyminen puolustushallintoon sekä osaston oma perehtymismateriaali. MATINEssa oma esimies eli MATINEN pääsihteeri käy

lävitse toimenkuvan ja tavoitteet sekä niiden kytkeytymisen puolustushallintoon. Lisäksi hän esittelee osaston ja lähi työtoverit. Lisäksi esimiehen tulisi esitellä osaston tai yksikön perehtymismateriaali. Tällaista ei MATINElla kuitenkaan ole aikaisemmin ollut olemassa.

Kuten puolustusministeriössä ja monessa muussakin organisaatiossa perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö. On siis hyvä, että perehdyttämisen katsotaan kuuluvan kaikille ja jatkuvaan perehdyttämisen prosessiin kehittämiseen osallistuvat kaikki. Myös perehtyjä tulisi itse osallistua perehtymisohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen, eikä olla vain toimenpiteiden kohde. (Kupias & Peltola 2009, 46–47.) Tähän pyrimme myös MATINElle valmistuvassa toimistosihteerin perehdytyskansiossa siten, että jokainen sihteeriharjoittelija voi tarvittaessa muokata, lisätä ja poistaa perehdytyskansiossa olevia tietoja.

MATINE:n perehdytyskansiota suunniteltaessa päätimme huomioida ohjeet siitä mitä ”Tervetuloa-taloon” opas voisi sisältää, kuten esimerkiksi kuvauksen organisaatiosta, sen tavoista ja säännöistä, työsuhteeseen liittyvät asiat, yhteistyökumppanit sekä turvallisuusohjeet (Kangas 2007,11.) MATINE:n toimistosihteerin perehdyttämiskansio rakentuu edellä mainituista asioista sekä lisäksi toimistosihteerin työnkuvasta ja työtehtävien yksityiskohtaisesta ohjeistamisesta. Sovimme myös yhdessä MATINE:n päätoimistien sihteerien kanssa materiaalin saatavuudesta ja päivittämisestä. Perehdytyskansion avulla pyrimme vastaamaan uuden työntekijän tarpeisiin hänen tutustuessa puolustusministeriöön ja MATINE:en

Pohtiessani MATINE:n toimistosihteerin perehdytyskansiota otin lisäksi huomioon MATINE:n toimintakonseptin ja MATINE:n strategian. Perehdytyskansiota varten tarkastelin erilaisia perehdyttämisen toimintakonsepteja. Kuten Kupias ja Peltola (2009, 46–47) toteavat perehdyttämisen suunnittelun ja totutuksen tulisi nojata organisaation sen hetkiseen tilanteeseen ja käytettävissä oleviin resursseihin.

Kuten aikaisemmin mainitsin, on puolustusministeriössä perehdyttäminen suunniteltua ja yhtenäistettyä yleisperehdytyksen osalta. Kolme puolipäivää kestävä perehdyttämismoduulia, joissa käydään organisaatiota ja hallinnon alaa yleisesti lävitse on puolus-

tusministeriölle monin tavoin eduksi, näin samoja asioita ei tarvitse kertoa montaa kertaa eripuolilla taloa. Malliperehdyttäminen toimii siis puolustusministeriössä hyvin työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttämisessä. MATINEn toimistosihteerin perehdytyskansio tuo malliperehdyttämisen myös yksikön tasolle. Se antaa hyvät ja tarkat ohjeet, raamit ja mallit itse toimistosihteerin työn tekemiseen. Näin myös yleisperehdyttäminen ja työnopastaminen kulkevat samoissa kansissa. MATINEssa vierihoitoperehdyttäminen ei ole täysin mahdollista, koska MATINElla ei ole resursseja irrottaa yhtä henkilöä vain perehdyttämiseen.

Suunnitellessamme työopastusta MATINEn toimistosihteerin perehdytyskansiota avulla kävimme yhdessä lävitse päätoimisten sihteerien kanssa avoimien haastatteluiden kautta työtehtäviä koskevat tiedot ja tehtävien suoritusjärjestyksen. Samoin huomioimme sihteeriharjoittelijoiden pätevyyden ja kehittymisedellytykset. Vartiainen ym. (1993, 63) toteavat myös, että työtehtäviä koskevat tiedot saadaan haastatellen ja kysellen työtehtäviä koskevia tietoja niin asiantuntijoilta kuin työntekijöiltä. Tämän tarkoituksena on myös selvittää niitä kohtia, jotka edistävät, haittaavat tai helpottavat työntekoa. (Lepistö 1992, 30.) Puolustusministeriöön Maanpuolustuksen tieteelliseen neuvottelukuntaan sihteeriharjoittelijoiksi pääsevät harjoittelijat omaavat mielestäni jo vaadittavan teoriapohjan sekä johdon assistentin toimintaperiaatteet saamansa koulutuksen johdosta. Tämä helpottaa itse työoppimista harjoittelun aikana.

Perehdytyskansio sisältää ohjeet eri työtehtävien oikeanlaisesta suoritustavasta. Kuten aikaisemmin on mainittu kappaleessa kolme, kohdassa 3.2 Työopastuksen suunnittelu, Lepistö (1992, 32) kirjoittaa, että ohjeissa olisi hyvä käydä ilmi myös työssä mahdolliset eteen tulevat virheet. MATINEn toimistosihteerin perehdytyskansioon emme kuitenkaan yhteisestä sopimuksesta tällaista virhe kohtaa laatineet vaan lähdimme liikkeelle siitä, että tulevilla harjoittelijoilla on ymmärrys työstään assistentteina. Näin ollen he pystyisivät myös ymmärtämään mahdollisen virheen tai toimintahäiriön, kuten sen, että tietokoneen hajotessa on hyvä, jos esimerkiksi asiakkaiden osoitetiedot löytyvät myös paperiversiona.

Puolustusministeriön Maanpuolustuksen tieteellisessä neuvottelukunnassa MATINEssa työnopastus tapahtuu joustavasti viiden askeleen menetelmää käyttäen. Uuden sih-

teeriharjoittelijan tullessa taloon on edeltävä sihteeriharjoittelija häntä siellä opastamassa. Sihteeriharjoittelijan tarkoituksena on ensin tutustua perehdytyskansioon, jonka jälkeen vielä sen hetkinen sihteeriharjoittelija käy hänen kanssaan kohta kohdalta eri työvaiheet lävitse ja näyttää esimerkiksi, miten sähköinen arkistointi tapahtuu.

Uusi harjoittelija voi tehdä työvaiheen opastusta seuratessaan muistiinpanoja ja painaa mieleensä tehtäviä asioita. Tämän jälkeen uusi harjoittelija tekee työtehtävän itse sen hetkisen harjoittelijan seuratussa suoritus. Sen jälkeen he keskustelevat mahdollisista eteen tulevista ongelmista ja asioista, joihin olisi työskentelyssä erityisesti syytä kiinnittää huomiota. Edeltävän harjoittelijan lähtiessä ja uuden jäädessä, hänelle jää käyttöön kattava kansio, yleisen perehtymisen syventävänä aineistona sekä tehtäväkokonaisuuksien opettelemista varten. Lisäksi hän voi aina tarvittaessa kysyä neuvoa ja ohjeita MATINEN päätoimisilta sihteereiltä.

Uuden sihteeriharjoittelijan perehdyttämistä ja työnopastamista on kuitenkin hyvä seurata. Puolustusministeriössä perehdyttämistä ja työnopastamista seurataan siten, että perehdytysuunnitelmaan merkitään rasti, kun asia on käyty hyväksyttävästi lävitse. Samoin kehityskeskusteluissa ja loppukeskusteluissa käydään yhdessä lävitse miten perehdyttäminen ja työnopastus ovat organisaatiossa sujuneet.

5 Produktin tuottaminen

5.1 Produktin laatimisprosessi aikatauluineen

Kuukaudet 2011–2012	Tehtävä
Tammikuu	Työharjoittelu alkaa 13.1.2011 Puolustusministeriössä Maanpuolustuksen tieteellisessä neuvottelukunnassa. Ensimmäinen tapaaminen HAAGA-HELIASSA liittyen opinnäytetyön tekemiseen
Helmikuu	MATINEN toimistosihteerinä organisaatioon ja omiin työtehtäviin tutustumista.

	Mahdollista opinnäytetyön aiheen miettimistä yhdessä MATINEn päätoimistensihhteerien kanssa.
Maaliskuu	Toimeksianto puolustusministeriön Maanpuolustuksen tieteelliseltä neuvottelukunnalta, MATINElta. Tehdä MATINEn toimistosihhteerin perehdytyskansio. Opinnäytetyön aiheen hyväksyttäminen ohjaajalla. Perehdyttämiseen ja työopastukseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumista.
Huhtikuu	Keskusteluja MATINEssa minkäläistä kansiota toivovat, mitä kansioon laitetaan ja miten. Aiheanalyysi.
Toukokuu	Tein avoimia haastatteluja MATINEn päätoimisille sihteereille. Perehdytyskansion rungon ja sisällysluettelon kirjoittamisesta, tarkistamisesta ja hyväksyttäminen MATINEn päätoimisilla sihteereillä. Kirjallisuuden tutustumista.
Kesäkuu	Sovimme MATINEssa, että koska työharjoitteluni on loppumassa niin teen perehdytyskansion valmiiksi ennen opinnäytetyön raporttiosuutta. Tämä oli mahdollista siksi, että olimme jo sopineet minkäläisen perehdytyskansion MATINE tarvitsee ja olin itse tutustunut tarvittavaan teoriaan luodakseni kansion.
Heinäkuu	Perehdytyskansion tekemistä.
Elokuu	Perehdytyskansion tekemistä. MATINEn päätoimiset sihteerit tarkistavat kansion. Hyväksyntä kansiolle.

Syyskuu	Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen
Lokakuu	Opinnäytetyön kirjoittamista
Marraskuu	Opinnäytetyön kirjoittamista
Joulukuu	Tutkimussuunnitelman esittäminen
Tammikuu	Opinnäytetyön kirjoittamista
Helmikuu	Opinnäytetyön kirjoittamista
Maaliskuu	Valmis opinnäytetyö

5.2 Työn ja oman oppimisen arviointi

Sain opinnäytetyöni aiheen puolustusministeriön Maanpuolustuksen tieteelliseltä neuvottelukunnalta MATINELta toimeksiantona. Tehtäväni oli tehdä MATINELLE toimistosihteerin perehdytyskansio. Kansiolle oli organisaatiossa tarve ja tilaus. MATINELLA ei ole omaa vakituista toimistosihteerää, vaan tointa hoitavat puolivuositain vaihtuvat sihteeriharjoittelijat. Tästä johtuen MATINEN päätoimiset sihteerit, erityisesti suunnittelusihteerit joutuu oman vaativan työnsä lisäksi kiinnittämään kohtuuttomasti huomiota ja aikaa puolivuositain uuden sihteeriharjoittelijan perehdyttämiseen ja työopastamiseen. Toimeksiannoksi saamastani perehdytyskansioista toivottiin tähän ongelmaan apua. Sovimme yhdessä MATINEN päätoimisten sihteerien kanssa minkälainen kansio tulisi rakenteeltaan olla ja mitä sen tulisi sisältää.

Ryhdyin annettuun työhön mielelläni. Perehdyttäminen tuntui kiinnostavalta aiheelta, samoin itse produktin tuottaminen. Tutustuin kirjallisuuteen koskien perehdyttämistä ja työopastamista. MATINELaisilla tuntui olevan selvä käsitys siitä, mitä he kansioon haluavat ja minkälainen kansio tulisi tulla. Huolimatta siitä, että ensin tutustuin teoriapohjaan, johon produktini tulisi nojaamaan tein kuitenkin ensimmäiseksi itse produktin valmiiksi. Tämä johtui aikatauluista. Työharjoitteluni puolustusministeriössä kesti puolivuotta ja sinä aikana perehdytyskansio toivottiin valmistuvan, niin että jälkeeni tuleva uusi sihteeriharjoittelija pääsisi sitä jo käytännössä käyttämään. Perehdytyskansio tekeminen vei työharjoittelun ohella sen verran aikaa, että itse raportin kirjoittaminen siirtyi syksyyn 2011 ja tulevaan kevääseen 2012.

Aikatauluni oli siis sovittu itse produktin tuottamisen osalta työnantajan toiveen mukaisesti. Raportin kirjoittamiselle jäi mielestäni hyvin aikaa, olihan asettanut itselleni alkuperäisen suunnitelmani mukaisesti opinnäytetyön valmistumispäiväksi ensimmäinen maaliskuuta 2012. Mielestäni oli hyvä, että olin varannut kirjoittamiselle aikaa, koska aina elämässä sattuu yllättäviä asioita, kuten esimerkiksi sairastuminen. Mielestäni oli hyvä, että olin asettanut itselleni päivämäärät, takarajat milloin viimeistään kaiken olisi oltava valmista.

Opinnäytetyöprosessissani on ollut mielenkiintoista tutustua perehdyttämiseen. Aluksi ajattelin tietäväni perehdyttämisestä jo aika paljon, mutta teoriapohjaan tutustuessani huomasin, löysin ja opin paljon uusia asioita niin perehdyttämisestä kuin siihen olennaisena osana kuuluvasta työpastamisesta. Itse produktin tekoa helpotti se, että MATINEssa tiedettiin, mitä kansiolta halutaan. Vaikeutena koin kuitenkin niiden työtehtävien ja työkokonaisuuksien materiaaliksi tuottamisen, joita en itse työharjoitteluni aikana ehtinyt suorittaa. Näiden työtehtävien avaamiseen käytinkin apuna MATINEn päätoimisten sihteerien avoimia haastatteluita. Teimme haastattelut toukokuun aikana, aina silloin kun se työpäivän aikana oli mahdollista. Samoin produktin edetessä tuli miettiä kansion päivittäminen ja sen helppous. Siksi päädyimmekin siihen, että perehdytyskansio on niin sähköisenä kuin paperisena versiona ja aina kukin sihteeriharjoittelija päivittää sitä vuorollaan. Mielestäni produktista tuli onnistunut. Se toimii hyvin puolustusministeriön yleistä perehdyttämistä syventävänä aineistona sekä oivana materiaalina osana työpastamista ja itse opiskelua.

Lähdeteoksien löytäminen opinnäytetyötäni varten oli mielestäni yllättävän vaikeaa. Moni kirja lähestyi perehdyttämistä joko liian teoreettisesti tai sitten täysin valmiina oppaana. Löysin mielestäni kuitenkin juuri opinnäytetyötäni varten sopivat teokset.

5.3 Opinnäytetyön pohdinta

Perehdyttämisen kytkeminen osaksi organisaation toimintasuunnitelmaa ja strategiaa auttaa organisaatiota menestymään ja etenemään valitsemaansa suuntaan. Lisäksi Suomen lakikin velvoittaa siihen työnantaja. Siltikin on vielä työpaikkoja, joissa työntekijöi-

tä ei perehdytetä kunnolla uusiin työtehtäviinsä, vaikka perehdyttämisen kuuluisi olla yksi organisaation toiminnan ytimistä.

Puolustusministeriössä perehdyttämiseen suhtaudutaan mielestäni vakavasti. Sen tärkeys organisaation toiminnan kannalta ymmärretään. Mielestäni on ehkä kuitenkin unohdettu, että perehdyttäminen on hyvin käytännöllinen asia. Siinä ei niinkään tulisi korostaa kehittämistä, vaan ennen kaikkea työn hallintaa ja työyhteisöön sopeuttamista. Puolustusministeriössä kolmena päivänä pidettävät puoli päivää kestävä perehdytysmoduulit ovat tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille riippumatta siitä, mihin työtehtävään he ovat ministeriössä tulemassa. Mielestäni perehdytysmoduuleista saisi paljon mielenkiintoisemmat ja tarkoituksenmukaisemmat, jos ne olisi jaettu esimerkiksi sen mukaan, onko kyse vakituisista vai osa-aikaisista työntekijöistä. Ymmärrän kuitenkin, että kyse on yleisestä perehdyttämisestä puolustusministeriöön ja sen hallinnonalaan.

Maanpuolustuksen tieteellisen neuvottelukunnan MATINEn oman toimistosihteerin puuttuminen kokonaan on mielestäni erikoista. MATINEn toimistosihteerin työnkuvaan kuuluivat muun muassa, tavanomaisten sihteerin töiden, kuten kokousjärjestelyt, puhelinliikenne ja vieraiden vastaanottaminen, lisäksi yksikön asiakirjojen vienti asiantuntijajärjestelmään ja arkistointi, käynnissä olevien projektien hallinnollisten ja tutkimusraporttien vastaanottaminen, arkistointi ja jatkokäsittely, www-sivujen päivittäminen, määrärahaohjelmien valmistelu ja muun muassa tutkimusraporttien editointi yhtenäiseen julkiasuun. Mielestäni nämä kaikki ovat olennainen osa MATINEn työskentelyä. Toimistosihteerin käsistä ja hänen kauttaan kulki moni organisaatiota koskeva tärkeä asia. Se minkälaista työnjälkeä toimistos sihteeri saa aikaan, niin näkyvää kuin näkymätöntä, toimii organisaation käyntikorttina ulospäin asiakkaille. Toimistosihteerin tulisi olla ikään kuin organisaation muisti ja tuntea organisaatioon kuuluvat ihmiset.

Toimistosihteerin vaihtuminen puolivuositain ei tätä asiaa auta, kuten ei sekään, että toimistosihteerinä toimii vielä työtään harjoitteleva ihminen. Tämä on mielestäni jollain tavoin väärin, niin organisaatiota, kuin uutta tulokasta kohtaan. Olenkin pohtinut voiko tämä olla viesti organisaatiolta siitä, että MATINEn tekemää työtä ei ehkä tarpeeksi ymmärretä tai jopa osata arvostaa organisaatiossa ja nähdä oman toimistosihteerin tärke-

yttä niin asiakaspalvelun kuin koko MATINEn toiminnan kannalta. Myös uusi sihteeriharjoittelija voi kokea jäävänsä vaille riittävää työnopastusta, vaikka MATINEn päätoimiset sihteerit tekevätkin kaikkensa uuden sihteeriharjoittelijan perehdyttämisen ja työnopastamisen kannalta. Toivottavasti tekemäni perehdytyskansio tuo tähän helpotusta, niin yleisen perehdyttämisen tukena, kuin työnopastuksen osalta. Jatkossa toivoisin, että puolustusministeriössä ymmärrettäisiin se, että huomio olisi uuden tulokkaan lisäksi suunnattava myös työyhteisön toimintaan.

Lähteet

Ammattiedistämislaitos, Johtamistaidon Opisto & Työturvallisuuskeskus 1987. Ihminen työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy. ISBN 951-917962-3

Borgman, M., & Packalén, E., 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Finlex- Ajantasainen lainsäädäntö 2012. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>. Luettu: 21.3.2012.

Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö 2012. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>. Luettu: 22.3.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. Uudistettu painos. Tutki ja Kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hätönen, H., 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1.painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Nykypaino Oy. ISBN 978-951-810-337-3.

Kivikoski, J. 1993. Viestintä työpaikan kehittämisen välineenä. 2. Tarkistettu painos. Työministeriö, Työturvallisuuskeskus, Tapaturmavakuutuslaitosten Liitto. PunaMusta Joensuu. ISBN 951-810-022-5.

Kjellin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tampere.

Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus. Painotalo Auranen Oy. Forssa. ISBN 951-8958-77-7.

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Kirjapaino Oy Merkur. Helsinki. ISBN 951-810-135-3.

Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta 2008. Tutkimuksen ja toiminnan strategia 2013. Edita Prima Oy. ISBN 978-951-25-1863-0

Vartiainen, M., Teikari, V, & Pulkkis, A.1993. Psykologinen työnopetus. Kolmas painos. Otakustantamo. Karisto Oy Hämeenlinna.

Liitteet

Liite 1. MATINEn toimistosihteerin perehdytyskansio sihteeriharjoittelijoille sisällysluettelo

Sisällysluettelo

1	Yleistä.....	5
2	Puolustusministeriö	5
2.1	Puolustusministeriön hallinnonala.....	5
2.1.1	Organisaatiokaavio.....	6
2.2	Toiminta-ajatus	6
2.3	Hallintopoliittinen osasto.....	7
2.3.1	Tutkimusyksikkö.....	7
2.3.2	Talousyksikkö.....	7
2.3.3	Konserninohjausyksikkö	8
2.3.4	Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE).....	8
2.3.5	Turvallisuusyksikkö.....	8
2.4	Puolustuspoliittinen osasto	9
2.4.1	Kansallisen puolustuspolitiikan yksikkö.....	9
2.4.2	Kansainvälisen puolustuspolitiikan yksikkö.....	9
2.5	Resurssipoliittinen osasto.....	9
2.5.1	Materiaaliyksikkö	9
2.5.2	Henkilöstöyksikkö	10
2.5.3	Yhdyskunta- ja ympäristöyksikkö.....	10
2.5.4	Tietohallintoyksikkö	11
2.6	Erillisyksiköt.....	11
2.6.1	Lainvalmistelu- ja oikeusyksikkö.....	11
2.6.2	Viestintäyksikkö.....	12
2.6.3	Hallintoyksikkö	12
2.6.4	Sisäisen henkilöstöhallinnon sektori.....	13
2.6.5	Sisäisen taloushallinnon sektori	13
2.6.6	Tiedonhallintasektori.....	13
2.6.7	Tietotekniikkaryhmä.....	13
2.6.8	Tarkastusyksikkö	13
2.6.9	Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö.....	13
2.6.10	Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (MTS)	14
2.7	PLM:n yksiköiden viralliset lyhenteet ja johtajat 1.1.2010 alkaen	14
2.8	Poimintoja Puolustusministeriön historiasta	15
3	. Puolustusvoimat	16
3.1	Pääsikunta	16
	Pääsikunnan asema ja tehtävät - puolustusministeriön alaisena	
	keskushallintoviranomaisena	17
	Pääsikunnan asema ja tehtävät - muut roolit	17
3.1.1	Materiaaliosasto.....	17
3.1.2	Suunnitteluosasto	17
3.1.3	Johtamisjärjestelmäosasto	17
3.2	Maanpuolustuskorkeakoulu.....	17
4	MATINE - Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta.....	18
	Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE).....	18
4.1	Neuvottelukunnan tehtävänä	18
4.2	Neuvottelukunnan kokoonpano.....	19
4.3	Työvaliokunta.....	20
4.4	Jaostot.....	21
4.5	Asiantuntijajaostot.....	22
4.5.1	Aluevalvontajaosto (AV)	24
4.5.2	CBRN-suojelun ja -lääkinnän jaosto (CB).....	24
4.5.3	Elektroniikkajaosto (EL).....	24
4.5.4	Hallinto- ja taloustieteiden jaosto (HT).....	25
4.5.5	Kaukokartoitus- ja geoinformaatiojaosto (KK).....	25
4.5.6	Kenttälääkintäjaosto (KL).....	25
4.5.7	Kuljetustekniikan jaosto (KT).....	26

4.5.8	Materiaali- ja rakenneteknologian jaosto (MT)	26
4.5.9	Systeemianalyysijaosto (SY)	26
4.5.10	Terveys- ja käyttäytymistieteiden jaosto (TK)	27
4.5.11	Tietotekniikkajaosto (TT)	27
4.5.12	Tekstiili- ja vaatetusjaosto (TV)	27
4.5.13	Yhteiskunnan kriisivalmiuden jaosto (YV)	28
4.5.14	Yhteiskuntatieteiden jaosto (YT)	28
5	Strategia	28
6	MATINEn sihteeristö	29
7	MATINEn vuosikello	29
8	Määräraahahaku	30
8.1	Tutkimushaun työvaiheita	31
8.2	Haun avaaminen	31
8.3	Haun sulkeutuminen	31
8.4	Lausuntokierros	31
8.5	Päätöskokous	32
9	Tutkimushanke	32
9.1	Tutkimusopimukset	32
9.2	Väliraportointi	33
9.3	Loppuraportointi	34
9.4	Laskutus	34
9.5	Tutkimusseminaari	34
10	Julkaisutoiminta	34
10.1	Loppuraporttien editointi	35
10.2	WWW-sivujen päivitys	35
10.3	ISBN-numerot	35
11	Organisaatioon liittyvät rutiinit	35
11.1	MATINEn postin käsittely	35
11.2	Postin saapuminen, ja ASTORI - ohjeet	36
11.3	Pöytäkirjat	37
11.4	Kokouspalkkiot	37
11.5	Amica	37
11.6	Tilavaraukset	38
12	Henkilöstöasiat	38
12.1	MATINEn organisaation nimittäminen	38
12.2	Henkilöstön palkkaaminen MATINE sihteeristöön	38
12.3	Perehdytysuunnitelma	38
12.4	Henkilötietolomake	38
12.5	Palvelusuhde	39
12.6	Turvallisuus	39
12.7	Työaika, työaikaleimaus ja kulunvalvonta	39
12.8	Vuosiloma	40
12.9	Työhyvinvointi	40
12.10	Työsuojelu	40
12.11	Poissaolot	40
12.12	Sosiaali ja virkistystoimikunta SOVI	41
12.13	Työajankohdentaminen	41
	Ostolaskuosoite	42
	Liitteet	
	Lähteet	