

Päivi Heinikangas

Organisaatiomuutos ja perehdytys

Case: Porin Palveluliikelaitoksen perehdytysmateriaali

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö,

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Päivi Heinikangas

Työn nimi: Organisaatiomuutos ja perehdytys: Case: Porin Palveluliikelaitoksen perehdytysmateriaali

Ohjaaja: Eija Putula-Hautala

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 30

Liitteiden lukumäärä: 5

Organisaatiomuutos tuottaa ihmisille sekä yrityksille pakotteen oppia uudet ajattelulu- ja toimintatavat ja tuo haasteen jättää vanhat opitut tavat taakse. Perehdyttäminen on keino, jolla työyhteisö ohjataan toimimaan organisaation strategian mukaisesti.

Työn tavoitteena oli tehdä Porin Palveluliikelaitokselle perehdyttämismateriaali, joka sisältää Palveluliikelaitoksen säännöt, ohjeistukset ja toimintatavat, jotka koskevat palveluliikelaitoksen koko henkilöstöä, sekä mallisisällysluettelo Palveluliikelaitoksen toimipaikoille. Perehdytysmateriaalin kokoamisen tueksi tehtiin kysely henkilöstölle, mitä he haluaisivat tietää organisaatiostaan ja toimintatavoista, sekä mitä työntekijän olisi hyvä tietää omasta toimipaikastaan.

Perehdytysmateriaalin kokoamiseen käytettiin Porin kaupungin perehdyttämismallipohjaa sekä henkilöstölle tehtyä kyselyä. Kysely oli laadullinen. Kyselyä varten laadittiin kaksi erilaista kyselylomaketta: henkilöstölle ja palvelupäälliköille/työnjohtajille. Kysely suoritettiin kesäkuussa 2010. Kyselyihin vastasi 12 henkilöä ja saadut vastaukset analysoitiin luokittelemalla.

Kyselyyn vastanneiden mielestä työntekijän tulisi tietää työpaikalla tarvittavat yhteystiedot, tiedotus toiminta ja toimintatavat. Organisaatiosta tulisi tietää toiminta-ajatus, visio, tulevaisuuden näkymät sekä esimiesten yhteystiedot ja vastualueet.

Perehdytysmateriaalin kokoamiseen kysely antoi tuen, mihin asioihin materiaalin kokoamisessa tuli keskittyä, jotta materiaali palvelisi Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöä. Materiaali toimii Porin Palveluliikelaitoksen perehdyttämisen apuvälineenä uusille sekä organisaatioon siirtyneille työntekijöille.

Avainsanat: Organisaatiomuutos, perehdytys, Porin Palveluliikelaitos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school, School of Hospitality Management

Degree programme: Service Management

Specialisation: Food Management and Entrepreneurship

Author/s: Päivi Heinikangas

Title of thesis: Organisation amend and Orientation: Case: Orientation material for the Public Services of Pori town

Supervisor(s): Eija Putula-Hautala

Year: 2010 Number of pages: 30 Number of appendices: 5

Organizational changes create pressure to people and companies and challenge to learn new ways of thinking and ways to act. Work orientation is the way in which the work community is lead to act according to the organization strategy.

The purpose of the thesis was to compile work orientation material for Pori town Public Services. The work orientation material includes rules, directions and work procedures for the whole personnel of Pori town Public Services and a model table of contents for their work places. When compiling the work orientation material a questionnaire for the employees was made to find out their wishes concerning the organization and its working principles and their opinions of what they should to know about their work place.

The work orientation material was compiled by using the orientation check list of Pori town and the questioning mentioned above. The questioning was qualitative and there were two different question forms: one for the employees and one for the service managers/supervisors. The material was collected in summer 2010. 12 persons responded and the answers were analysed by categorization.

According to the results of the questionnaire, the employees should know the contact information of the work place, communications and ways of action at the work. They should know the business idea, vision, future views, contact information and responsibilities of the managers of the organization as well.

The questioning supported and guided the compiling work of the orientation material.. The work orientation material will serve both the new and transferred employees of Pori town Public Services and provide help when introducing the organization and work places to them.

Keywords: organizational change, work orientation, Pori town Public Services

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	3
1. JOHDANTO.....	5
1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset	6
1.2 Työn lähtökohdat	6
1.3 Porin Palveluliikelaitos	6
2. ORGANISAATIOMUUTOS	9
2.1 Muutoksen vaikutus ihmisiin.....	10
2.2 Muutosjohtaminen.....	11
2.3 Viestintä muutoksessa	12
3. PEREHDYTYS	15
3.1 Perehdyttämisen merkitys.....	16
3.2 Perehdyttäjänä toimiminen.....	17
4. PORIN PALVELULIIKELAITOKSEN PEREHDYTYSMATERIAALI	19
4.1 Kehitystyön kuvaus	19
4.2 Kyselyn tulokset.....	20
4.3 Perehdytysmateriaalin kehittäminen.....	21
4.3.1 Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöä koskeva perehdytysmateriaalin sisältö	21
4.3.2 Toimipaikkakohtainen perehdytysmateriaalin mallisisältö.....	23
4.4 Valmis perehdytysmateriaali	25
5. POHDINTA	26
LÄHTEET	29
LIITTEET	31

1. JOHDANTO

Työelämää ohjaa tänä päivänä eniten jatkuva muutos. Muutokset tapahtuvat yhä nopeammin. Organisaatiot ja työntekijät joutuva sopeutumaan muutoksiin entistä lyhyemmällä ajalla. (Ojala 2002, 23.) Viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteissa on niin suuri, ettei sen merkitystä voi olla korostamatta liikaa. Esi- miesasemassa toimivilla on merkittävä rooli organisaatiomuutosviestinnän toteuttajina. (Juuti & Virtanen 2009, 104 - 105.)

Toimintaympäristön muutos tuottaa usein selvän pakotteen ihmisille että yrityksille oppia pois jostakin aikaisemmasta ajattelu- tai toimintatavasta ja samalla haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla (Viitala 2005, 29). Hyvällä perehdyttämällä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään (Viitala 2004, 261).

Porin Palveluliikelaitos aloitti toimintansa 1.1.2010. Porin Palveluliikelaitoksen alaisuuteen siirtyivät ruokapalvelutyöntekijät, laitoshuoltajat sekä kiinteistöhoitoon työntekijät Porin Kaupungin kouluvirastosta, Teknillisestä palvelukeskuksesta, Perusturvakeskuksesta ja Vapaa-aikavirastosta. Kuntaliitoksen myötä Noormarkun kunnan ja nykyisen Luoteis-Satakunnan kansanterveystyön kuntayhtymän ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitoon henkilöstö siirtyi 1.1.2010 Porin palveluliikelaitoksen palvelukseen. (Minttumäki 2009, 5.)

Työskentelen Porin Palveluliikelaitoksessa ruokapalvelutyöntekijänä. Porin Palveluliikelaitoksella ei ole perehdytysmateriaalia, josta sain hyvän opinnäytetyön aiheen ja työstää asiaa eteenpäin ja tehdä palveluliikelaitokselle materiaalin. Perehdytysmateriaali toimii apuvälineenä organisaatioon perehdyttämiseen uusille ja siirtyneille työntekijöille.

Kartoitin organisaatiossa työskenteleviltä työntekijöiltä heidän ajatuksiaan, mitä työntekijän olisi hyvä tietää organisaatiostaan ja työpaikastaan, jossa työskentelee. Tämän selvityksen jälkeen kokosin perehdytysmateriaalin.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Perehdytysmateriaalin sisällön tavoitteena on, että se sisältää Porin Palveluliikelaitoksen säännöt, ohjeistukset ja toiminta-tavat, jotka koskevat Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöä, sekä mallisisällysluettelon Porin Palveluliikelaitoksen toimipaikkoihin.

Työ rajattiin niin, että perehdytysmateriaali sisältää perustiedon Porin Palveluliikelaitoksen ohjeista ja säännöistä sekä toimintatavoista organisaatiossa ja mallipohja sisällysluettelon toimipaikkoihin.

1.2 Työn lähtökohdat

Työ on toimeksianto Porin Palveluliikelaitokselta, joka aloitti toimintansa 1.1.2010. Porin Palveluliikelaitoksella ei ole perehdytysmateriaalia ja organisaatiomuutoksen myötä perehdytys nousee tärkeäksi. Porin kaupungin perehdytysmallin ja henkilöstökyselyn avulla lähdimme tuottamaan Porin Palveluliikelaitokselle perehdytysmateriaalia.

Perehdyttäminen on suunniteltava myös työtä samassa kunnassa vaihtaville, pitkiltä hoito- tai muilta vapailta palaaville, kesäharjoittelijoille ja ulkoisille palveluntuottajille. Menetelmien, välineiden ja rakenteiden muutokset aiheuttavat yhä enemmän perehdyttämisen tarvetta. (Rainio 2010, 2.)

1.3 Porin Palveluliikelaitos

Kaupunginvaltuusto perusti marraskuussa 2008 Porin kaupungin sisäisen palveluliikelaitoksen. Liikelaitoksen tehtävänä on tuottaa ateria-, puhtaus- ja kiinteistöpalveluja Porin kaupunkikonsernille. Porin Palveluliikelaitoksen toiminta alkoi 1.1.2010. Liikelaitoksessa työskentelee 700 työntekijää. Johtajana toimii Kaj Kainulainen. Hallinto- ja taloustiimin ohella Porin Palveluliikelaitoksessa on kaksi tu-

losyksikköä: ateria-, ja puhtauspalvelut sekä kiinteistöhoitopalvelu. (Minttumäki 2009, 5.) Suurimmat Porin kaupungin tilaaja-asiakkaat ovat perusturva, koulutoimi ja tekninen palvelukeskus. (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010]).

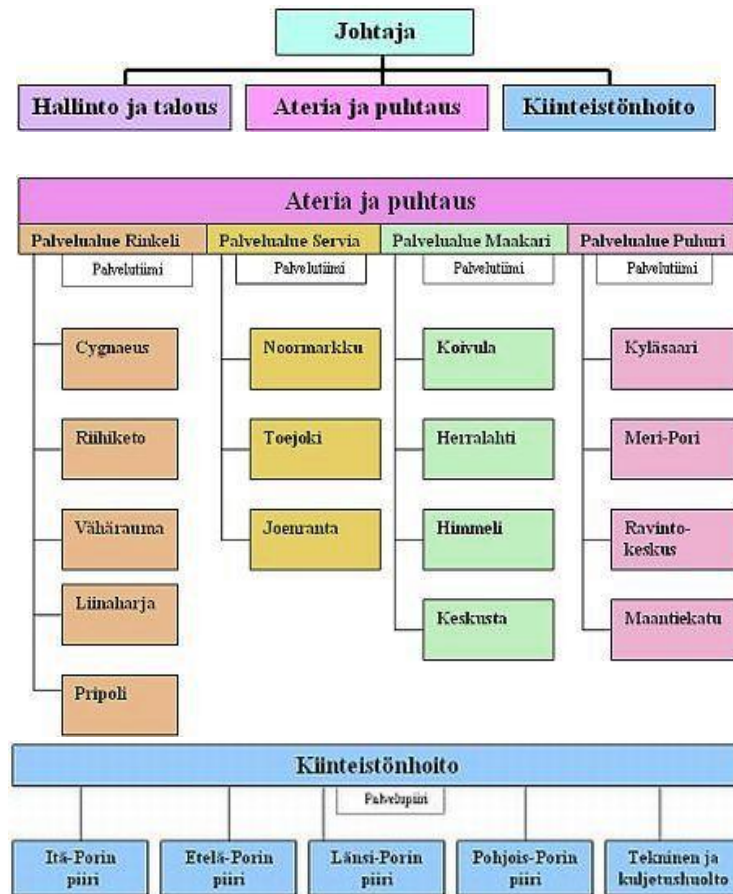
Ateria ja puhtaus –tulosityksikkö. Ateria ja puhtaus -tulosityksikkö on jaettu neljään maantieteelliseen palvelualueeseen: Rinkeli, Servia, Maakari ja Puhuri (kuvio 1). Palvelualueiden toiminnasta vastaavat palvelupäälliköt. Palvelupäälliköiden alaisuudessa on 16 palvelutiimiä, jotka huolehtivat niin puhtaudesta kuin ruoasta. Lisäksi Ateria- ja puhtauspalveluiden kehittämistehtävissä toimii palvelusuunnittelijatiimi. (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010].)

Ruokapalvelut. Porin Palveluliikelaitoksen ruokapalveluiden toiminta-ajatuksena on valmistaa ja tarjota asiakkailleen monipuolisia ja laadukkaita ateriapalveluja. Ne ovat ravitsemuksellisesti oikeaa, maukasta ja kustannuksiltaan edullisia aterioita eri asiakasryhmille. Porin Palveluliikelaitoksen ateriapalvelujen toimintaa ohjaavat ravitsemukselliset ja hygieeniset tavoitteet. Porin Palveluliikelaitoksen tehtävänä on huolehtia kaupungin ruokapalveluista. (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010].)

Porin Palveluliikelaitos vastaa Porin kaupungin koulujen, päiväkotien, vanhainkotiin, Porin pääterveyskeskuksen ja Noormarkun sairaalan ateriapalveluista kuin myös vanhusten palveluasumisen, kehitysvammaisuusasuntojen, päivätoimintakeskusten sekä henkilöstön ateriapalvelusta. Porin Palveluliikelaitos vastaa myös osaltaan kotihoidon tarvitsemista aterioista. (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010].)

Puhtauspalvelut. Puhtauspalvelut tuottavat hygieenisiä ja turvallisia toimitiloja Porin kaupungin virastoille, laitoksille ja liikelaitoksille mukaan lukien Reposaaari, Ahlainen ja Noormarkku. Puhtauspalveluja tuotetaan päiväkoteihin, kouluihin, asuntoloihin, laitoksiin, vanhainkoteihin, sairaaloihin sekä vapaa-ajan kohteisiin kuten uimahalleihin ja urheilutaloihin. (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010].)

Kiinteistönhoidon tulosityksikkö on jaettu neljään maantieteelliseen kiinteistön hoitopiiriin. Itä-Pori, Länsi-Pori, Pohjois-Pori ja Etelä-Pori. Lisäksi tulosityksikön alaisuudessa toimii teknisen- ja kuljetushuollon tiimit. Tulosityksiköstä vastaa kiinteistönhoitopäällikkö. (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010].)



Kuvio 1. Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiokaavio (Porin Palveluliikelaitos, [viitattu 30.8.2010]).

2. ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiomuutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen, joka edellyttää ihmisiltä oppimista. Muutos voi olla laajuudeltaan suuri tai pieni ja se voi tapahtua äkillisesti tai vähitellen. (Lämsä & Hautala 2004, 184.)

Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitellään vähitellen. Tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja teknologiaa. Esimerkiksi kun työntekijät kehittävät palvelun laatua on kyseessä vähittäinen muutos. Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toimintatavat. Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on strategista muutosta. Koska strateginen muutostyyppi on useasti työntekijöille kaukainen, edellyttää tämän muutoksen onnistuminen, että henkilöstölle kyetään viestittämään merkityksellinen ja houkutteleva tulevaisuudenkuva. (Lämsä & Hautala 2004, 185.)

Muutokset luokitellaan vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen asteen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset kuuluvat luonnolliseen kasvuun ja kehitykseen. Toisen asteen muutos on laadullista, voimakkaasti uudistuvaa ja murroksia aiheuttavaa. (Viitala 2004, 88.)

Muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Suhteellisuus muutoksessa tarkoittaa, että joillekin uusien toimintatapojen oppiminen on pieni juttu, kun taas toiselle sama asia on maata mullistava. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Uudet toimintatavat vaikuttavat ihmisten rooleihin ja asemaan työyhteisössä, mikä vaatii niihin perehdytystä sekä koulutusta. Koulutuksen riittämättömyyden takia työntekijöiden on vaikea omaksua uudenlaisen toimintatavan vaatimia taitoja ja luoda niihin liittyviä yhteistoimintasuhteita. (Juuti & Virtanen 2009, 161.)

2.1 Muutoksen vaikutus ihmisiin

Muutokseen sopeutuminen ja hyväksyminen vie aikaa työyhteisössä (Lämsä & Hautala 2004, 189). Tyypillisesti henkilöstön kokemuksissa erotetaan kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutosten toteutumisessa. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannus on henkilöstön muutosprosessin ensimmäinen vaihe. Se tarkoittaa, että henkilöstö lamaantuu kuullessaan tulevasta uudistuksesta. Sen seurauksena on muutoksen voimakas kieltäminen ja kritiikki. Toinen vaihe muutostilanteessa on toiveen herääminen. Tällöin tunnelmat muutoksen suhteen vaihtelevat vuoristoratamaisesti ylhäältä alas ja päinvastoin. Välillä henkilöstö kokee, että uudistuminen etenee ja omalla organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisinaan tunnelmat ovat apeat ja ettei muutosvaiheesta selvitä. Kolmas vaihe muutoksessa on sopeutuminen. Ajattelutavaksi alkaa muodostua, että kyllä tästä selvitään. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksissa uuden mahdollisuuden ja haasteita. Osa organisaatioista käy läpi vaiheet hyvinkin nopeasti. Mahdollisesti on myös, että organisaatio ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 50 - 51.)

Muutostilanteissa suhtautumis- ja reagoititavat vaihtelevat. On viisi erilaista yksilöllistä reagoititapaa muutoksiin: Aktivistit, seurailijat, epäilijät, opposition edustajat ja opportunisti. Aktivistit ovat innokkaita kokeilemaan ja vievät mielellään projekteja ja kehitystyötä eteenpäin. Seurailijat sen sijaan tarkkailevat ja ovat toiminnan tukipilareita, eivätkä luovu ensimmäisestä vastoinkäymisestä. Epäilijät taas pelkäävät ja epäilevät kaikkea, koska heillä on useimmiten huonoja kokemuksia aikaisemmista muutoksista. Oppositio taas tekee kaikkensa jarruttaakseen muutoksen toteutumista ja opportunisteille käy kaikki. Muutoksessa on aina mukana sitä kannattava ja toisaalta sitä vastustava joukko sekä sekalainen kokoonpano enemmän tai vähemmän sivusta seuraajia ja entisen, vanhan hyvän ajan kannattajia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 254.)

Ihmiset vastustavat muutoksissa kaikkein eniten menetyksiä. Omien voimavarojen riittävydestä pelko luo esteitä muutokselle, johon ihminen luonnostaan vastaa puolustaen ja syntyy muutosvastarintaa. (Viitala 2004, 90.)

Muutosvastarinnan syyt tavallisesti ovat tietämättömyys, uuteen tilanteeseen liittyvät ennakkoluulot ja taloudelliset kysymykset (Juuti & Virtanen 2009,70). Muutoksia kohtaavassa työyhteisössä pitäisi olla aikaa ajattelulle sekä tunteille. Työntekijöillä pitäisi antaa aikaa sisäistää muutokset ja tarkastella niitä. Mikäli muutokset pakotetaan peräjälkeen nopealla tahdilla, ihmiset menettävät hallinnan tunteen työssään. Samalla he alkavat suhtautua kielteisesti työhönsä, stressaantuvat ja palavat loppuun. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

2.2 Muutosjohtaminen

Ihmisen johtamisen keskeiset asiat ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Kaikista näistä huolehtiminen on välttämätön onnistuneessa esimiestyössä. (Piili 2006,19.) Muutoksen läpivieminen organisaatiossa on todellinen tulikoe esimiehille. Johto ja esimiehet eivät useinkaan ole vain muutoksen läpiviejinä ja käynnistäjinä vaan kohteina ja osallisina myös itse. (Järvinen 2009, 134.)

Organisaatiomuutoksen paineissa johtajien ja esimiehien osaaminen ovat kovalla koetuksella, muutosvastarinta on kyettävä murtamaan ilman, että lannistaa työntekijöitä. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan suuntaa, rohkaisemaan ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Viitala 2004, 89.)

Muutoksen johtaminen edellyttää monien taitojen hallintaa, kuten henkilöstöjohtamisen taidot, arvojohtamisen- ja viestinnän taito (Juuti & Virtanen 2009, 160). Oikean tiedon levittäminen avoimesti ja laajasti, sekä aito vuoropuhelu muutoksessa mukanaolevien kanssa tuottaa usein kestävimät tulokset (Viitala 2004, 95). Henkilöstön ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa on parasta muutoksen viemistä eteenpäin, jolloin työntekijät voivat vaikuttaa ja sitoutua muutokseen. Jo ennen muutosta toteutettu hyvä johtaminen ja henkilöstö suhteet helpottavat asioiden läpivientiä ja siihen liittyvien tunteiden käsittelyä. (Piili 2006, 133.)

Muutosjohtajuudessa on vahva ihmisten johtamisen henki. Se puolestaan edellyttää herkkyyttä lukea sanottuja ja sanomattomia viestejä, sekä muuntaa omaa vies-

tintää kunkin tilanteen vaatimalle aaltopituudelle. Muutosjohtaja ei ole puhuvapää vaan kuunteleva, mutta silti jämäkkä johtaja. (Juholin 2009, 324 - 325.)

Muutosta ei voi hallita aivan täysin, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät ja niin monimutkaisella tavalla, että näitä vaikutuksia on mahdoton ennakoida. Muutosprosessi on siis aina osittain hämäränpeitossa ja yllätyksellinen. Muutokseen voi kuitenkin vaikuttaa, siihen voi sopeutua ja sitä voi tarkoituksellisesti edistää, johon vaaditaan muutosprosessin hyvää ymmärrystä ja oppimisprosessin näkökulmaa. (Viitala 2005, 30.)

2.3 Viestintä muutoksessa

Viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino yrityksessä. Viestintä joutuu kilpailemaan ihmisten ajasta ja huomiosta työtilanteissa ja –ympäristöissä, joita usein leimaa kiire ja asioiden runsaus. Strategisessa johtamisessa viestintä on noussut tärkeäksi, koska strateginen suunta ei voi toteutua, ellei sitä saada viestitettyä. (Viitala 2004, 217.)

Viestintä lähtee liikkeelle sanoman lähettäjältä, jonka hän lähettää tarkoittamalleen vastaanottajalle. Viestintä on myös suuresti riippuvainen taustatekijöistä, kuten tarpeista ja viestintätilanteista. Viestinnän tapahtumaan liittyy aina siihen kuulumattomia tekijöitä, jotka vaikuttavat viestittämiseen, välittämiseen ja tulkintaan. Häiriöitä on siis sekä sisäisiä, että ulkoisia. Sisäisiä häiriöitä ovat lähettäjällä ja vastaanottajalla asenteet ja mielipiteet sekä monet muut psykologiset tekijät, kuten sanomaan liittyvät tunnetekijät. Ulkoisia häiriöitä ovat kanavan häiriöt, kuten esimerkiksi melu, epäselvä käsiala tai postinkulun vaikeudet. Sanoman tulo vastaanottajalle ei välttämättä merkitse sitä, että sanoma on mennyt perille. Sanoma on otettava vastaan ja sekä ymmärrettävä. Tutkimusten mukaan ymmärrettävyyden osatekijöinä voidaan pitää seuraavia tekijäryhmiä kuten havainnollisuus, koska havaittava todellisuus on helpointa ymmärtää. Samastuminen, jotta lukijalle tuttu asia on ymmärrettävää. Kieliasu ja sanatekijä, oudot ja pitkät ja vierasperäiset sanat vaikeuttavat ymmärtämistä. Rakennetekijät, pitkät, monimutkaiset lauseraken-

teet estävät ajatuskokonaisuuksien syntymistä. Ideatiheys, mitä useampia asioita mahdutetaan aikayksikköön sitä vaikeampaa teksti on. Ulkoasu, jolla on havaintopsykologinen vaikutus. Motivaatio, jolla on mielenkiintoa houkuttava vaikutus ottaa selvää vaikeastakin asiasta. (Wiio 1998, 76, 80, 121 - 122.)

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Oikeuden mukainen ja totuuden mukainen tieto on tärkeää, koska tiedon puute saa aikaan huhuja ja pelkoa työyhteisöön. Viestinnässä on pyrittävä vastaamaan seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä tapahtuu?
- Keihin se vaikuttaa?
- Milloin asiat tapahtuvat?
- Ketkä ottavat asioista kantaa?
- Kuka asioista päättää?
- Miten muutosprosessi etenee?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä seuraa, jos muutosta ei toteuteta?

(Viitala 2004, 219.)

Esimiehen tulisi organisoida jatkuvaa viestintää. Tietokoneen avulla ei voi vain informoida työtapoja, nostoja tai tiedotustilaisuuksia. Muutos pitää esiintyä palaverimuistiossa aina ykkösenä ja joskus myös ainoana asiana, muutoksen vakiintumiseen asti. Esimiehen tulisi myös integroida muutosviesti. Kertomalla uudesta viikokosähköpostista, juttelemalla palavereissa, seuraamalla henkilökohtaisia keskusteluja, puhumalla lounaspöydässä, ja näin esimies voi toteuttaa monikanavaviestintää. (Erämetsä 2009, 28 - 288.)

Muutosviestinnällä on monenlaisia tehtäviä. Sen tulisi kuvata sanoin, ehkä kuvinkin, millaisesta muutoksesta on kyse, luoda ymmärrystä, selittää tavoitteita ja syitä, käsitellä saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita, sekä luoda näin edellytyksiä muutokseen. Muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa merkittävästi, samoin halu keskustella sen syistä, tavoitteista ja saavutuksista. (Juholin 2009, 320.)

Uusien toimintatapojen tai arvojen sisäistäminen vaati läpikohtaisen pohdinnan ja keskustelun, jotta ihmiset ymmärtävät niiden sisällön ja osaavat soveltaa niitä omassa työssään. Arvot eivät siirry käskystä eivätkä edes kehotuksesta. Viestinnän tehtävää on myös tuoda visio julki niin, että työyhteisön jokainen jäsen innostuu siitä ja haluaa sitoutua siihen. Visioviestintä ei ole mikään kertaprojekti, jossa visio esitellään, vaan jatkuva prosessi, jossa teoin ja sanoin vahvistetaan sitä. Muutostilanteessa ja –prosessissa on tärkeää saada henkilöstön ja sidosryhmien näkemykset ja ehdotukset esiin mahdollisimman pienellä viiveellä. Kuuntelu ja vuoropuhelu ei rajoitu vain organisaation sisälle, vaan mitä suurimmassa määrin myös ympäristöön. Kuuntelun tarkoituksena on havaita merkitykselliset ja merkityksettömiksi osoittautuvat signaalit, jotka auttavat yhteisöä sovittamaan toimintaansa ympäristön vaatimuksiin ja selviytymistään tehtävistään. Vastavuoroisuus on sitä, että jaetaan tietoa, ymmärrystä, ideoita ja kysymyksiä yhdessä ja yhteisöllisesti. Juuri muutostilanteessa tarvitaan uudenlaista viestinnällistä kyvykkyyttä, joka mahdollistaa jokaisen osallisuuden tunteen ja vaikutusmahdollisuudet. (Juholin 2009, 321.)

Muutostilanteessa avainasemassa on johto, jota viestinnän ammattilaiset tukevat ja konsultoivat. Johto ei voi siirtää viestintävastuutaan muille. Se on muutoksen edelläkävijä, jonka on osoitettava omalla esimerkillään sitoutumistaan siihen. Aitous paljastuu elävässä elämässä, joten viestinnän on oltava uskottavaa. Kun asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan. (Juholin 2009, 325.)

Uusimmat viestintänäkemykset korostavat jokaisen yksilön omaa vastuuta muutostilanteessa. Kenenkään ei pidä jäädä vain odottamaan, vaan on myös itse otettava selvää. (Juholin 2009, 325.)

3. PEREHDYTYS

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen miten siellä toimitaan. Samalla hän myös oppii tuntemaan työpaikan ihmiset ja sidosryhmät, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä. (Piili 2006, 124-125.)

Perehdyttäminen on tarpeen uuden tulokkaan lisäksi työtehtäviä vaihtavalle, organisaatiossa jo olevalle työntekijälle. Muita perehdyttämistä vaativia ryhmiä ovat mm. kesätyöntekijät sekä ulkopuoliset urakoitsijat ja palveluntarjoajat. Hyvä perehdyttäminen organisaatioon ja sen toimintaympäristöön tukee tulokkaan verkottumista yhteistyötahojen kanssa. Työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että kunta-alalla tehtävän palvelutyön arvot ja työn yhteiskunnallinen merkitys ovat tiedossa. (Rainio 2010, 4.)

Organisaatioon on hyvä luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa, koska perehdyttäminen varmistaa työn laadun ja käytännöllisyyden. (Viitala 2004, 258).

Perehdyttämistä voidaan toteuttaa monenlaisin järjestelyin. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen on pääosin henkilöstöammattilaisten hallinnassa tai perehdyttämistä suunnitellaan vahvasti henkilöstöosastolta. Yhä useammassa organisaatiossa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Perehdyttäminen kuuluu jokaisen tehtäviin. Samoin perehtyjä itse osallistuu aktiivisesti perehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Verkkoperehdyttämisestä on hyviä kokemuksia S-ryhmässä. Verkkoavusteista perehdyttämistä ryhdyttiin kokeilemaan Sokotel Oy:ssä alkukeväällä 2004. Sokotel kehitti omat perehdyttämismoduulin yhdessä Jollas instituutin kanssa. Osa verkkoperehdytysmoduuleista on yhteisiä, osan Jollas Instituutti on räätälöinyt osuuskauppojen ja tytäryhtiöiden kanssa niiden omaan käyttöön. Verkkoperehdytys tapahtuu talon sisäisessä intra -verkossa. Verkkoperehdyttämisen etu on help-

pokäyttöisyys ja tietojen helppo päivitettävyyys. Siitä sekä järjestelmän ylläpidosta vastaa Jollas Instituutti. (Heikkilä 2005, 43 - 44.)

Verkkoperehtymisessä valitut asiat välittyvät kaikkialla ja kaikille samalla tavalla, tasalaatuisesti ja kustannustehokkaasti. Se että tietyt moduulit ovat yhteisiä, merkitsee samalla kustannustehokkuutta. Ja kun perusasiat opitaan verkossa, esimiesten aikaa vapautuu varsinaiseen työn perehdyttämiseen ja työnohjaukseen, mikä vielä lisää tehokkuutta, Sokotelin henkilöstöpäällikkö Marjo Risku toteaa. (Heikkilä 2005, 43 -44.)

3.1 Perehdyttämisen merkitys

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että työntekijän osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvässä perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon tulokkaan osaaminen ja pyrkii hyödyntämään sitä perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen hyödyt ovat suuret. Sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Suunniteltu perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä ja toimintatapoja (Piili 2006, 125).

Kunnat varautuvat suurten ikäluokkien korvaamiseen uudella työvoimalla. Samalla ne pyrkivät edistämään ikääntyneiden työssä jaksamista ja motivoimaan pidempään palveluaikaan. Perehdyttäminen on erinomainen tapa uuden ja olemassa olevan työvoiman kohtaamiseen. Menetelmien, välineiden ja rakenteiden muutokset aiheuttavat yhä enemmän perehdyttämistarvetta. (Rainio 2010, 2.)

Uusien työntekijöiden perehdyttämisellä on suuri vaikutus siihen, kuinka nopeasti he pääsevät sisälle työtehtäviin ja kauanko he pysyvät yrityksen palveluksessa. Hyviä työntekijöitä on vaikea löytää ja heistä on vielä vaikeampi pitää kiinni. Perehdyttäminen yritykseen merkitsee enemmän kuin koskaan aikaisemmin. (Ganzel 1999, 56, 59.)

3.2 Perehdyttäjänä toimiminen

Uuden työntekijän tulopäivä uuteen työpaikkaan on erityisen tärkeä kokemus, joka säilyy mielessä pitkään. Erityisesti se pysyy silloin jos vastaanotto on ollut välinpitämätön ja epäkohtelias. Ensimmäisenä päivänä tulija on herkkä aistimaan tunteita ja on itse vastaanottavaisella mielellä. Yrityskuvan kannalta tämä kohtaaminen on erityisen tärkeä. (Viitala 2005, 357.)

Vastuu perehdyttämisessä on esimiehellä. Hän voi nimetä avukseen perehdyttäjän. Välttämättömät asiat käydään läpi ensin ja tietoa laajennetaan sitten pala palalta. Organisaation tavoitteet, keskeisimmät menettelytavat ja tietolähteet on syytä käydä läpi aivan alussa. (Piili 2006, 125.)

Vastuuta ei voi siirtää. Esimiehen on, olipa perehdyttäminen organisoitu miten tahansa, varmistettava, että tulokas on saanut oikeassa ajassa tarpeelliset tiedot tehokkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn. Esimiehen on muistettava myös muu työyhteisö. Tulokkaan saapumisesta ja hänen tehtävistään on etukäteen kerrottava työyhteisölle ja sovittava perehdyttämisen mahdollisesta jakamisesta työyhteisön jäsenten kesken. (Rainio 2010, 12.)

Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa uutta työntekijää onnistumaan uudessa työssä ja pääsemään siinä hyvin alkuun. Perehdyttäjä on palvelutehtävässä ja hänen tulisi osata säätää omaa asemaansa ja ohjaustyyliään parhaalla tavallaan, jotta työntekijä oppii työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. Tässä tehtävässä

suorat ja selkeät ohjeet ovat paikallaan, mutta joissakin tilanteissa tarvitaan tasa-vertaista keskustelua ja ymmärtävää kuuntelemista. (Kupias & Peltola 2009, 139, 141.)

Perehdyttävällä saattaa olla alkuvaiheessa monia kysymyksiä ja hän tarvitsee tukea sekä ohjausta hyvinkin paljon. Ajan kuluessa vastuu perehtymisestä siirtyy kuitenkin työntekijälle itselleen. Näin ollen perehdyttäjän on hyvä tiedostaa tämä ja tukea uutta työntekijää itseohjautuvuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa perehdyttämistilanteen ilmapiiriin. Koko työyhteisön oppimisilmapiiriin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, esimies etualalla. Perehdyttäjä, sekä kaikki työyhteisön jäsenet voivat osoittaa arvostavansa perehtyjää kyselemällä ja kuuntelemalla hänen mielipiteitään ja näkemyksiään. Turvallisuutta perehdyttävälle voidaan lisätä vakuuttamalla, että perehtymisen aikana ei vielä tarvitse osata ja osoittaa osaamista. (Peltola & Kupias 2009, 135.)

4. PORIN PALVELULIIKELAITOKSEN PEREHDYTYSMATERIAALI

4.1 Kehitystyön kuvaus

Perehdytysmateriaalin kokoamisen tueksi tehtiin kysely (liite 1 ja 2) Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstölle. Kysely osoitettiin ruokapalvelutyöntekijöille, -esimiehille, laitoshuoltajille, kiinteistöhoitotyöntekijöille, -työnjohtajille, sekä palvelupäälliköille, mitä he haluaisivat tietää organisaatiostaan ja toiminta-tavoista, sekä mitä työntekijän olisi hyvä tietää omasta toimipaikastaan.

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Kyselylomakkeita toimitettiin 20 kappaletta henkilökohtaisesti kesäkuussa 2010. Vastaukset palautettiin kaupungin sisäisessä postissa ja vastausaikaa oli viikko.

Tulokset analysoitiin luokittelemalla ns. tukkimiehen kirjanpidolla. Tuloksissa tulee ilmi tärkeimmät asiat, jotka henkilöstön mielestä työntekijän tulee tietää työpaikastaan ja organisaatiosta.

Yhteyshenkilöiden ravitsemuspäällikkö Raija Mäkisen ja siivoustyönjohtaja Marja-Riitta Laineen kanssa pidettiin palaveri perehdytysmateriaalin sisällöstä, jossa kävimme läpi Porin Kaupungin perehdytysopastuksen (liite 3) kohta kohdalta mitkä asiat tulevat yleiseen osioon ja mitkä asiat täytetään toimipaikkakohtaisesti.

Palaverin ja kyselyiden pohjalta koottiin sisällysluettelot (liite 4 ja 5) perehdytysmateriaaliin ja pidimme Raija Mäkisen kanssa yhteyttä sähköpostin välityksellä.

4.2 Kyselyn tulokset

Vastauksia saatiin henkilöstöltä yhdeksän (9) ja palvelupäälliköiltä / työnjohtajilta kolme (3).

Henkilöstö piti tärkeänä tietää työpaikastaan yhteystiedot, jolloin henkilöstö tietää ottaa yhteyttä esimerkiksi palkka asioissa, laitteiden rikkoutuessa, ongelmatilanteissa tai työterveyshuollon asioissa. Yhteiset toiminta-tavat, jolla tavalla luodaan ns. työpaikan pelisäännöt. Työpaikan sisäinen tiedottaminen, koettiin tärkeäksi, jotta tiedetään missä vaiheessa muutosta ollaan menossa ja yleisesti ottaen on hyvä tietää organisaation ja työpaikan tapahtumista.

Ryhmätyöskentelyn perusedellytyksiä ovat yhteisten näkemysten ja yhteisen tietoperustan omaaminen (Juuti 2006, 134).

Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiosta henkilöstö oli kiinnostunut tietää tulevaisuuden näkymät mihin ollaan menossa ja mitä on odotettavissa, organisaation toiminnan kuvaus, arvot, visio. Organisaation toiminta-alue jaot ja ketä vastaa alueen asioista.

Työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa (Kupias & Peltola 2009, 13).

Palvelupäälliköt ja työnjohtajat pitivät tärkeänä, että henkilöstön olisi hyvä tietää organisaation toiminta-ajatus, strategia, visio, organisaatioon liittyvät taloudelliset asiat, sekä organisaatioon kuuluvan johtohenkilöstön asema, toimenkuva ja heidän vastuualueet.

Työpaikastaan työntekijän tulisi tietää palvelupäälliköiden ja työnjohtajien mielestä lähimpien esimiesten yhteystiedot sekä tarvittavien sidosryhmien yhteystiedot kuten esimerkiksi terveyshuolto ja palkkaus. Työntekijän on myös hyvä tietää Porin palveluliikelaitoksen toiminta-tavat, ohjeistukset sekä toimipaikan toiminta-tavat esimerkiksi tauot, ruokailu ja työtehtävät.

Perustehtävän selkiyttäminen, oikeanlainen tiedonhaku ja –hallinta ja tehtävien priorisointi perehdytyksessä vahvistavat työntekijän voimavaroja sekä kehittää työn hallinnan tunnetta (Kupias & Peltola 2009, 64).

4.3 Perehdytysmateriaalin kehittäminen

Perehdytysmateriaaliin (liite 4) koottiin tietoa, miten Porin Palveluliikelaitoksessa toimitaan. Kuten yleiset päätökset, johto ja esimiesten yhteystiedot ja toiminta-alue sekä tietoa, jota Porin Palveluliikelaitoksen täytyy noudattaa Porin kaupungin laatumien päätösten mukaan. Perehdytysmateriaaliin etsin tietoa Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöosaston internetsivuilta ja kyselemällä tietoa ravitsemispäällikkö Raija Mäkiseltä, palveluesimiehiltä sekä palvelupäälliköiltä. Toimipaikkakohtaisen sisällysluettelon (liite 5) tarkoitus on olla apuväline toimipaikoille, jossa esimiehet täyttävät oman perehdytysmateriaalin toimipisteeseen ja tieto sisällöltään kattaa työtehtävään ja työympäristöön tarvittavan tiedon yksityiskohtaisemmin.

4.3.1 Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöä koskeva perehdytysmateriaalin sisältö

Porin Palveluliikelaitoksen perehdytysmateriaalin kokoamiseen käytin tukena henkilöstölle tehtyä kyselyä ja Porin Kaupungin perehdytysmallipohjaa (liite 5). Yhteyshenkilöni Raija Mäkinen auttoi materiaaliin tarvittavan tiedon saannissa.

Sisällysluettelo (liite 4) sisältää tietoa Porin Palveluliikelaitoksen toiminta-ajatuksesta ja organisaatorakenteesta, joka mielestäni on tärkeää tuoda henkilöstölle tietoon, jotta he pystyisivät sisäistämään organisaation tavoitteet ja toimimaan organisaation toivomalla tavalla. Lämsän ja Hautalan (2004, 184) mukaan organisaatiomuutoksessa on kyseessä uuden ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen ja se edellyttää ihmisiltä oppimista. Strategian muutos vaikuttaa koko organisaatioon

ja määrittää uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toimintatavat. Kupias ja Peltola (2009, 13) mainitsevat, että organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessaa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi.

Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä tuli ilmi että lähimmän esimiehen yhteystiedot ja aluejaot olivat epäselviä. Organisaationrakenne (kuvio 1) koostuu monesta palvelualueesta ja esimiehiä on monta, niin materiaali sisältää johtohenkilöstön yhteystiedot, joka selventää ateria ja puhtaus ja kiinteistöhoitopiirien palvelualueet (kuvio 1) sekä palvelualueiden vastaavat palvelupäälliköt, sekä heidän alueillaan työskentelevien palveluesimiesten ja työnjohtajien vastaamat alueet, jotta työntekijä tietää mihin palvelualueeseen kuuluu, ketä on hänen esimiehensä ja keneen hän ottaa yhteyttä esimerkiksi palvelusuhdeasioissa.

Työskennellessäni Porin palveluliikelaitoksen toimipaikoissa. Näkemykseni mukaan työntekijöiltä, jotka ovat siirtyneet Palveluliikelaitoksen alaisuuteen, heiltä on voinut kadota ajatus, että työskentelee kaupungin työntekijänä. Rainio (2010, 4) mukaan työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että kunta-alalla tehtävän palvelutyön arvot ja työn yhteiskunnallinen merkitys ovat tiedossa ja toin esille materiaalissa, että Porin Palveluliikelaitoksen työnantajana toimii Porin kaupunki ja kaupunki on määrittänyt työyhteisössä noudatettavat tavat ja käytännöt, sekä yhteiset arvot, sekä minkälainen kaupunki on työnantajana ja Porin kaupungin henkilöstösivut sen sisältämät asiat koskevat Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöä kuten mm. vapaa-aika ja virkistystoiminta, työterveyshuollon palvelut ja aloitetoiminta.

Työn vastaanottajan on erityisesti huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Tiedottaminen on tärkeää organisaatiomuutoksessa ja työntekijän tulee tietää mistä tietoa on saatavilla. Viitalan (2004, 217) mukaan viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino yrityksessä ja strategista suuntaa ei voi toteuttaa, ellei sitä saada viestitettyä. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä tuli ilmi, että tiedottamisen tärkeys on merkittävä, jotta tiedetään työpaikan asioista ja näin materiaalista löytyy miten ja missä Porin Palveluliikelaitos tiedottaa.

Työaika, -sopimus ja palkkaus asioissa vaikuttaa kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2010 – 2011), jota palveluliikelaitos tulee noudattaa. Materiaali sisältää tietoa mm. miten vuosilomapalkka, lomaraha ja lomakorvaus määräytyy ja miten vuosilomaa ansaitaan ja pidetään ja mistä löytyy kunnallinen työehtosopimus, jotta työntekijä halutessaan voi tutustua sopimukseen tarkemmin.

4.3.2 Toimipaikkakohtainen perehdytysmateriaalin mallisisältö

Toimipaikkakohtaisen mallisisällön (liite 5) tarkoituksena on olla työväline Porin Palveluliikelaitoksen toimipaikoille, joissa esimiehet kokoavat oman toimipaikan perehdyttävän tiedon mallisisällön otsikoiden mukaan ja tarvittaessa lisäävät tarvittavia tietoja. Piilin (2006, 124 - 125) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen miten siellä toimitaan. Tämän vuoksi on hyvä, että toimipaikoilla on kirjallista materiaalia antaa työntekijälle luettavaksi, jotta hän sisäistää toiminnan. Kupias ja Peltola (2009, 19) mainitsee näin, että perehdytys sisältää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista.

Toimipaikoille tarkoitettu mallisisältö sisältää työympäristöön tarvittavaa tietoa esimiehistä, kuka perehdyttää ja tietoa lähimmistä työtovereista, joiden kanssa työskentelee. Mielestäni uudentyöntekijän on hyvä tietää kuka on hänen esimiehensä ja ketä ovat perehdyttäjät, jotka opastavat häntä työnalkuun ja myös toimipaikassa työskentelevät tietävät toimipaikkansa perehdyttäjän ja työyhteisön vastuun perehdyttämisessä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 81, 83) mukaan nimettyjen perehdyttäjien käyttö helpottaa esimiesten työtä, näin perehdyttämisvastuu jakau-

tuu ja toteutuminen saattaa tulla mahdolliseksi. Hyvää perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisössä tuntee olevansa vastuussa tulokkaan perehdyttämisestä.

Henkilöstökyselyssä tuli ilmi, että yhteisiä pelisäännöt ovat tärkeitä, sisällytin toimipaikan omat toiminta-tavat, miten esimerkiksi kulunvalvonta toimii, mihin saa pysäköidä, työpaikan tilat, käytännöt ruoka- ja kahvitauoista sekä toimipaikkaa koskevat erillismääräykset ja ohjeistukset. Lämsä ja Hautala (2004, 120 – 122) mainitsevat, että säännöillä pyritään kontrolloimaan ja yhdenmukaistamaan työyhteisön jäsenten käyttäytymistä. Säännöt kehottavat toiminnan määrättyllä tavalla tai kieltää jonkun toiminnan.

Työtehtävät ja vastuu on hyvä tuoda tiedoksi työntekijälle, jotta hän tietää mikä on työtehtävänkuva, miten työssä toimitaan ja mitä vastuutekijöitä työssä on. Työturvallisuustekijät on myös tärkeä tuoda tiedoksi, jotta työn riskitekijät saadaan minimoitua ja työskentelytavat olisivat turvallisia. Työntekijän tulee tietää koneiden ja laitteiden käyttöohjeet, sekä minkälaisia suojaimia laitteiden käytön aikana tulee käyttää. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 18 § sanotaan

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

4.4 Valmis perehdytysmateriaali

Perehdytysmateriaali on käytettävissä Porin Palveluliikelaitoksella. Liikelaitos tulee hyödyntämään materiaalia omien käyttötarpeidensa mukaan mm. palvelualueiden perehdytys materiaaliin, Porin Palveluliikelaitoksen tietopaketin kehittelyyn ja mahdollisesti materiaalia voi käyttää laatuprojektissa.

5. POHDINTA

Opinnäytetyön aiheeni oli minulle ajankohtainen, koska siirryin koulutoimen alaisuudesta Porin Palveluliikelaitokseen ruokapalvelutyöntekijäksi. Oman näkemykseni mukaan muutoksessa olisi hyvin tärkeää antaa tiedoksi työntekijöille ajoissa muutoksia koskevista asioista ja selkeästi miten toimitaan ja koska. Niin kuin Viitala (2004, 219) sanookin, että viestinnän merkitys korostuu. Oikeudenmukainen ja totuuden mukainen tieto on tärkeää, koska tiedon puute saa aikaan huhuja ja pelkoa työyhteisöön. Ikäväkseni voin todeta, että näitä huhupuheita on työyhteisössä liikkunut tietyn asteisia, mutta niiltä on kyllä katkaistu siivet hyvinkin nopeasti. Nämä ovat tapahtumia joista, ei varmastikaan voi mikään organisaatio välttyä, olivat he muutostilanteessa tai eivät.

Muutostuntemukset omalta kohdaltani ovat olleet tietyllä tavalla hyvin innostunut ja mahdollisuuksia avaava, mutta samalla hieman hämmentävä ja arvioiva mihin tässä ollaan menossa, ja mistä työnkuvasta itseni tulevaisuudessa löydän. Stenvall ja Virtanen (2007, 50 - 51) kuvailevat, että muutosvaiheessa on kolme vaihetta lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Itse katson olevani toiveen heräämisvaiheessa, jolloin välillä tuntuu, että uudistuminen etenee ja organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisinaan sitten tunnelmat lamaantuu ja tulee tunne, että muutos vaiheesta ei selvitä. Tällä hetkellä uskon, että moni työyhteisö on varmaankin samassa vaiheessa muutosasian kanssa. Sopeutumisvaiheeseen on vielä matkaa, koska mielestäni henkilöstö ei ajattele vielä muutoksesta niin, että siitä olisi hyötyä heille.

Uskoisin, että suurimmasta muutosvastarinnasta esimiehet ovat selvinneet kunniallisesti, mikä ei ole ollut helppoa. Järvinen (2009, 134) mainitsee, että muutoksen läpivieminen on todellinen tulikoe esimiehille. Mikä pitää hyvinkin paikkansa. Suoritin erikoistumisharjoittelujakson ruokapalveluesimiehenä Porin Palveluliikelaitoksen toimipaikassa ja tutustuin näin esimiehen arkeen. Harjoittelu toi kyllä näkökulmaa työyhteisöön, joka työskenteli muutoksien tuomassa paineessa. Oma pohdintani sai näin ollen asiaan vahvistusta, että muutoksessa pitää hyvinkin tarkasti viestittää asioista ja kuunnella työyhteisöä, heidän ajatuksiaan, sekä myös kuun-

nella heidän sanatonta viestintää. Ihmisestä näkee, jos hän ei pidä jostakin asiasta, vaikka hän ei sanoisi sanaakaan. Juholin (2009, 324 – 325) sanoo, että muutosjohtajuudessa on vahva ihmisten johtamisen henki. Se edellyttää herkkyyttä lukea sanottuja ja sanomattomia viestejä, sekä muuntaa omaa viestintää kunkin tilanteen vaatimalle aaltopituudelle.

Teoriassa näitä asioista on ehkä helpompi omaksu, miten muutostilanteessa tulisi toimia ja miten perehdytykseen pitäisi muutoksen vuoksi kiinnittää huomiota, mutta miten näitä sisällytetään käytäntöön. Tietoa on saatavilla näistä aiheista runsaasti ja on valmiita perehdytysmalleja, niin miksi työpaikoilla ei esimerkiksi perehdytystä hoideta. Syynä on mahdollisesti ajanpuute tai, että perehdytyksen merkitystä ei tiedosteta kuinka tärkeää se on.

Perehdytysmateriaalin jonka kokosin sisältää perustiedon Palveluliikelaitoksesta (liite 4). Materiaalissa on paljon asiaa ja yhdeksi kertaa luettavaksi aikaa vievä, mutta kattaa mielestäni paljon asioita, mikä selkeyttää Porin Palveluliikelaitoksen toimintaa. Materiaalin tarkoitus on olla apuväline, millä perustieto tuodaan yhdestä materiaalista esiin, jotta tietoa ei tarvitse hakea monen sivuston kautta internetistä. Kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollista käydä Porin kaupungin henkilöstön intranet sivuilla, koska heillä ei ole käyttäjätunnuksia tai työskentelytilassa ei ole tietokonetta. Täytyy myös huomioida materiaalissa, että on kyse muutoksessa olevasta organisaatiosta, niin on tärkeää, että materiaaliin päivitetään muuttuvat tiedot. Aikaa materiaalin tekemiseen olisin voinut varata enemmän, mutta voimavaroja siihen ei yksinkertaisesti löytynyt.

Toimipaikkakohtaisen mallisisällysluettelo (liite 5) tarkoituksena on palvella toimipaikkaa, eli kertoa miten siellä toimitaan. Materiaalin täyttö esimiehille tuo varmasti haastetta ja on aikaa vievä, mutta jos vain jotenkin aikaa siihen löytyisi, niin uskoisin, että työpaikan pelisäännöt ja toiminta tulee selväksi henkilöstölle, ja materiaali opastaa paremmin uudentyöntekijän työnalkuun. Perehdytysmateriaalia on varmasti jokaisessa toimipaikassa, mutta materiaali ei välttämättä ole laitettu yhteen kansioon selkeästi luettavaksi. Perehdyttämismateriaalin olisin voinut koota työs-

kentelemälleni toimipaikalle, mutta katsoin sen mahdottomaksi, koska työnkuvani muuttui opinnäytetyönteko hetkellä useasti.

Perehdytystiedon materiaalista voisi tehdä, vielä tiiviimmän tietopaketin, jonka voisi antaa luettavaksi uudelle työntekijälle kotiin, jotta hän pääsisi jo alustavasti perustietoon käsiksi. Jokaisesta toimipaikasta olisi myös hyvä tehdä tällainen materiaali, jotta työntekijä tutustuisi tulevan työpaikkansa tehtäviin ja toiminta tapoihin, mikä auttaisi häntä omaksumaan työpaikkansa vaatimukset ja toimimaan niiden vaatimalla tasolla. Vitriinilehden Heikkilä (2005, 43 – 44) kirjoituksessa tuli esille, että Internet on tietenkin nykypäivää ja S-ryhmässä verkkoperehdytys oli tuonut hyviä kokemuksia, niin mikseipä Porin Palveluliikelaitokselle voisi kehitellä tällaisen perehdytystyylin.

Itseäni kiinnostaisi jatkotutkimus työstä, että miten perehdytysmateriaali on palvelut Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstöä. Sekä ovatko toimipaikat koonneet perehdytysmateriaalia mallisisällysluettelo hyväksi käyttäen.

LÄHTEET

- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, Esimiestyö käytännössä. Helsinki
- Ganzel, R. 1999. Perehdyttämien kilpailukeinona. Yritystalous (1). 56, 59.
- Heikkilä, L. 2005. Verkkoperehdyttämisestä hyviä kokemuksia S-ryhmässä. Vitriini (2). 43 – 44.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5.uud. p. Porvoo
- Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Otava
- Juuti, P & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki
- Järvinen, P.2009. Ammattina esimies. 4. uud. p. Helsinki
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere
- KVTES 2010 – 2011. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisenperusteet. Helsinki
- Minttumäki, M. 2009. Uusi Palveluliikelaitos tuottaa hyvää ruokaa, puhtautta ja kiinteistönhoitoa. Karhunpalvelus (2). 5.
- Mäkinen, R. Ravitsemuspäällikkö & Laine, M-R. Siivoustyönjohtaja 2010. Porin Palveluliikelaitos. Palaveri 17.6.2010.
- Otala, L-M. 2002. Oppimisen etu: kilpailu kykyä muutoksessa. Helsinki
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä
- Porin Palveluliikelaitos.2010. [verkkosivu]. [viitattu 30.8.2010]. Saatavana: www.pori.fi/palveluliikelaitos.html
- Rainio, P. 2010.Opas kuntatyön perehdyttäjille Kiinnitä työhön ja tuloon.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/783. [verkkosivu]. [viitattu 21.10.2010].
Saatavana:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uud. p. Helsinki
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki
- Wiio, O. 1998. Johdatus viestintään. WSOY

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Kysely Porin Palveluliikelaitoksen henkilöstölle

Hei

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikössä restonomiksi (AMK). Kysely tukee opinnäytetyötäni Porin Palveluliikelaitokselle, jonka aiheena on perehdyttäminen ja organisaatiomuutos.

Vastaukset 31.6. 2010 mennessä Porin Kaupungin sisäisessä postissa. Kirjekuoreen merkintä; Päivi Heinikangas / Ravintokeskus, Maantiekatu 31

Päivi Heinikangas

paivi.heinikangas@seamk.fi

p. 044-5712906

1. Mitä haluaisit tietää Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiosta ja toiminta-tavoista?

2. Mitä mielestäsi työntekijän olisi hyvä tietää työpaikastaan?

3. Mistä tarvitset / haluaisit lisätietoa?

Kiitos.

Liite 2. Kysely

Kysely Porin Palveluliikelaitoksen palvelupäälliköille / työnjohtajille

Hei

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikössä restonomiksi (AMK). Kysely tukee opinnäytetyötäni Porin Palveluliikelaitokselle, jonka aiheena on perehdyttäminen ja organisaatiomuutos.

Vastaukset 31.6. 2010 mennessä Porin Kaupungin sisäisessä postissa. Kirjekuoreen merkintä; Päivi Heinikangas / Ravintokeskus, Maantiekatu 31

Päivi Heinikangas

paivi.heinikangas@seamk.fi

p. 044- 571 2906

1. Mitä henkilöstön olisi hyvä tietää Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiosta ja toimintatavoista?

2. Mitä mielestäsi työntekijän olisi hyvä tietää työpaikastaan?

3. Mistä tarvitset / haluaisit lisätietoa?

Kiitos.

Liite 3. Porin Kaupungin perehdytysmalli työpohja

Tätä lomaketta muokkaamalla laaditaan uudelle työntekijälle henkilökohtainen perehdyttämisohjelma. Muistilista toimii sekä perehdyttäjän (perehdyttäjien) että perehtyjän apuna. Uuden työntekijän velvollisuus on perehtyä näihin asioihin myös itsenäisesti. Ole aktiivinen ja kysy!

Ennen työhöntuloa	Vastuuhenkilö	Hoidettu
Tervetuloa töihin -vihkonen tai kirje/muuta aineistoa tulokkaalle		
Henkilökohtaisen perehdyttämisohjelman laatiminen		
Työpiste/työvälineet/puhelin/s-posti/avaimet jne.tulokkaalle		
Uuden työntekijän nimi, puhelinnumero ja toimipiste tiedoksi puhelinvaihteelle		



1	Ensimmäisenä päivänä
2	Ensimmäisen viikon aikana
3	Pidemmän aikavälin kuluessa

		Opastettu Pvm	Perehdyt- täjänä toimi	Palaute- keskustelu käyty esi- miehen kanssa
1. Oma työympäristö = talo tutuksi				
1	vastaanottaminen: esimies, perehdyttäjä, lähimmät työtoverit			
1	perehdyttämisohjelman tarkistaminen tulokkaan kanssa			
1	oma työpiste, henkilökunnan tilat, avaimet			
1	kulunvalvonta (työaika/ työajan seuranta)			
1	pysäköinti			
2	eri yksikköjen ja tilojen sijainti			
2	puhelimien, sähköpostin, intran/Internetin ja tulostimien käyttö			
2	kulkutiet, varauloskäynti, hälytysjärjestelmät			
2	varastot, muut säilytystilat			
3	siisteys, järjestys, hygienia			
3	paperi- ym. jätteiden lajittelu ja keräys			

	2. Organisaatio ja henkilöstö	Opastettu Pvm	Perehdyt- täjänä toimi
2	toiminta-ajatus ja organisaatorakenne		Palaute- keskustelu käyty
2	johto, esimiehet, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä		
3	kaupungin visio ja strategia		
3	yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio		
3	tiedotustoiminta: ilmoitustaulut, lehdet, tiedotteet		
	3. Työaika ja työvuorot	Opastettu Pvm	Perehdyt- täjänä toimi
1	koeaika		Palaute- keskustelu käyty
1	työajat ja -vuorot, ylityöt		
1	ruoka- ja kahvitauot (työpaikkaruokailu, tauko- ja sosiaalitilat)		
2	sairauspoissaolot		
2	muut poissaolot ja poissaoloista sopiminen		
3	vuosiloman ansainta ja pitäminen		
	4. Palkka-asiat	Opastettu Pvm	Perehdyt- täjänä toimi
1	työsopimus		Palaute- keskustelu käyty
1	palkka ja palkanmaksu sekä erillislisät		
1	verokortti (huom! veroprosentin valinta)		
2	sairausajan palkka		
3	vuosilomapalkka, lomarahat ja lomakorvaukset		



3	laatu- ja tulospalkkioasiat oman työn kannalta			
3	eläkkeenansainnan pääperiaatteet			
3	luontoisedut			
3	henkilöstökassa			
	5. Työturvallisuus, työhyvinvointi	Opastettu Pvm	Perehdyt- täjänä toimi	Palaute- keskustelu käyty
2	työhöntulotarkastus			
2	työterveysasema, työterveyshuollon palvelut			
3	ensiapuohjeet, ensiapukaappi			
3	tapaturmat ja toiminta poikkeustilanteissa			
3	paloturvallisuusohjeet			
3	työkyvyn ylläpitämiseen liittyvä toiminta			
3	vapaa-aika- ja virkistystoiminta			
3	henkilökuntakortti ja sillä saatavat edut			
	6. Työtehtävät ja vastuut = työ tutuksi	Opastettu Pvm	Työnopas- tajana toimi	Palaute- keskustelu käyty
2	oma tehtävä ja vastuualueet, työohjeet			
2	työmenetelmät			
2	työvaatteet			
2	henkilökohtaiset suojaimet: käyttö, hoito, huolto			
3	koneet ja laitteet: käyttö, huolto, häiriötilanteet			
3	oman tehtävän riskitekijät			
3	turvalliset ja terveelliset työtavat			
3	ergonomisesti oikeat työliikkeet ja asennot			

3	säädökset ja sopimukset			
3	johto- ja ohjesäännöt			
3	yksikön prosessit, erillismääräykset ja ohjeet			
3	yksikön omat kokoukset			
	7. Toimintatavat	Opastettu Pvm	Työnopas- tajana toimi	Palaute- keskustelu käyty
2	kaupunki työnantajana, yhteiset arvot			
2	työyhteisössä noudatettavat tavat ja käytännöt			
2	Internetin, puhelimen ja s-postin käyttö henkilökohtaisiin asioihin			
2	postin lähettäminen organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle			
2	vaitiolovelvollisuus (sisäiset ja asiakkaiden asiat)			
3	asiakkaat, muut sidosryhmät, asiakaspalvelu			
3	työtarvikkeiden hankkiminen			
3	työmatkat			
3	tietoturvallisuus			
	8. Muut	Opastettu Pvm	Pereh- dyttäjänä toimi	Palaute- keskustelu käyty
3	aloitetoiminta			
3	ensimmäinen kehityskeskustelu (tulokeskustelu)			
3	mentorointivalmennus (aktorin rooli)			
Perehdytyksessä on käyty läpi edellä merkityt kohdat:				
Päiväys				
Esimiehen allekirjoitus		Perehdyttävän allekirjoitus		

SISÄLTÖ

1 ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ	
1.1 Porin palveluliikelaitoksen toiminta-ajatus ja organisaatorakenne	
1.2 Johto- ja toimintasäännöt esimiehet ja keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä	
1.3 Esimiehet ja keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä.....	
1.4 Virka- ja työehtosopimukset	
1.5 Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio	
1.6 Tiedotus toiminta	
2 TOIMINTATAVAT	
2.1 Kaupunki työnantajana ja yhteiset arvot.....	
2.2 Työyhteisössä noudatettavat tavat ja käytännöt.....	
2.3 Internetin, puhelimen ja sähköpostin käyttö ja tietoturvasuus	
2.4 Käytössä olevat ATK-ohjelmat.....	
2.5 Postin lähettäminen organisaation sisällä ja sen ulkopuolella	
2.6 Vaitiolovelvollisuus ja tietoturvasuus.....	
2.7 Asiakkaat, sidosryhmät ja asiakaspalvelu	
2.8 Työtarvikkeiden hankkiminen.....	
2.9 Työmatka korvaukset.....	
3 TYÖTURVALLISUUS JA TYÖHYVINVOINTI	
3.1 Työhöntulotarkastus	
3.2 Työterveysasema ja työterveyshuollon palvelut	
3.3 Tapaturmat ja toiminta poikkeustilanteissa	
3.4 Työkyvyn ylläpitäminen.....	
3.5 Vapaa-aika ja virkistys toiminta.....	
3.6 Henkilökuntakortti	
3.7 Henkilöstön koulutus.....	
4 TYÖAIKA JA TYÖVUOROT	
4.1 Työsopimus ja koe aika	

4.2 Työpaikkaruokailu	
4.3 Sairaus poissaolot	
4.4 Muut poissaolot ja poissa oloista sopiminen	
4.5 Vuosiloman ansainta ja pitäminen	
5 PALKKA ASIAT	
5.1 Palkka ja palkanmaksu sekä erillislisät	
5.2 Verokortti	
5.3 Sairausajanpalkka	
5.4 Vuosilomapalkka, lomaraha ja lomakorvaus	
5.5 Laatu- ja tulospalkkio	
5.6 Eläkkeen ansainnan pääperiaatteet	
5.7 Luontaisedut	
5.8 Palvelusuhdeasiat(Työ-japalkkatodistukset,henkilöstötulosteet, vuosisidonnaisetlisät, päiväraahakemukset ym.)	
5.9 Henkilöstökassa	
6. MUUT	
6.1 Aloitetoiminta	
6.2 Kehityskeskustelu	

SISÄLTÖ

1. TYÖYMPÄRISTÖ	
1.1 Esimies, perehdyttäjä ja lähimmät työtoverit	
1.2 Omatyöpiste ja pysäköinti	
1.3 Henkilökunnantilat	
1.4 Avaimet ja kulunvalvonta	
1.5 Eriyksikköjen- ja tilojensijainti.....	
1.6 Puhelimien, sähköpostin, intra/ internetin ja tulostimien käyttö, Help Desk, perustietoturva	
1.7 Varastot ja muut säilytystilat	
1.8 Siisteys, järjestys, hygienia ja jätehuolto	
2. TYÖTEHTÄVÄT JA VASTUU	
2.1 Työaika, työvuorot ja ylityöt.....	
2.2 Ruoka- ja kahvitauot, työpaikkaruokailu ja tupakointi	
2.3 Työnkuvaukset, työhjeet ja vastualueet	
2.4 Työvaatetus ja niiden huolto	
2.5 Henkilökohtaisten suojainten käyttö, puhdistus ja huolto.....	
2.6 Koneiden ja laitteiden käytön opastus, huolto ja häiriötilanteet	
2.7 (Sisäinen) tiedotus	
2.8 Omavalvonta	
3. TYÖTURVALLISUUS.....	
3.1 Turvalliset työtavat ja työn riskitekijät	
3.2 Ensiapuohjeet ja ensiapuvälineet.....	
3.3 Paloturvallisuusohjeet	
3.4 Kulkutiet, varauloskäynti ja hälytysjärjestelmä	
4. MUUT ASIAT	
4.1 Yksikön prosessit, erillismääräykset ja ohjeet	
4.2 palvelusopimukset	