

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma / Yritys- ja yhteisöviestintä

Sirje-Emilia Jääskeläinen

TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JA PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Kouvolan Lääkäriasema Ky, Tervetuloa taloon -opas

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Jääskeläinen, Sirje-Emilia	Työyhteisöviestintä ja perehdyttäminen työyhteisössä
Opinnäytetyö	41 sivua + 7 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Kouvolan Lääkäriasema Ky
Huhtikuu 2012	
Avainsanat	työyhteisöviestintä, perehdyttäminen, mentorointi

Tämän opinnäytetyön aiheena on työyhteisöviestintä ja perehdyttäminen työyhteisössä. Työn toimeksiantaja on Kouvolan Lääkäriasema Ky. Yritys tarjoaa yksityisiä terveydenhuollon palveluja yritys- ja yksityisasiakkaille Kouvolan alueella kahdessa toimipisteessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työyhteisöviestinnän, työhön ja organisaatioon sitoutumisen ja työyhteisöön perehdyttämisen teoriaa. Työssä käydään läpi myös perehdyttämisen tarkoitus, tavoitteet, kohderyhmät ja siihen liittyvää lainsäädäntöä.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa kartoitettiin kohdeyrityksen henkilöstön perehdyttämisen nykytila laadullisen lomakehaastattelututkimuksen kautta. Saatujen tulosten, työntekijöiden toiveiden, teorian, oman havainnoinnin ja työkokemuksen pohjalta toimeksiantajalle laadittiin Tervetuloa taloon -yritysperehdytysopas. Opas toimii työvälineenä uusien työntekijöiden työyhteisöön perehdytyksen yhteydessä.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin erilaisiin työtehtäviin perehdyttäminen eli työnopastus. Tulosten mukaan työyhteisöön perehdyttäminen ja sisäinen viestintä nähdään erittäin tärkeänä asiana, mutta henkilökunnan mielestä asioissa on kehitettävääkin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme for Multilingual Management Assistant

Jääskeläinen, Sirje-Emilia

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

April 2012

Keywords

Workplace Communication and Company Familiarisation

41 pages + 7 pages of appendices

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Kouvolan Lääkäriasema Ltd.

communication, company familiarisation, mentoring

The subject of this thesis is workplace communication and orientation in the work community. The client of the thesis is Kouvolan Lääkäriasema Ltd. The company provides private health care services for corporate and private clients at two locations in the Kouvola region.

The theoretical section includes workplace communication, employees' commitment to the organisation and the working community induction theory. In addition it includes the legal framework related to work orientation, its objectives and aims.

In the functional part the target company's employees' current state of orientation was clarified and carried out by qualitative interview survey. Based on the results and employees wishes, theories, my own observations and work related experience the Welcome House guide was produced. The guide works as a support tool when new employees are familiarised with the company and to the workplace.

Excluded from this study was the orientation to different and specific work tasks which can also be called as work orientation. The results show that the working community orientation, and internal communication is seen as a very important thing, but the staff thinks that there are some matters that can be improved also.

ALKUSANAT

Opinnäytetyötä ohjasi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun puolesta lehtori Nina Hartikainen ja Kouvolan Lääkäriaseman puolesta johtava hoitaja Eira Lampi. Työn ohjaus toteutettiin palaveritapaamisten ja keskustelujen kautta. Valvojien kanssa asetettiin projektin tavoitteet ja seurattiin niiden saavuttamista.

Haluan kiittää avusta ja tuesta Nina Hartikaista sekä koko Kouvolan Lääkäriaseman henkilökuntaa, erityisesti toimitusjohtaja Jouko Leppästä ja johtavaa hoitajaa Eira Lampea. Suuret kiitokset myös vanhemmilleni ja Heikki Sihvoselle tuesta opinnäytetyöprosessin aikana.

Tervetuloa taloon -oppaan yksityiskohtaista sisältöä ei ole kokonaisuudessaan liitetty tähän opinnäytetyöhön, sillä oppaan sisältämä tieto on tarkoitettu ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön.

16.4.2012

Sirje-Emilia Jääskeläinen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1	JOHDANTO	7
1.1	Kouvolan Lääkäriasema Ky	7
1.2	Aikaisemmat projektit ja opinnäytetyöt	8
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	9
2.1	Työyhteisön määritelmä ja työyhteisöviestintä	11
2.2	Työyhteisön merkitys yritystoiminnassa	12
2.3	Työyhteisöviestinnän toimintamalli	13
2.4	Työyhteisöviestinnän foorumit	15
3	TYÖHÖN JA ORGANISAATIOON SITOUTTAMINEN	16
3.1	Mentorointi työyhteisön viestintäkeinona	16
3.2	Mentoroinnin erilaiset tasot ja mentorointiprosessi	17
3.3	Mentoroinnin hyödyt ja tavoitteet	20
3.4	Mentoroinnin mahdollisuudet ja mahdolliset ongelmat työyhteisössä	21
3.5	Kohtauspaikka – tekemistä, kokemista ja oppimista -mentorointiprojekti	22
3.6	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen työyhteisössä	23
3.7	Työterveyslaitoksen palvelupilotti Työn imu -polku	24
4	PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	25
4.1	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	26
4.2	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet	27
4.3	Perehdyttämisen kohderyhmät	28
5	PEREHDYTTÄMINEN KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMALLA	29
5.1	Perehdyttämisen nykytilan kartoitus	30
5.2	Perehdyttämisen taustatietojen kerääminen	31
5.3	Haastattelujen vastaukset	31
5.4	Tervetuloa taloon -oppaan sisältösuunnitelma	35

5.5 Tervetuloa taloon -oppaan ulkoasu ja käyttö	35
5.6 Perehdytysprosessin jatkotoimenpiteet ja saatu palaute	36
6 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	37

LIITTEET

- Liite 1. Organisaatioviestinnän malli Leif Åbergin mukaan
- Liite 2. Kouvolan Lääkäriaseman perehdyttämisohjelman aikataulutaulukko
- Liite 3. Kouvolan Lääkäriaseman perehdytyksen arviointilomake
- Liite 4. Kouvolan Lääkäriaseman perehdyttämisen nykytilan haastattelukysymykset
- Liite 5/1-5/2. Kouvolan Lääkäriaseman Tervetuloa taloon -oppaan sisällysluettelo
- Liite 6. Kouvolan Lääkäriaseman Tervetuloa taloon -oppaan kansilehti

1 JOHDANTO

Työn tavoitteena oli laatia Kouvolan Lääkäriasemalle Tervetuloa taloon -tyyppinen, selkeä ja päivitettävissä oleva, yleinen yritysperehdytysopas. Opinnäytetyön tietolähteenä on käytetty erilaisia kirjallisia lähteitä, henkilö- ja sähköpostihaastatteluja ja sovellettu omia kokemuksia sekä havaintoja työyhteisössä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään työyhteisöviestinnän sisäistä merkitystä yritystoiminnassa ja työhön sekä organisaatioon sitouttamisen toimintatapoja muun muassa mentoroinnin ja hiljaisen tiedon avulla. Lisäksi käsitellään perehdyttämiseen liittyvän lainsäädännön asettamat vaatimukset, perehdyttämisen tavoitteet, tarkoitus ja kohderyhmät.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa kartoitettiin Kouvolan Lääkäriaseman perehdyttämisen nykytila strukturoidun lomakehaastattelun avulla. Saatujen tulosten pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin yrityksen henkilöstön käyttöön Tervetuloa taloon -opas. Lisäksi työssä käydään läpi perehdyttämisprosessin mahdolliset jatkotoimenpiteet sekä esitetään kehittämis ehdotuksia.

1.1 Kouvolan Lääkäriasema Ky

Opinnäytetyn toimeksiantaja on vuonna 1975 perustettu yksityisiä lääkäripalveluja ja työterveyshuoltopalveluja tarjoava Kouvolan Lääkäriasema Ky. Yrityksen molemmat toimipisteet sijaitsevat Kouvolassa, toinen ydinkeskustassa Kouvolankadulla ja toinen Käpylässä Väinöläntiellä.

Kouvolan Lääkäriaseman tärkein voimavara on henkilöstö. Yrityksen kilpailuvaltti muihin paikkakunnan yksityiseen terveydenhuoltoon erikoistuneisiin yrityksiin verrattuna on tyytyväinen ja ammattitaitoinen henkilöstö. Henkilöstön koulutuksen ylläpito tuo motivaatiota ja itsevarmuutta työn laadukkaaseen hoitamiseen.

Kouvolan Lääkäriasemalla työskentelee 21 lääkäriä, neljä fysioterapeuttia, kolme psykologia, yksi psykoterapeutti ja yksi ensiavun sekä terveystiedon kouluttaja. Lääkärit toimivat ammatinharjoittajina niin sanotulla vuokratuoliperiaatteella. Työterveyshoitajia on seitsemän, joista kaksi työskentelee Väinöläntiellä ja neljä Kouvolankadulla.

Yksi työterveyshoitaja toimii johtavana hoitajana. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevät vastaanottosihteerit, laboratoriohoitajat ja sairaanhoitajat. Työterveyshuollon organisaation esimies on yrityksen toimitusjohtaja.

Yrityksen tavoitteena on kehittää työterveyshuoltoa ja erikoislääkäripalveluja verkostoituen laadukkaiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Työterveyspalvelujen piiriin kuuluu noin 6000 henkilöä ja noin 400–450 yritystä. (Leppänen & Lampi 2009.)

Yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ovat yritysasiakkaat, yksityisasiakkaat ja eläkeläiset. Verkostoituminen maineikkaiden ja tunnettujen yritysten kanssa tuo tunnettua ja lisäarvoa Kouvolan Lääkäriasemalle. Yrityksen toimialalla hyvä maine ja luotettavuus korostuvat, sillä on kyse ihmisten terveydestä ja hyvinvoinnista.

Palvelualalla toimivan yrityksen imagolla on suuri vaikutus yrityksen toimintaan kokonaisuudessaan. Lääkäriaseman työntekijät ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin päivittäisessä työssään, vastaanottosihteerin, sairaanhoitajan, laboratoriohoitajan, työterveyshoitajan tai lääkärin tehtävässä. Asiakkaat muodostavat heti mielikuvan lääkäriasemasta yrityksenä. Tätä ensivaikutelmaa yrityskuvasta ja imagosta on vaikea muuttaa jälkikäteen, joten kaikilla yksittäisillä asiakastapaamisilla ja yhteydenpitokerroilla on erittäin suuri merkitys yrityksen imagomielikuvaan.

1.2 Aikaisemmat projektit ja opinnäytetyöt

Kouvolan Lääkäriasemalla on puitesopimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa. Monia erilaisia kehittämisprojekteja ja opinnäytetöitä on toteutettu onnistuneesti työn toimeksiantajan ja opiskelijoiden yhteistyöllä.

Tässä muutamia esimerkkejä Kouvolan Lääkäriasemalle tehdyistä opinnäytetöistä. Karita Ahvonen on tutkinut Pk-yrityksen talouden seurantaan tunnuslukujen avulla (vuonna 2009), Heidi Poikala on tehnyt viestintäsuunnitelman (vuonna 2010), Senja Rämä on tutkinut asiakkuuksien johtamisen kehitysketjuja (vuonna 2010), Pia Harju ja Kaisu Heikkinen ovat tutkineet palveluyrityksen toiminnan suunnittelua ja valvontaa Balanced Scorecard -ajattelumallin avulla (vuonna 2010) ja Tuula Hyytiäinen on toteuttanut laadunhallintajärjestelmä- ja laatukäsikirjaprojektin Kouvolan Lääkäriasemalle (vuonna 2011).

Yritys on henkilökohtaisesti minulle hyvin tuttu työntekijän näkökulmasta, sillä suoritin opintoihini kuuluvat työharjoittelujaksot Kouvolan Lääkäriasemalla. Toimin pääasiassa toimitusjohtajan assistentin tehtävissä opintojen ohessa yhteenlaskettuna noin 2,5 vuoden ajan pääasiassa osa-aikaisesti. Sain arvokasta työkokemusta johdon assistentin tehtävistä yksityisen terveydenhuollon parissa ja pääsin hyödyntämään opiskeltuja teoretietoja käytännön työelämässä.

Eräässä kuukausipalaverissa ehdotin perehdyttämiseen liittyvää aihetta toimeksiantajalle opinnäytetyöni aiheeksi. Toimeksiantaja näki aiheen tarpeellisuuden ja kehittämismahdollisuudet, joten opinnäytetyöni aiheeksi muotoutui työyhteisöviestintä ja perehdyttäminen työyhteisössä sekä siihen liittyvän Tervetuloa taloon -oppaan laatiminen.

Aloitin aiheeseen liittyvän materiaalin keräämisen yrityksessä työskentelyn aikana. Opiskelijana sain opinnäytetyöprojektin kautta mielenkiintoisen mahdollisuuden syventyä itseäni kiinnostavaan aihekokonaisuuteen. Samalla pystyin tarjoamaan toimeksiantajalleni tarvittavat resurssit oppaan laatimiseen. Olen hyödyntänyt opinnäytetyössä omaa työkokemustani yrityksessäni, teoriapohjaa, näkemyksiäni ja osaamistani.

Ammattiryhmäkohtaisesti suunnitellun työhönperehdyttämisooppaan tekeminen rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, jotta työstä ei muodostuisi liian laaja kokonaisuus. Yleisopas antaa hyvän pohjan yrityksen tämän hetkiset tarpeet huomioon ottaen. Eri ammattiryhmille on jatkossa helpompi kehittää omat työtehtäväkohtaiset työhönperehdyttämishojeet.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

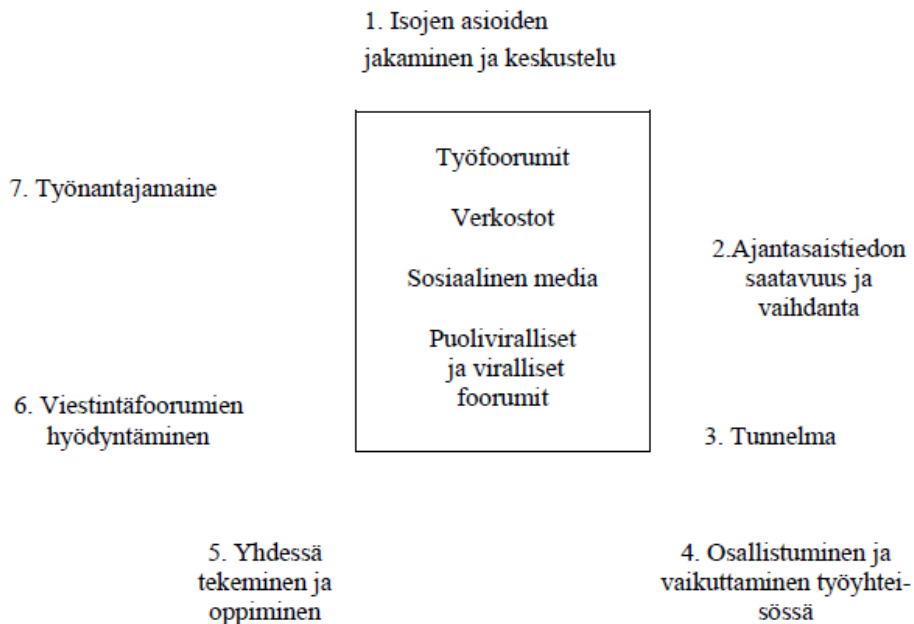
Sisäinen viestintä tarkoittaa lähes jatkuvaa vuorovaikutusta omassa organisaatiossa sisältäen avointa viestintää, kuten kokouksia, muistioita ja vapaamuotoisempia viestinnän muotoja eli juoruja, kohteliaisuuksia ja kehonkieltä. (Hume 2001, 4.) Sisäistä viestintää työyhteisössä voidaan kutsua myös henkilöstöviestinnäksi. Tähän viestintään kuuluvat sisäinen markkinointi, tiedotus, yhteystoiminta, perehdyttäminen ja työtiedotustoiminta. (Siukosaari 2002, 18, 65.)

Onnistunut tai vaihtoehtoisesti epäonnistunut sisäinen viestintä näkyy organisaation toiminnassa ja työilmapiirissä. Sisäisen viestinnän epävirallisia keskusteluja käydään

muun muassa kahvitauoilla, työpaikan käytävillä ja erilaisilla keskustelupalstoilla. (Säteri-Hosiokoski 2008, 3.) Onnistunut sisäinen viestintä on niin yrityksen henkilöstön kuin johdonkin yhteinen tavoite, johon pyritään. Kun johdon ja henkilöstön välillä on toimiva vuorovaikutussuhde ja sisäinen tiedottaminen toimii, ovat samalla myös työntekijät motivoituneempia ja sitoutuneempia yrityksen toimintaan sekä omaan tehtäväänsä. (Siukosaari 2002, 67.)

Yksi yritysviestinnän perustehtävistä on työntekijän kiinnittäminen työhön ja työyhteisöön. Liitteessä 1 on Leif Åberg (Siukosaari 2002, 18) organisaatioviestintä malli, jossa on kuvattu selkeästi viestinnän toimintoja. Liitteestä nähdään miten organisaatioon perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen ovat oleellinen osa organisaation viestintää sekä onnistunutta sisäistä viestintää.

Sisäinen viestintä ei ole nykyisin enää johdolta henkilöstölle suunnattua yksipuolista tiedottamista, vaan sisäinen tiedotus on muuttunut työyhteisöviestinnäksi, jolla on useita osapuolia kohderyhmien sijaan (Juholin 2009a, 141). Kuvaan 1 on koottu Juholinin (2007, 90) esittelemä työyhteisöviestinnän uusi agenda, joka koostuu seitsemästä toisiinsa sidoksissa olevasta tekijästä.



Kuva 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2007, 90)

Työyhteisöviestinnän ensimmäinen agendan kohta on isojen asioiden jakaminen ja keskustelu. Tämän seurauksena saavutetaan molemminpuolinen ymmärrys asioista. Toisena kohtana on ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta. Tämän johdosta työyhteisössä koetaan arvostusta ja ollaan ajan tasalla asioista. Agendan kolmas kohta on tunnelma, joka mahdollistaa kokemuksen kuulumisen tunteesta työyhteisöön. Sitoutumisen kokemus puolestaan luodaan osallistumisella ja vaikuttamisella työyhteisössä, mikä on agendan neljäs kohta. Viides kohta on yhdessä tekeminen ja oppiminen, joiden seurauksia ovat sitoutuminen sekä yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen. Kuudes kohta, viestintäfoorumien hyödyntäminen, mahdollistaa kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumisen ja osallisuuden tunteen vahvistumisen. Viimeinen agendan kohta on työnantajamaiseen ja mielikuvien välittäminen ympäristöön sekä niiden peilautuminen takaisin työyhteisöön. Välittävinä pintoina näille seitsemälle kohdalle ja ulottuvuudelle toimivat viestintäforumit. (Juholin 2007, 90.)

2.1 Työyhteisön määritelmä ja työyhteisöviestintä

Organisointi on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen päämääriä, joita he eivät yksin voisi saavuttaa. Yhteisö eli organisaatio syntyy tämän seurauksena. Työyhteisö tai työorganisaatio on ihmisryhmittymä, joka pyrkii saavuttamaan tiettyjä päämääriä järjestelmällisesti samalla säatelemällä käytettävissä olevia voimavaroja ja resursseja. (Åberg 2000b, 56.)

Työyhteisöt ja puitteet, joissa työyhteisöt toimivat, muuttuvat ja elävät kaiken aikaa. Työyhteisöllä on käytössään erilaisia aineellisia ja henkisiä voimavaroja, jotka voidaan jakaa tuotannon tekijöihin ja tuotantoa luoviin prosesseihin. Tuotantoa luovia prosesseja ovat yrityksen johdon prosessit, kuten suunnitteluprosessit, informaatiojärjestelmät, organisatoriset toimintamallit ja ihmisistä tulevat prosessit kuten työntekijöille ajan saatossa muodostunut tapa toimia, keskinäinen vuorovaikutus tai ryhmähenki. (Åberg 2000b, 55.)

Åbergin mukaan työyhteisön voimavaroja käyttää ja ohjaa ihmisryhmittymä, joka tietyllä hetkellä tarjoaa korvausta vastaan työpanoksensa työyhteisön käyttöön. Tämän hetkisen työntekijäryhmän lisäksi työyhteisön toimintaan vaikuttavat aikaisemman työntekijäryhmän jäsenten lisäksi kulttuurinen perimä. Yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on nähtävä, että edesspäin on tulevaa, potentiaalista henkilöstöä.

Yhteisen tahtotilan kautta pyritään kohti asetettuja tavoitteita. Myös työyhteisön jäsen-
ten omien tavoitteiden saavuttamista ja tarpeiden tyydyttymistä edesauttaa tämä työ-
yhteisössä toimiminen. (Åberg 2000b, 55.)

Organisaatiota ylläpidetään viestinnän avulla ja toisaalta viestintää rajoittaa työyhteisön rakenne (Åberg 2000a, 49). Työpaikalla työyhteisöt pyrkivät lisäämään toimintansa ennustettavuutta normittamalla toimintaa ja käyttämällä tiettyjä etukäteen sovittuja menettelytapoja. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehdään jonkinlaista työn- ja vallanjakoa. Työnjako ilmenee eri osastoina, työryhminä, tiimeinä ja erilaisina työtehtävinä. Vallanjako puolestaan ilmenee esimies-alaissuhteina ja organisaatiotasoina. Toimiakseen tulee näiden työ- ja valtasuhteiden perustua jonkinlaiseen päättävän ytimen yhteiseen näkemykseen käytettävissä olevien voimavarojen järkevästä kohdistamisesta. (Åberg 2000b, 55–56.)

Viestintä työyhteisöissä strukturoituu eli rakenteistuu. Tämä ei ole satunnaista, vaan rakentuu tiettyjen työyhteisössä sovittujen sääntöjen mukaisesti. Säännöt koskevat sanomien sisältöä, viestintäsuhteita ja erilaisia viestinnän järjestelyjä, joita eri organisaatiotasolla ja osastoilla on käyttöön otettu. (Åberg 2000b, 56.)

2.2 Työyhteisön merkitys yritystoiminnassa

Työyhteisöjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yrityksen omistajat näkevät asian eri tavalla kuin henkilöstö, johto tai asiakkaat. Yritys nähdään monesti sijoituskohteena ja rahan tekemisen välineenä. Åberg kiteyttää asian seuraavasti; sellainen yritys, joka pystyy antamaan hyvän tuoton sijoitetulle pääomalle, on kiinnostava. (Åberg 2000a, 57–58.)

Jos työyhteisön olemassa olon pohjana on tämä ajatus suurista tuotoista, ei yrityksen toiminta ole kovinkaan kestävällä pohjalla. Ajattelun hedelmiä ovat esimerkiksi johdon ylisuuret optiot. Taustalla on käytännössä toimivaksi havaittu ajatus siitä, että johdolta on oma taloudellinen intressi ja he näkevät enemmän vaivaa yrityksen menestymisen eteen. Varjopuolena on kuitenkin ahneus sekä lisääntyneet ristiriidat johdon ja muun henkilöstön välillä. (Åberg 2000a, 57–58.)

Åbergin (2000a, 57–58.) mukaan henkilöstö puolestaan edellyttää pysyvää ja turvallista työtä sekä parempaa irtisanomissuojaa. Äärimmilleen vietyinä tässä ajattelussa yritys nähdään rauhan satamana, suojatyöpaikkana tai eläkesatamana.

Joskus asiakasnäkökulma unohtuu, vaikka sen pitäisi olla luonnollinen lähtökohta toiminnalle. Yhdyn Åbergin (2000a, 57–58) näkemykseen, että kaiken lähtökohta ja menestymisen perusta ovat asiakkaat ja heidän tarpeidensa tyydyttäminen. Yritys tuottaa täten palveluita ja tuotteita asiakkaan näkökulmasta samalla tyydyttäen hänen tarpeensa ja tarjoamalla vastauksia asiakkaan ongelmiin. Tämä ajatus on toiminut Kouvolan Lääkäriaseman ohjenuorana ja työyhteisön yhteisenä tavoitteena.

Åberg (2000a, 57–58) pohtii millä painoarvolla eri sidosryhmät tulisi huomioida yritystoiminnassa. Hän esittää oletuksen, että menestyvä työyhteisö tyydyttää eri sidosryhmien tarpeet ja tarjoaa ratkaisuja heidän huoliinsa. Nämä erilaiset ja osittain ristiriitaiset odotukset on tasapainotettava, sillä jos tuijotetaan vain omistajien osakkeiden arvoa, saatetaan unohtaa asiakkaat ja oma henkilöstö. Yhdyn myös Åbergin mielipiteeseen siitä, että yrityksen omistajien näkökulma korostuu joskus liikaa joissakin yrityksissä. Sen seurauksena henkilöstön hyvinvointi voi kärsiä, millä puolestaan on merkittäviä vaikutuksia yrityksen kykyyn tuottaa palveluita. Kokonaisuudessaan yrityksen toiminnan taso voi laskea, ja tätä kautta asiakkaiden saaman palvelun taso voi heiketä.

2.3 Työyhteisöviestinnän toimintamalli

Perinteinen viestinnän toimintamalli on perustunut kahdelle uskomukselle. Tieto on joko neutraali asia tai viestintä on tiedon siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle, paikasta toiseen. On ajateltu, että on olemassa vain oikeaa tietoa, jota kuljetetaan sitä tarvitseville. Työorganisaatioissa tietoa on tavallisesti valutettu esimiehiltä ja johdolta alaspäin työntekijöille. Tämä tapa koetaan nykyään vanhanaikaiseksi, ja se voi aiheuttaa tietovajetta työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta liiallinen tietotulva voi aiheuttaa ongelmia, mutta silti tarvittavan tiedon saaminen tekee ihmiset tyytyväisiksi ja saa heidät toimimaan työyhteisössä toivotulla tavalla. (Juholin 2009b, 58.)

Juholin (2009b, 59.) kuvaa tilannetta seuraavasti. Yrityksessä voi syntyä muutosvastarintaa, kun jotakin uutta tai häiritsevää alkaa tapahtua. Törmäystilanteita syntyy työ-

paikoilla, kun uusi ja vanha maailma kohtaavat. Asiaa voidaan havainnollistaa taulukon 1 avulla.

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2009b, 59).

Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
Työyhteisö		
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Taulukossa 1 on vertailtu viestinnän uskomuksia ja työyhteisöjen tyyppejä toisiinsa. Lamaannuttava työyhteisö toimii johtajakeskeisesti, jolloin asemavalta määrää puhevallan. Loitontava viestintä on yksiaänistä ja työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin myös yhteinen ymmärrys sekä tietämys vaarantuvat. Tämä koskee julkilausuttua sekä hiljaista tietoa. Jos työyhteisössä ei pystytä puhumaan yhdessä ja vaihtamaan näkemyksiä työasioista. Silloin ei työtehtävistäkään välttämättä pystytä suoriutumaan täysipainoisesti, koska ei olla perillä siitä, mitä tapahtuu ja tällöin tärkeä tieto jää saamatta. (Juholin 2009b, 59–60.)

Juholin (2009b, 60.) korostaa, että loitontava viestintä on kuitenkin tutkimusten mukaan osoittautunut tietyssä määrin toimivaksi. Tyytyväisyys työympäristössä voi säilyä pitkään hyvänä, erityisesti silloin, kun henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. Muutostilanteissa tyytymättömyyttä voi esiintyä, kun tarvittavaa tietoa ei saada tai sitä ei uskalleta kysyä ja luova keskustelu jää syntymättä.

Juholinin (2009b, 60.) mukaan lamaannuttavan työyhteisön vaihtoehto, energisoiva työyhteisö tuottaa nimensä mukaisesti yhteisöllistä ja yksilöllistä energiaa. Syntyy eräänlainen voimaantumisen tunne, jolloin ihmiset kokevat voivansa tehdä tärkeitä asioita, joita he osaavat ja haluavat tehdä. Heillä on vaikutusmahdollisuuksia asioihin ja samalla he voivat kokea oppivansa sekä kehittyvänsä. Tällainen työyhteisö syntyy ja toimii lähentävän viestinnän avulla. Ominaispiirteitä tälle ovat yhteinen keskustelu-

kulttuuri, mutkattomalta tuntuva tiedonvaihdanta ja työyhteisössä vallitsevat vaikutusmahdollisuudet työyhteisön asioihin.

Vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja arvostus ovat perusasioita työyhteisöviestinnässä. Ilman ihmisten välistä ajatustenvaihtoa ja pohdiskelua ei synny uutta tietoa. Vuorovaikutus energisoi, kun kuunnellaan, puhutaan, käytetään elekieltä, kyseenalaistetaan, kysytään sekä tarkennetaan epäselvyyksiä. Syntyvä vastavuoroisuus on keskinäisen riippuvuuden tunnustamista sekä hyödyntämistä, joka voidaan tiivistää vuoropuhelun käsitteeseen. (Juholin 2009b, 60–62.)

2.4 Työyhteisöviestinnän foorumit

Uuden työyhteisöviestinnän ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat, työskentelevät sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa sekä kokemuksia. Foorumit yhdistävät organisaation toimintaympäristöön sekä verkostoihin. Työyhteisöviestinnän viestintäfoorumeita ovat työfoorumit, sisäiset ja ulkoiset verkostot, sosiaalinen media sekä puoliviralliset ja viralliset foorumit. Työfoorumeihin kuuluvat fyysinen tai virtuaalinen työtila, verkko ja hybridifoorumit. Hybridifoorumit ovat luova sekoitus eri kommunikaatiomuotoja, joiden keskiössä on digitaalinen viestintä. (Juholin 2009b, 62–64, 73–80.)

Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään, eikä tietoa välitetä organisaatiossa ihmisten asemavallan mukaan. Alaisella on mahdollisuus kyseenalaistaa esimiehen tekemiä ratkaisuja ja päinvastoin. Asiantuntijuus tuottaa yhtä vastuullisia rooleja kuin organisaation luoma asema. Johdolla ja esimiehillä on edelleen keskeinen rooli, mutta tämän rinnalle on noussut jokaisen henkilökohtainen vastuu ottaa selvää asioista, osallistua keskusteluun ja saattaa tärkeää tietoa työtovereiden tietoisuuteen. Yksilöiden itseohjautuvuus työpaikoilla ei kuitenkaan ratkaise kaikkia työyhteisöviestintään liittyviä ongelmia. (Juholin 2009b, 80.)

Nykyään odotukset ovat korkealla päivittäin loputtoman tietotulvan äärellä monilla työpaikoilla ja työntekijöiden oletetaan ottavan vastuuta tietojen päivittämisestä myös työkavereilleen. Aina tämä ei ole kuitenkaan mahdollista. Käytännön työelämässä eri kanavien käyttö ja jatkuva seuraaminen voivat vaatii ponnisteluja ja oppimista yrityksen sekä erehdyksenkin kautta.

3 TYÖHÖN JA ORGANISAATIOON SITOUTTAMINEN

Sitouttaminen tarkoittaa tekijöitä, joilla yksilö saadaan työskentelemään yrityksen palveluksessa mahdollisimman pitkään, yleensä useita vuosia. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat vähemmän työuupumusta tai stressiä ovat samalla sitoutuneempia työhönsä. Henkilökunnan sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden käytökseen, työsuoritukseen, työyhteisössä osallistumiseen ja organisaatiossa pysymiseen. Jos henkilökunta on moraalisesti sitoutunut työpaikkaansa ja sen edustamiin arvoihin sekä tavoitteisiin, tehdään myös työtä mahdollisimman hyvin. Vastuullinen työnantaja pitää kiinni lupauksistaan ja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. (Surakka 2009, 63–71.)

Turun yliopistossa Ville Virsu on tehnyt väitöskirjan, jossa on tutkittu työhönsitoutamisretoriikkaa eli sitouttamista retorisenä, kielellisenä ja viestinnällisenä toimintana. Virsun mukaan sitoutumisen kohteeksi tai työntekijän tarttumapinnaksi voidaan työn, työnantajan ja työyhteisön lisäksi asettaa itsensä kehittäminen tai oman uran rakentaminen. Työnantajan näkökulmasta työntekijän tulisi suhtautua palkkatyöhönsä sekä työnantajaansa samalla tavalla kuin yksityisyrittäjä suhtautuu omaan työhönsä ja yritystoimintaansa. Asioita omakseen kokevia työntekijöitä, yksilöitä, voidaan asettaa samaistumisen kohteiksi. Kun puhutaan samanmielisten yhteisöjen rakentamisesta, ollaan sitouttamisen ytimessä. (Virsu 2012, 10)

3.1 Mentorointi työyhteisön viestintäkeinona

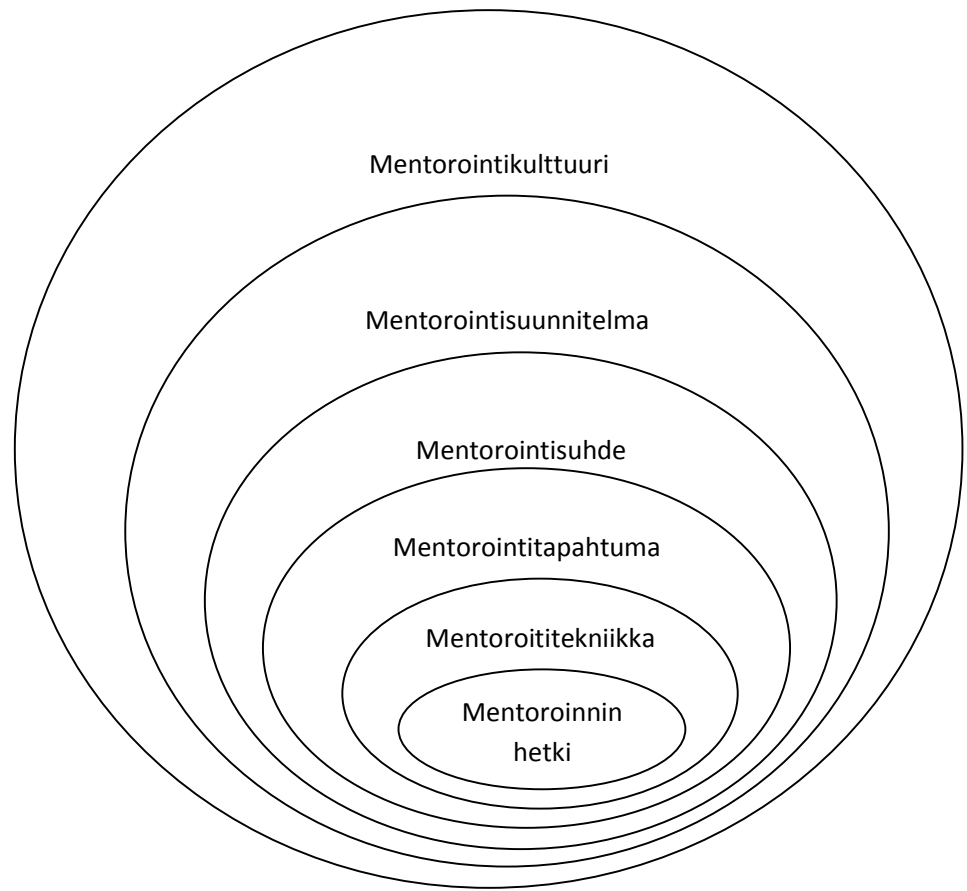
Mentoroinnin juuret ovat lähtöisin Kreikan mytologiasta. Termit mentorointi ja mentori viittaavat taruun, jossa Ithakan kuningas sotapäällikkö Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria huolehtimaan pojastaan Telemakhoksesta. Sodan aikana Mentor ohjasi, opetti, kasvatti ja piti huolta pojasta. Käsiyöläisammateissa, joissa taidot on opittu kokeneemman työntekijä opastuksella pitkässä oppimissuhteessa, on mentorointi vanha perinne. Menetelmää on käytetty myös poliittisten vallanpitäjien keskuudessa ja 1970-luvulta lähtien menetelmää on sovellettu liike-elämässä liikkeenjohdon käytössä. (Mentorointiopas 2009, 5.) Lillian (2000, 14) mukaan mentor-sana on myöhemmin yleistynyt merkitsemään luotettavaa neuvonantajaa, uskottua, opettajaa, kasvattajaa tai ystävää. Mentorin tehtävänä on ollut auttaa nuorta kasvamaan täyteen mittaansa ja löytämään kaikki itsessään piilevät kyvyt.

Osaamista on ryhdytty johtamaan ja kokemuksen arvostaminen on kokenut nousukauden 2000-luvulla. Nuorilla oleva uusien tietojen ja iäkkäimmille karttunut kokemus ja näkemys pyritään saattamaan yhteen toisiaan täydentämällä. Työyhteisön ja organisaation menestymisen kannalta työntekijöiden omaaman pääoman eli osaamisen tunnistaminen, hyödyntäminen ja lisääminen ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen toiminnassa. (Lillia 2000, 7–8.)

Oppimisen keinot ovat monipuolistuneet jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarpeen seurauksena. Perinteisten kurssien ja koulutuksien sijaan siirrytään käyttämään monipuolisempia oppimislähteitä. Tuloksellinen oppiminen edellyttää kumppaneita, joita työelämän haasteelliset tehtävät ja vuorovaikutuksessa oppiminen edellyttävät onnistuakseen. Erilaisissa organisaatioissa kumppaneina voivat toimia esimies, alaiset tai työkaverit, oppilaitoksissa opiskelukaverit, opinto-ohjaajat sekä tutorit. Samalla tavoin mentorit voivat tehostaa oppimista ja tukea kehittymistä työyhteisöissä. (Lillia 2000, 7–8.) Olen samaa mieltä Lillian kanssa siitä, että oppiminen onnistuu parhaiten itse tekemällä ja oivaltamalla silloin, kun oppimiseen on selkeä henkilökohtainen tarve ja oppiminen voi tapahtua omassa tahdissa, itselle hyväksi koetulla tavalla.

3.2 Mentoroinnin erilaiset tasot ja mentorointiprosessi

Mentorointia organisaatioissa täytyy tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kuvasta 2 nähdään mentoroinnin erilaiset tasot. Nämä tasot ovat ytimestä lähtien mentoroinnin hetki, valittu mentorointitekniikka, itse mentorointitapahtuma, muodostunut mentorointisuhde, mentorointisuunnitelma ja ympäristössä vallitseva mentorointikulttuuri. (Megginsson ym. 2006, 3–5.)



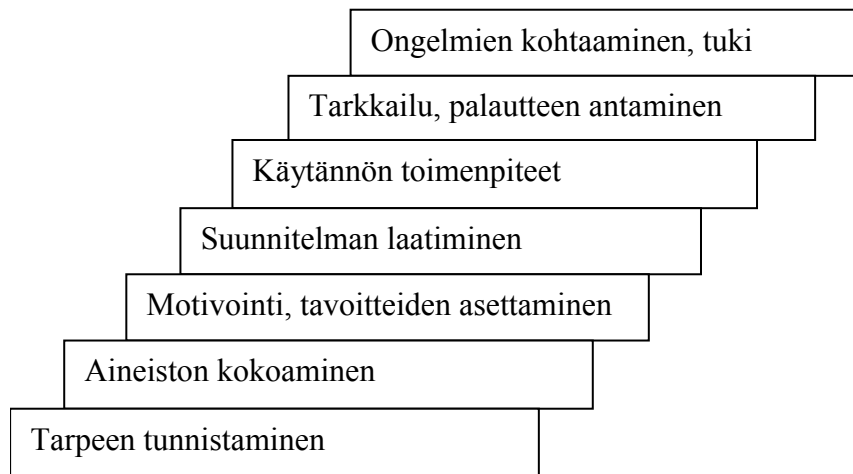
Kuva 2. Mentoroinnin tasot. (Megginsson ym. 2006, 4)

Mentorointi on keino välittää merkityksellistä tietoa, työtä tai ajatuksia ihmiseltä toiselle. Mentori on yleensä aktoria kokeneempi henkilö. Mentorointisuhde on pitkäikäinen, luottamuksellinen suhde, johon sijoitetaan aikaa ja voimavaroja. Kokenut mentori osaa auttaa aktoria, hahmottamaan asioiden laajemman merkityksen ammatilliseen kehittymiseen liittyen. (Megginsson ym. 2006, 3–5.) Mentoroinnissa ihmisten luonnollinen oppiminen on ikään kuin napattu hyötykäyttöön.

Erilaisia mentoroinnin malleja ovat esimerkiksi luonnollinen, tilannekohtainen, klassinen, osittain jäsenelty, ohjattu, epämuodollinen, muodollinen ja suunnitelmallinen malli. Yritykset ovat lisäksi kehittäneet erillisiä yrityksen omia mentorointiohjelmiä, joihin mentoroitavat valitaan huolellisesti ja valmennetaan tulevaan tehtäväänsä yrityksessä. (Lillia 2000, 9–20.)

Mentorointisuunnitelmaan sisältyy muun muassa erilaisen tukimateriaalin valmistus, mentoroitavien ja mentorien valintaprosessi, eri osapuolten valmentaminen omaan tehtäväänsä, asioista tiedottaminen sekä arviointijärjestelmän luominen. Mentorointimenetelmiä voidaan kuvata eräänlaisena jatkumona, jossa toisessa päässä ovat spontaanit tilanteet ja toisessa päässä tarkoin ohjatut ohjelmat. (Lillia 2000, 9–20.) Mentorointisuunnitelmaa laadittaessa on mietittävä mentoroinnin tarkoitusta, arviointikeinoja, tavan valintaa, kehitystä, vastaavuutta ja valvontaa, oli sitten kyse koulussa, yhteisössä, yksityisellä sektorilla tai jossain muussa organisaatiossa tapahtuvasta mentoroinnista. Mitä paremmin näitä asioita mietitään etukäteen, sitä suuremmalla todennäköisyydellä saavutetaan toivottu lopputulos. (Megginsson ym. 2006, 14.)

Kuvasta 3 nähdään mentorointiprosessin seitsemän eri vaihetta. Ensimmäisenä on tarpeiden tunnistaminen, tarvittavan aineiston kokoaminen, kolmantena motivointi ja tavoitteiden asettaminen, neljäntenä suunnitelman laatiminen, viidentenä käytännön toimenpiteiden suunnittelu, kuudentena tarkkailu ja palautteen antaminen sekä viimeisenä kohtana ongelmien kohtaaminen ja niihin valmistautuminen. (Megginsson ym. 2006, 3–5.)



Kuva 3. Mentoroinnin seitsemän tasoa. (Megginsson ym. 2006, 25.)

3.3 Mentoroinnin hyödyt ja tavoitteet

Ennen kaikkea mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyä päämäärää (Lillia 2000, 9–20). Mentorointisuhteeseen osapuolet sijoittavat omaa aikaansa, tietämystään ja näkevät vaivaa asian eteen, jotta toinen osapuoli voisi kartuttaa omaa tietämystään ja taitojaan. Mentorointisuhteen kehittyessä mentori ja aktori pystyvät keskittymään prosessin kannalta tärkeäksi kokemiinsa asioihin. Keskustelujen ja konkreettisten esimerkkien kautta he saavat toisiltaan uusia näkemyksiä työelämän haasteisiin, muutoksiin, kehittymiseen ja muihin erilaisiin asioihin. Mentori voi jakaa tietoa omasta osaamisestaan, työkokemuksistaan ja näkemyksistään. Samalla aktori saa prosessin kautta tukea omaan oppimiseensa ja ammatilliseen kehittymiseen. Ammatillisen osaamisen ja uratavoitteiden asettaminen helpottuu, kun asioista saa keskustella luottamuksellisesti kokeneen mentorin kanssa.

Eniten mentoroinnista yleensä hyötyvät aktorit. Heidän motivaationsa ja tuottavuutensa parantuvat, kykynsä suoriutua työelämän vaihtelevissa ja muuttuvissa tilanteissa kehittyy, tietotaitonsa alan ammattiasioissa laajenee ja itsetuntonsa sekä itsetuntemuksensa vahvistuvat. Mentoreilla hyöty ilmenee työssä parantuneena suorituskykynä, itsetietoisuuden ja lojaaliuden kasvuna, uuden tiedon sekä taidon karttumisena ja johtamistaitojen keittymisenä. (Megginsson ym. 2006, 30–32)

Mentorointiprosessin tavoitteena ei ole Lillian (2000, 9–20) näkemyksen mukaan tarkoitus auttaa nuorta eteenpäin uralla, vaan tukea ja kannustaa löytämään itsestään kasvupotentiaalia ja tavat kehittää niitä. Koko prosessille sovitaan tietyt tavoitteet, joiden tulee, kun kyseessä on organisaation järjestämän mentorointi, olla samansuuntaisia organisaation tai yksilön tavoitteiden kanssa. Mentoroinnin avulla oppimisesta tulee luonnollinen osa elämää ja sen avulla organisaatiot voivat saavuttaa paremmin itselleen asettamia tavoitteita. Roolikulttuurien lannistamia ihmisiä tulisi kannustaa luottamaan itseensä, luomaan uutta ja toimimaan yrittäjämäisemmin. Mielestäni erilaisissa työyhteisöissä jo olemassa olevaa osaamispääomaa voitaisiin monissa yrityksissä hyödyntää vielä paremmin mentoroinnin keinoin tai mentorointia eri tavoin soveltamalla tapauskohtaisesti.

3.4 Mentoroinnin mahdollisuudet ja mahdolliset ongelmat työyhteisössä

Työyhteisöissä puhutaan jatkuvasti nopeutuvasta muutostahdista, jolloin voi herätä vallalle harhakäsitys siitä, että kaikki asiat olisi uudistettava. Kaikkia vanhoja periaatteita ei kuitenkaan kannata niin sanotusti heittää romukoppaan, koska esimerkiksi ihmisen käyttäytymisen lainalaisuudet pysyvät varsin muuttumattomina. (Lillia 2000, 9–20.)

Lillia (2000, 9–20.) nostaa esiin seuraavia asioita. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa eri organisaatioiden välillä. Hyvän brändin ja positiivisen työnantajamielikuvan avulla hyviä työntekijöitä saadaan usein houkuteltua töihin, mutta on eri asia saada ylläpidettyä heidän motivaatiotaan.

Nykyaikana ura nähdään asiantuntemuksen kasvualustana, jonka aikana muodostuneet suhdeverkostot kehittyvät. Erityisesti nuorten ihmisten uranäkymät ovat varsin vaihtelevia. Työ voi olla osa-aikaista, määräaikaista, projektiluontoista, opiskelua tai opintovapaata. Osaaminen, toimivat sisäiset ja organisaation ulkopuolelle ulottuvat suhdeverkostot ovat osa sosiaalista pääomaa. Tämä osaamispääoma kulkee ihmisen mukana työyhteisön sisälle sekä sieltä ulos ja sitä on vaikea hallita. Jokainen tarvitsee työuransa aikana omia tukihenkilöitä ja verkostoja. Oma mentori voi auttaa yksilöä antamalla tietoa erilaisista vaihtoehtoista ja samalla aktori voi kartuttaa omaa pätevyyttään. Mentoroinnin avulla organisaatiolla on mahdollisuus muuttuvissa tilanteissa auttaa työntekijää tekemään pitkäntähtäimen valintoja. (Lillia 2000, 9–20.)

Tiedetään hyvin, että työyhteisöissä viisautta ei ole ainoastaan esimiesten keskuudessa, vaan sitä on käyttämättömänä tavallisten työmuurahaisten keskuudessa monilla aloilla. Jos nämä kaikki piilossa olevat voimavarat voidaan löytää ja hyödyntää toimii organisaatio kokonaisuudessaan paremmin. Yksilöt sitoutuisivat antamaan kykynsä työyhteisöön ja olisivat valmiimpia toimimaan oma-aloitteisemmin työpaikkansa menestymisen puolesta. Samalla onnistumisen kokemukset lisäisivät työtyytyväisyyttä. (Lillia 2000, 9–20.)

Osaavalla asiantuntijalla on Lillian mukaan kokonaisnäkemystä organisaation toiminnasta. Vuorovaikutustaidot, kyky johtaa omaa työtä sekä tiimejä korostuvat ja pääsevät paremmin esille mentoroinnin avulla. Myös nuoret, loppuun palamisen uhan alla

olevat luovat yksilöt, ja tavalliset puurtajat voidaan hetkeksi saada pysähtymään. He voivat mentoroinnin aikana miettiä ja tiedostaa yksilöinä paremmin elämänsä tärkeitä asioita ja oppia pitämään huolta itsestään kokonaisuutena, työminänsä lisäksi. (Lillia 2000, 9–20.)

Ongelmia mentorointisuhteessa voivat aiheuttaa mm. sosiaalisen ympäristön erot, mentoroinnin tarkoituksen erilainen tavoite, mentorin ja aktorin taitojen puutteellisuus, aikatauluongelmat, sopivan keskusteluyhteyden saavuttaminen, mentorointisuhteen osapuolten arvomaailmojen erilaisuus tai oppimiskokemuksen erilainen arvostus. (Megginsson ym. 2006, 30–32.)

3.5 Kohtauspaikka – tekemistä, kokemista ja oppimista -mentorointiprojekti

Mentoroinnissa on kyseessä prosessi, jossa oppija aktiivisesti tarkastelee omia oppimiskokemuksiaan ja kirjoittaa esimerkiksi oppimispäiväkirjaa. Tällöin oppija, aktori, on valmis vastaanottamaan uutta tietoa ja rakentamaan uusia näkökulmia aikaisemmin opittuun tietoon pohjautuen ja siihen verraten. Mentorointi on mielestäni yksi erittäin hyvä hiljaisen tiedon jakamisen keinoista työyhteisössä.

Mentorointi voi myös olla apuna työelämään verkostoitumisessa, mutta on kuitenkin muistettava, että mentorointi ei ole mikään työllistymiskanava. Mentoroinnin osapuolet, mentori ja aktori, muodostavat opintojakson aikana luottamuksellisen suhteen, jossa molemmat osapuolet voivat avoimesti jakaa kokemuksiaan, mielipiteitä ja käsityksiään työelämän asioista.

Mentoroinnin tärkeys konkretisoitui minulle henkilökohtaisesti tradenomiopintojeni aikana, kun osallistuin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun järjestämään Kohtauspaikka – tekemistä, kokemista ja oppimista -mentorointiprojektiin. Toimin opiskelijana, aktorin roolissa, puoli vuotta. Mentorikseni sain pankkitoimialalla toimivan naisjohtajan.

Opintojaksolle osallistuminen herätti paljon uusia ajatuksia omaan ammatilliseen kehittymiseeni liittyen, antoi lisää käytännön näkökulmia esimerkiksi tulevaan työhankua ajatellen ja selkeytti omia ammatillisia tavoitteitani. Kokonaisuudessaan prosessin

aikana tutustuin paremmin itseeni ammatillisesta näkökulmasta ja kartutin työelämä-tietouttani.

3.6 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen työyhteisössä

Lillian mukaan yksilön ja yrityksen menestymisen takaavat jatkuva itsestä lähtevä it-sensä kehittyminen ja valmius muutoksiin. Myös toimintaympäristön muutoksiin on pysyttävä mukautumaan ajantasaisesti. Erityisesti Suomessa suurten ikäluokkien jää-
dessä eläkkeelle siirtyy paljon arvokasta niin sanottua hiljaista tietoa henkilöiden mu-
kana pois työyhteisön piiristä. Mentoroinnin avulla tämä menestymiseen vaikuttava
tekijä voidaan huomioida yrityksen toiminnassa ja tietoa voidaan jakaa toinen toiselle
oppimisen avulla. (Lillia 2000, 9–20.)

Hiljaisen tiedon rinnakkaiskäsitteitä ovat äänetön ja intuitiivinen tieto (Toom, Onnis-
maa & Kajanto 2008, 187–198). Hiljainen tieto tai intuitio on karttuneen työkokemuk-
sen myötä syntynyttä näkymätöntä ammattiosaamista. Sitä voidaan hankkia tietoisesti
tai suoraan tekemisen kautta. Olennainen asia hiljaisen tiedon käsittelemisessä on sen
mahdollisuuksien tunnistaminen, jakaminen sekä hyödyntäminen. Hiljainen tieto voi-
daan tunnistaa omaa osaamista refleктоimalla eli mietiskelemällä ja pohdiskelemalla.
(Virtainlahti 2009.)

Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen, kognitiiviseen ja sosiaaliseen tietoon. Tekni-
nen hiljainen tieto tarkoittaa työntekijällä olevia, pitkälle kehittyneitä teknisiä taitoja
sekä rutiineita. Asiantuntijuus näkyy tällaisena tietotaitona. Kognitiivinen hiljainen
tieto koostuu mielensisäisistä malleista ja havainnoista, jotka voivat olla täysin tiedos-
tamattomia tai osittain käsitteellistettyjä. Tällä tiedolla on erittäin suuri merkitys teh-
tävien suorittamisessa, ongelmanratkaisussa sekä päätöksenteossa hoitoalalla. Sosiaa-
linen hiljainen tieto puolestaan ilmenee työyhteisön tekemien rutiinien, kulttuurin sekä
vallitsevien vuorovaikutuskäytäntöjen kautta. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008,
187–198.)

Hiljaisen tiedon muuttuminen sanalliseen muotoon ei välttämättä ole edellytys tiedon
siirtymiselle. Yhdessä tekemisen kautta mentorin hiljainen tieto välittyy aktorille. Yh-
teisen työskentelyn aikana aktori voi myös nostaa esille oleellisia seikkoja ja kysy-
myksiä, joita mentori ei ole osannut ajatella. Näin saadaan paremmin aikaan onnistu-

nut lopputulos, kun kyseessä olevan työtehtävän elintärkeät onnistumiskohdat on käsitelty yhdessä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 203–209.)

Monet organisaatiot ovat havahtuneet henkilöstön ikääntymisen seurauksena tilanteeseen, jossa on vaarana kokemukseen perustuvan hiljaisen tiedon häviäminen työyhteisöstä henkilövaihdoksien yhteydessä. Yhdyn Paloniemen ajatukseen (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 255–256.), jossa ikääntyneet työntekijät nähdään ennemminkin työelämän voimavarana ja käyttämättöminä resursseina. Taloudellisten tilanteiden muuttuessa ja ennakoitun työvoimapulan aikana ikääntyvien työntekijöiden rooli kokemusperusteisen ammatillisen osaamisen jakajina korostuu työyhteisössä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 255–256.)

3.7 Työterveyslaitoksen palvelupilotti Työn imu -polku

Työterveyslaitos on pilotoinut ja kehittänyt Työn imu -polku nimistä palvelutuotetta. Palvelutuotteen avulla työpaikoilla vahvistetaan olemassa olevia voimavaroja, saavutetaan kestävämpi työn imu ja tämän seurauksena syntyy hyvinvoiva työyhteisö. Palvelua on kokeiltu vuonna 2008 eräällä sairaalaosastolla. (Hakanen 2009, 54–64.)

Työpaikoilla on mahdollista edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä yrityksen menestystä johdonmukaisen ja voimavaralähtöisen toimintakäytännön- ja kulttuurin avulla. Voimavaralähtöisen työn imu -lähestymistavan kehittäminen soveltuu yksittäisten työntekijöiden tilanteen arviointiin sekä työyhteisön toiminnan ja vuorovaikutuksen sujumuuden, innostavuuden sekä tuloksellisuuden vahvistamiseen. Työn imun ja työn voimavarojen vahvistaminen voi toimia työyhteisön strategisena tavoitteena, jolloin voimavaralähtöisyys ulottuu kaikkeen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Myönteinen työn imu -mallin sisällyttäminen yrityksen strategiatasolle mahdollistaa kulttuurisen muutoksen tapahtumisen työpaikan kaikilla tasoilla ja käytännöissä. Nämä vaikutukset puolestaan voivat heijastua suoraan asiakastilanteisiin. (Hakanen 2009, 54–64.)

Hakasen mukaan Työn imu -mallin lisäksi työpaikat voivat monin eri tavoin paikantaa yrityksen henkilöstön käsityksiä työyhteisön vahvuuksista ja potentiaaleista. Työn imua voidaan arvioida esimerkiksi kyselymenetelmällä. Työyhteisössä olemassa olevien voimavarojen tunnistaminen on edellytys niiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Seuraavat esimerkit työn voimavaroista työpaikalla edellyttävät vielä konkretisointia:

asiakastyön palkitsevuus ja työstä saatu välitön palaute, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, esimiehen ja työyhteisön tuki sekä ohjaus, arvostus, luottamus, oikeudenmukaisuus, muutosjohtaminen sekä ympäröivän työyhteisön kokeema työn imu, kannustava työilmapiiri ja -kulttuuri, palkitseminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä ammatillinen osaaminen ja organisaatiopohjainen optimismi.

Negatiiviset voimavarat puolestaan lannistavat innostusta kohdata työn vaatimuksia. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset henkisen väkivallan muodot kuten työpaikkakiusaaminen tai mitätöinti. Jotta negatiivisia voimavaroja ei muodostuisi työyhteisöön, on pidettävä huolta positiivisista voimavaroista. On rohkaisevaa huomata, että työyhteisöllä on aina mahdollisuus vaikuttaa siihen miten työpaikalla kohdataan työn erilaiset vaatimukset ja muutokset. Työn voimavarojen avulla voidaan ehkäistä työn vaatimusten muuttumista yrityksen henkilöstöä kuormittaviksi ja stressaaviksi tekijöiksi. (Hakanen 2009, 54–64.)

Mielestäni Hakanen on asian ytimessä. Hänen mukaansa työn imua voidaan ylläpitää esimerkiksi työtehtävämuutoksien ja työn kierron, esimiesvalmennusten, urasuunnittelun ja kehityskeskustelujen avulla. Työn imun voimaannuttavaa vaikutusta ei kuitenkaan saavuteta hetkessä, vaan se vaatii pysähtymistä, tilaa ja aikaa. Rakentavan ja myönteisen vuorovaikutuksen kehittyminen työyhteisössä ei todennäköisesti kuluta niin paljon resursseja kuin tämän mahdollisuuden hukkaava työyhteisö käyttäisi aikaa ongelmien ratkomiseen. Luottamus työyhteisössä kasvaa pikkuhiljaa ja jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuuta omasta toiminnastaan. On tärkeää olla johdonmukainen ja luopua kyynisyydestä. Myönteinen ja rakentava tapa toimia näkyy yrityksen kaikessa toiminnassa ja kaikilla tasoilla. (Hakanen 2009, 54–64.)

4 PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, hyvinvointia ja työturvallisuustoimintaa. Hämäläisen mukaan perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toimintaajatuksen ja palveluidean, työpaikan tavat ja ihmiset sekä työtoverit ja asiakkaat. Pe-

rehdyttävä henkilö tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa osana koko työyhteisön toimintaa.

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen yritysperehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Yritysperehdyttäminen tarkoittaa, että uudelle työntekijälle talo tehdään tutuksi, kun taas työnopastuksessa perehdytetään itse työtehtäviin. (Hämäläinen 2003, 4.)

4.1 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Suomalainen työelämä on hyvin säädeltyä. Työelämässä lainsäädäntö suojelee työntekijöiden hyvinvointia sekä oikeusturvaa. Perehdyttäminen on lakisääteistä. Sitä käsitteleviä lakeja ja asetuksia ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki nuorista työntekijöistä sekä asetus nuorten työntekijöiden suojelusta. (Viitala 2007, 32–33.)

Lainsäädännössä on perehdyttämisestä useita viitteitä ja suoria määräyksiä, joissa on keskitytty työnantajan vastuuseen uudesta työntekijästä. Työnantajaa velvoittavat säädökset, joiden avulla varmistetaan työntekijän asianmukainen perehdyttäminen. Lainsäädännön noudattaminen ja lainsäädäntöä seuraavat työehtosopimukset ovat yritysten vähimmäisvaatimuksina. Työehtosopimuksia ja työsopimuksia noudattamalla työnantaja synnyttää luottamuksellisen suhteen työntekijöihin. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työturvallisuuslain 14 § sanelee työnantajan velvollisuudet.

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) 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;

2) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

3) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

4) *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

(Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on oleellinen osa työyhteisön työturvallisuuden parantamista. On jokaisen työntekijän etu, että työturvallisuuslakia noudatetaan, työolosuhteita turvataan, työkyky ylläpidetään ja samalla ennaltaehkäistään ja torjutaan työtapaturmia. (Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.) Myös työharjoitteluaan suorittava opiskelija on työnantajalle uusi työntekijä. Opiskelijan perehdyttämisessä vastuu on samalla tavoin työnantajalla kuin normaaliin työsuhteeseen perehdytettävän työntekijän kohdalla. Nuorille työntekijöille on olemassa erikseen oma laki (Laki nuorista työntekijöistä, 19.11.1993/998), jonka tarkoituksena on antaa ohjausta työntekijälle työturvallisuuden turvaamiseksi asianmukaisesti.

Lain 10 §:ssä sanotaan seuraavaa:

Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.

(Laki nuorista työntekijöistä, 19.11.1993/998, 10 §)

4.2 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdyttäminen liittyy sitouttamiseen, sillä epäonnistuneella perehdyttämisellä voi pitkällä tähtäimellä olla yrityksen kannalta negatiivisia seurauksia. Usein perehdyttäminen nähdään hyvin kapea-alaisesti yritykseen ja sen erilaisiin puitteisiin tutustuttamisena. (Juholin 2009, 38–40.) Kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus tukevat työntekijän työhyvinvointia ja ovat olennainen osa työn hallintaa. Perehdyttämisen tavoitteena on saada ihminen tuntemaan itsensä työyhteisön uudeksi, tärkeäksi

jäseneksi. (Juuti & Vuorela 2004, 48–52.) Erityistä huomiota tulee kiinnittää ensimmäiseen työpaikkaansa tulevien uusien henkilöiden perehdyttämiseen.

Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa työntekijä omaan työhönsä ja työtovereihinsa, opastaa työntekijä tekemään työnsä turvallisesti, liittää työntekijä työyhteisön täysvaltaiseksi jäseneksi, esitellä työntekijälle oman toimialan ja työpaikan olosuhteet sekä yhteistoiminta. Lisäksi perehdyttämisen tulisia antaa työntekijälle kokonaisnäkemys yrityksen tärkeimmistä toimintatavoista ja työn laatu- ja työolosuhteista, tukea työntekijän verkostoitumista yhteistyötahojen kanssa ja edistää työyhteisön työhyvinvointia kokonaisuudessaan.

Ensimmäisenä työpäivänä työntekijän tulisi kokea itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi, uudeksi työyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi. Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin luojana ja sen muokkaamisessa. Viisas esimies onnistuu luomaan sellaisen työilmapiirin, jossa kokeneita työntekijöitä kuunnellaan sekä arvostetaan ja nuoremmille uusille työntekijöille annetaan mahdollisuuksia tuoda esiin omat näkemykset ja mahdolliset kehittämissuhteet. (Surakka 2009, 63–71.)

4.3 Perehdyttämisen kohderyhmät

Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat uudet työntekijät, organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat työntekijät, pitkään poissaolleet töihin palaavat työntekijät, kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät ja yhteistyökumppanit. Erityisesti perehdyttämistä tarvitaan, kun yritykseen palkataan uusi työntekijä. Uusiksi työntekijöiksi määritellään nuoret työntekijät ja organisaatioon palanneet entiset työntekijät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–166.)

Perehdyttämisen työpaikalla tulee siis koskea myös työharjoittelijoita ja opinnäytetyöntekijöitä, sillä heidän perehdyttäminen on myös organisaation yrityskuvaan panostamista. Lisäksi yrityksen kannattaa miettiä miten esimerkiksi sidosryhmät, konsultit ja vuokratyöntekijät perehdytetään yrityksen toimintaan. Usein tähän voidaan käyttää osia samasta perehdytysmateriaalista, mitä yrityksen työntekijöiden perehdyttämiseen käytetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–166.)

Työhön ja yritykseen liittyvät perusasiat uusi työntekijä kykenee oppimaan muutama päivässä, mutta itsenäisen työnkuvan käytännön oppiminen vie enemmän aikaa. Perehdyttäminen voi viedä runsaasti aikaa, useita viikkoja tai jopa kuukausia. (Työturvallisuuskeskus 1992, 6.) Onnistunut perehdytysprosessi kannattaa pitemmällä aikavälillä ja edesauttaa työntekijöiden työhön sitoutumista.

5 PEREHDYTTÄMINEN KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMALLA

Kaikki työhön tulevat uudet työntekijät, organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirtyvät henkilöt sekä pitkään töistä poissa olleet henkilöt perehdytetään tehtäviinsä. Lähimillä esimiehellä on aina päävastuu perehdyttämisen järjestämisestä ja perehdyttämissuunnitelman teosta. Jokaiselle uudelle työntekijälle sovitaan perehdyttämisen vastuuhenkilö, ellei esimies itse toimi vastuuhenkilönä. Esimiehen on varmistettava, että uusi työntekijä on saanut kaikki tarvittavat ja ajantasaiset tiedot tehokasta ja turvallista työntekoa varten. Esimiehen on myös kerrottava ja sovittava etukäteen perehdyttämisen mahdollisesta jakamisesta työyhteisön jäsenten kesken.

Perehdyttäjälle tulee varata riittävästi aikaa perehdyttämiseen. Esimies vastaanottaa uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Mukaan voidaan pyytää varsinainen perehdyttäjä sekä työnopastajina toimivia henkilöitä. Yhdessä käydään läpi perehdyttämissuunnitelma, jossa sovitaan käytännön järjestelyistä eli miten perehdytys hoidetaan, ketkä siihen osallistuvat ja mikä on kunkin työntekijän vastuualue. Suunnitelma käydään sitten uuden työntekijän kanssa perusteellisesti läpi. Esimiehellä tulisi olla myös varasuunnitelma jos käy niin, että sovittu perehdyttäjä onkin esimerkiksi sairastunut. Apuna perehdytyksen aikataululaadinnassa käytetään neljän viikon perehdytysohjelmaa. (Työterveyshuollon laatukäsikirja 2011, 15) Liitteessä 2 on perehdyttämisohjelman aikataulutaulukko.

Perehdytyksessä uusi työntekijä tai sijainen opastetaan sisälle työyhteisöön ja työhön siten, että työntekijä tietää ja vähitellen sisäistää Kouvolan Lääkäriaseman toimintatavat ja omat työtehtävät. Tavoitteena on oppia itsenäiseen ja laadukkaaseen työskenteleeseen mahdollisimman nopeasti. Työntekijä perehdytetään työsuhteeseen ja työtiloihin liittyviin yhteisiin asioihin, jotka koskevat kaikkia Kouvolan Lääkäriasemalla työskenteleviä työntekijöitä. Lisäksi työntekijä perehdytetään omaan työtehtävään liitty-

viin asioihin. Kouvolan Lääkäriasemalla on käytössä oma perehdytysohjelma. (Työterveyshuollon laatukäsikirja 2011, 15.)

Käytännössä perehdyttämiseen osallistuu moni muukin työyhteisön jäsen ja samalla perehdyttämisestä aiheutua työkuormitus jakaantuu tasaisemmin työyhteisössä. Uusi työntekijä tutustuu henkilökohtaisen viestinnän välityksellä nopeammin työtovereihinsa ja saa monipuolisemman kuvan työstään ja työyhteisöstä. (Työterveyshuollon laatukäsikirja 2011, 15.)

5.1 Perehdyttämisen nykytilan kartoitus

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tutkittiin millainen perehdyttämissuunnitelma Kouvolan Lääkäriasemalle laadittiin uusien työntekijöiden yritysperehdyttämistä varten. Perehdyttämisen nykytila selvitettiin laadullisen tutkimuksen kautta, henkilökunnalle tehtyjen lomakehaastattelujen avulla ja omiin työkokemuksiin sekä havaintoihin perustuen. Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä tietylle osalle toimeksiantajan henkilökuntaa haastattelu sähköpostitse ja henkilökohtaisesti haastatteleamalla. Lomakkeena käytettiin strukturoitua haastattelulomaketta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samassa järjestyksessä samat avoimet kysymykset.

Kouvolan Lääkäriasemalle Tuula Hyytiäisen vuonna 2011 tekemä laadunhallintajärjestelmä- ja laatukäsikirjaprojekti oli osaltaan pohjana Tervetuloa taloon -oppaan laatimisessa. Opinnäytetyössä yrityksen toimintajärjestelmä kuvattiin kokonaisuudessaan ja laatukäsikirja laadittiin ISO 9000:2008 -standardin mukaisesti. Laatukäsikirjassa määritellään muun muassa yrityksen laatupolitiikka, laatutavoitteet, ydinprosessit, laatumittarit sekä kaikki ISO 9000 standardin vaatimat menettelyt ja seurantatoimet. Laatutyöprojektin avulla saatiin yksityisen lääkäriaseman käyttöön kaivattuja työkaluja ja yhtenäisiä toimintatapoja. Samalla myös yrityksen toimintatavat ja vastuunjako selkiytyivät. Jatkossa lääkäriasemalla on mahdollisuus sertifioida toimintansa, kun laadunhallintajärjestelmä on ollut toimivana käytössä sertifiointiin vaaditun ajan. Toimeksiantajan laatukäsikirjan ensimmäinen virallinen versio hyväksyttiin 28.9.2011. (Hyytiäinen, T. 2011.)

Laatukäsikirjassa on muutaman kappaleen verran kuvattu perehdyttämistä käsitteenä. Kouvolan Lääkäriasemalla oli käytössään, laatukäsikirjan valmistumisen jälkeen,

muutama luonnosteltu asiakirja perehdyttämiseen liittyen. Johtava hoitaja oli laatinut alustavan luonnostelman perehdytysohjelman rungoksi ja laatu päällikkönä toimiva työterveyshoitaja oli laatinut luonnoksena yhden taulukon perehdytysaikataulusta sekä perehdytyksen arviointilomakkeen. Näiden lomakkeiden, haastattelujen tulosten sekä kaikkien aikaisemmin toimeksiantajalle tehtyjen projektitöiden ja opinnäytetöiden pohjalta suunnittelin Tervetuloa taloon -perehdyttämisoppaan.

5.2 Perehdyttämisen taustatietojen kerääminen

Haastatteluun vastasivat Kouvolan Lääkäriaseman vakituisesta henkilökunnasta työterveyshoitajat, vastaanottosihteerit, laboratoriohoitajat, sairaanhoitajat ja johtava hoitaja. Yhden vastaanottosihteerin vastaukset jäivät puuttumaan tietoteknisen ongelman ja aikatauluongelmien vuoksi.

Viimeisimmäksi taloon tulleilla työntekijöillä on tuoreemmat muistikuvat kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan perehdyttämisen nykytilaan liittyen kuin mitä yli 20 vuotta sitten työt aloittaneilla. Kokeneemmilla työntekijöillä puolestaan on enemmän työkokemusta ja sitä kautta kertynyttä hiljaista tietoa sekä kykyä toimia mahdollisuuksien mukaan tulevaisuudessa mentoreina.

Liitteessä 4 on Kouvolan Lääkäriaseman haastatteluun osallistuneille työntekijöille esitetyt perehdyttämisen nykytilan kartoitukseen liittyvät kysymykset. Haastattelu koostui 13 kysymyksestä. Avoimiin kysymyksiin vastaamalla työntekijöillä oli parempi mahdollisuus kertoa asioista omin sanoin kuin monivalintakysymysten avulla. Tämän ja otoskoon pienuuden vuoksi en lähtenyt suunnittelemaan ja toteuttamaan kyselytutkimusta.

5.3 Haastattelujen vastaukset

Ensimmäiseen kysymykseen vastattiin seuraavasti (Liite 4). Perehdytyskäytäntöä on aina ollut, mutta viime vuosina sitä on kehitetty. Osassa vastauksia perehdyttämisen nykytilaa kuvattiin melko hyväksi ja toimivaksi. Vähemmistön mielestä perehdyttämisestä puuttuu suunnitelmallisuus ja se on sekavaa. Uusien työntekijöiden perustiedot ovat puutteellisia.

Toinen kysymys käsitteli mielikuvaa ensimmäisestä työpäivästä talossa (Liite 4). Suurin työntekijöistä koki, että perehdytystä ei ollut riittävästi tai perehtyminen oli ollut omalla vastuulla silloisesta työtilanteesta johtuen. Esimerkiksi ensimmäinen työpäivä oli tuntunut hyvin hajanaiselta, koska uutta omaksuttavaa asiaa oli ollut niin paljon. Tämän seurauksena on koettu, että aika pian uusi työntekijä on jäänyt niin sanotusti oman onnensa nojaan ja joutunut opettelemaan asioita itse. Apua oli kyllä tarvittaessa ollut saatavilla sitä kysyttäessä. Muutaman työntekijän mielestä ensimmäisestä työpäivästä jäi erittäin positiivinen mielikuva. Perehdytys oli ollut asiantuntevaa ja perusteellista.

Kolmas kysymys käsitteli itse perehdytystapahtumaa (Liite 4). Enemmistö mukaan perehdytykseen oli osallistunut joko esimies tai kyseisessä tehtävässä toiminut työkaaveri tai esimies ja lisäksi kaksi muuta työntekijää. Esimerkiksi esimies oli kierrättänyt uutta työntekijää talossa ja kertonut käytännön asioista. Muuten eri asioista huolehtivat työntekijät olivat kertoneet omista tehtävänkuvistaan. Tämä oli helpottanut työhön sopeutumista, mutta paljon asioita tuli vastaan myöhemmin työkokemuksen kartuttua. Yhden vastauksen mukaan perehdytystä työhön ei tapahtunut ollenkaan ja yhden vastauksen mukaan muistikuvia päivästä ei ole, koska päivästä on niin kauan aikaa.

Perehdyttämisen lääkäriasemalla vuosien saatossa koettiin muuttuneen seuraavasti (Liite 4). Nykyään perehdytykselle on olemassa runko ja perehdyttäjät nimetään. Uusi työntekijä itse sopii perehdytykset kunkin henkilön kanssa ja seuraavassa kehityskustelussa tarkistetaan miten perehdyttäminen on onnistunut. Muutama vastaajista ei vielä osannut sanoa, miten perehdyttäminen on muuttunut vuosien aikana, koska he eivät vielä itse ole olleet talossa töissä vuosikausia. Osa kokee, että perehdyttäminen on muuttunut paljon ajan kuluessa. Perehdyttämiseen on kiinnitetty enemmän huomiota, mutta silti siinä nähdään puutteita.

Henkilökohtaiset päivittäiseen työskentelyyn sekä työnkuvaan ja alaan liittyvät ennako-odotukset olivat kohdanneet aika hyvin monen mielestä. He olivat tienneet millaiseen työyhteisöön tulivat töihin. Omat odotukset työtehtävää ja työnantajaa kohtaan olivat täyttyneet. Osan kohdalla työnkuva taas oli muuttunut huomattavasti ja osa työntekijöistä koki, että työtehtävät voisivat olla vielä monipuolisempia. Myös toimenkuvan täydellinen muuttuminen, edellisen työpaikan ryhmätyöskentelystä nyky-

sen työn yksilötyöskentelyyn, oli aiheuttanut haasteita ja herättänyt jopa yksinäisyyden tunteita.

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin perehdyttämiseen liittyviä positiivisia tai negatiivisia kokemuksia (Liite 4). Osa koki, että perehdyttäminen on omalla kohdalla onnistunut hyvin ja tästä on jäänyt ainoastaan positiivisia mielikuvia. Osalla on asiasta hyvin neutraali mielikuva tai he eivät enää muista asiaa tarkasti. Osan mukaan perehdyttämisestä on puhuttu paljon, mutta käytännön toimenpiteet ovat aina olleet niin sanotusti vaiheessa. Ennen perehdyttäminen on ollut muutamien ihmisten vastuulla, kun taas nykyään vastuuta on jaettu enemmän. Tämä muutos koetaan positiivisesti. Negatiivisina asioina nähdään nykyisen perehdyttämisen taso. Esimerkiksi esille voi nousta asioita joista huomataan, että uutta työntekijää ei ole perehdytetty kunnolla. Perehdytyksen merkitystä ei perehdyttäjän näkökulmasta aina ymmärretä tarpeeksi hyvin.

Seitsemäs kysymys käsitteli työhön motivoitumista (Liite 4). Kaikki vastanneista ovat motivoituneet työhönsä vähintään melko hyvin ja parhaimmissa tapauksissa erittäin hyvin. Suurin osa työntekijöistä kokee, että he pitävät työstään ja täyttävät paikkansa.

Osa ei ehdota mitään kehittämiskohteita eikä näe mitään esteitä työhön motivoitumiselle kahdeksannen kysymyksen vastauksissa (liite 4). He kokevat, että esimiehet tukevat, huomioivat ja kannustavat henkilökuntaa hyvin. Seuraavassa on lueteltu asioita tai kehittämiskohteita, joita työnantaja voisi muuttaa. Työmäärän vähentäminen, henkilökunnan ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu, palautteen saaminen omasta työstä, esimiestyön kehittäminen ja kokonaisuudessaan osa kokee, että sujuvamman työyhteisön toiminnan saavuttamiseksi kehitettävää olisi paljon.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysytään, mitä kehittämisideoita työntekijöillä olisi tulevia, uusien työntekijöiden perehdyttämistilanteita varten (Liite 4). Osassa vastauksia kehitettäviä kohtia ei ole. Heidän kohdallaan perehdyttäminen on herättänyt ainoastaan positiivisia mielikuvia ja onnistumisen tunteita. Suunnitelmallisuutta kaivataan lisää eri osa-alueiden ja asiantuntijoiden osalta. Kirjallisen suunnitelman puuttuminen nousee esiin monien vastauksissa. Tätä perustellaan käytännön tarpeella. Uudelle työntekijälle sekä perehdyttäjille kirjallinen suunnitelma olisi oiva apuväline ja asioita voitaisiin aina heti tarkistaa perehdyttämisooppaasta. Lisäksi vastauksissa korostuvat

selkeät tehtävänjaot, työtehtävään sopeutumisen aika sekä riittävä perehdyttämiseen ja perehtymiseen varatun ajan tärkeys sekä tarvittavien tilojen puute.

Kymmenenteen kysymykseen saadut vastaukset ovat seuraavanlaisia (Liite 4). Tehtäväkohtaisia ohjeita ja yleisiä toimintatapoja tulee kirjata edelleen. Nyt työterveyshoitajien osalta asiat ovat hyvällä mallilla laatutyön ansiosta. Perehdyttämiseen tulisi olla selkeät ohjeet ja motivaatiota. Vastuu perehdyttämisestä on jokaisella itsellään, mutta vakituinen perehdyttäjä olisi hyvä asia. Esimiehen koetaan olevan avainasemassa työhyvinvoinnin rakentamisessa ja kehittämistoimenpiteissä. Osa kokee työilmapiirin olevan erittäin hyvä, eikä näe erityisiä kehittämiskohteita.

Yhdestoista kysymys käsittelee työhön sitoutumisen, mentoroinnin ja hiljaisen tiedon välittymisen työyhteisössä (Liite 4). Nämä tekijät koetaan kaikkien vastauksissa erittäin tärkeiksi. Esimerkiksi moni asia saattaa jäädä huomaamatta ja kertomatta itse perehdytystilanteessa. Mentoroinnin kautta päästäisiin paremmin sisälle työyhteisöön, erityisesti silloin jos työnkuva ei ole kovin tuttu. Tämä puolestaan vaikuttaa oman työn hallintaan. Hiljaista tietoa jaetaan ja sitä haluttaisiin jakaa enemmän. Työntekijöillä on hyvin erilaiset työhistoriat, joista riittää paljon kerrottavaa. Kokemusten jakaminen koetaan tärkeäksi. Työhön sitoutuminen ja hiljaisen tiedon välittyminen tapahtuvat melkein itsestään, kun työolosuhteet ovat hyvät ja työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan. Arvostamisen tulisi vastausten mukaan näkyä juhlapuheissa kehumisen sijaan myös arjen työssä. Ylitöiden määrä ja töiden tekeminen vapaa-ajalla nähdään vääränlaisena sitoutumisena. Hiljaista tietopääomaa ei voida hankkia rahan avulla, mutta sitä voidaan osattaessa hyödyntää ilman lisäkustannuksia.

Kahdennessatoista kysymyksessä tiedusteltiin henkilökunnan valmiutta itse toimia mentorina (Liite 4). Vastaukset olivat hyvin myönteisiä. Mentoroinnin mahdollisuus nähdään arvokkaana työyhteisön voimavarana. Valmius ja motivaatio mentorin rooliin ovat tarvittaessa olemassa. Pidempään yrityksessä työskennelleiden keskuudesta voisi löytyä halukkaita mentorointiin tulevaisuudessa.

Viimeiseen avoimeen kysymykseen haastateltava sai esittää muita kommentteja vapaasti (Liite 4). Saatujen tulosten mukaan osa työntekijöistä oli hyvin tyytyväisiä perehdyttämisen nykytilaan. Osa puolestaan näki kehittämiskohteita perehdyttämiseen liittyen. Esimerkkinä mainittakoon, että kehittämistä olisi työyhteisön työhyvinvoin-

nin parantamisessa. Negatiivisina esimerkkeinä mainitaan muun muassa esimiehen katteettomien lupauksen antaminen, puolueellinen toiminta ja kunnian ottaminen henkilökunnan esittämistä ideoista.

5.4 Tervetuloa taloon -oppaan sisältösuunnitelma

Tervetuloa taloon -opas on käytännönläheinen tietopaketti yritysperehdyttämisen aiheisiin liittyvistä asioista. Toimeksiantajan toiveet huomioitiin parhaalla mahdollisella tavalla ja sisällysluetteloon koottiin tarpeelliseksi katsotut asiakokonaisuudet. Oppaan lopulliseen sisältöön vaikuttivat perehdytyksen nykytilan kartoituksen lisäksi myös yrityksessä jo oleva perehdytysmateriaalista, yritykselle tehdyt aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt sekä useat aiheeseen liittyvät teoreettiset julkaisut.

Kokonaisuudessaan Tervetuloa taloon -oppaalta toivottiin suunnitelmallisuutta eri osa-alueiden ja asiantuntijoiden suhteen. Monet kokivat, että kirjallinen perehdyttämissuunnitelma on hyvä olla käytettävissä. Tämän perusteella voidaan tarvittaessa tarkistaa, missä vaiheessa perehdyttämisprosessi on ja mitä on vielä käytävä läpi. Opas toimii oivana apuvälineenä uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle, koska aina ei voida muistaa ulkoa kaikkia tärkeitä yritysperehdyttämisen yksityiskohtia.

Oppaan ensimmäisessä luvussa on johdanto perehdyttämisestä Kouvolan Lääkäriasemalla. Toinen luku käsittää yrityksen yleisesittelyn sekä yrityksen toimintaperiaatteiden esittelyn. Kolmannessa luvussa käydään läpi yrityksen yleiset viestintäohjeet. Neljäs luku käsittelee yleisiä turvaohjeita työpaikalla. Viidennessä luvussa käydään läpi kaikki palvelussuhteen perusasiat. Kuudennessa luvussa käydään läpi henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kohdat. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa, käydään läpi yrityksen yhteistoimintajärjestelmät. Liitteessä 5/1-5/2 on Kouvolan Lääkäriaseman Tervetuloa taloon -oppaan sisällysluettelo.

5.5 Tervetuloa taloon -oppaan ulkoasu ja käyttö

Tervetuloa taloon -opas tehtiin toimeksiantajalle, teorian tietoa soveltamalla, perehdyttämisen nykytilan kartoituksesta saatujen tulosten, oman työkokemuksen ja havainnoinnin perusteella.

Graafinen ohjeisto on laadittu yritykselle vuonna 2010 yrityksen graafisen ilmeen ja logon muutoksen yhteydessä. Oppaan ulkoasu noudattaa Kouvolan Lääkäriaseman graafista ohjeistoa. Koska yrityksen graafinen ohjeisto ei sisällä dokumenttimallia oppaalle, sovelsin saatavissa olevaa valmista Word-dokumentin mallipohjaa ja suunnitelin sen pohjalta etusivun oppaalle. Liitteessä 6 on Kouvolan Lääkäriasemalle suunnitellun Tervetuloa taloon -oppaan kansilehti.

Kouvolan Lääkäriasemalle suunniteltu Tervetuloa taloon -opas on paperitulosteena saatavilla johtavan hoitajan huoneesta. Sähköisessä muodossa Tervetuloa taloon -opas on tallennettu yrityksen sisäverkon yleiselle levyasemalle ja laitettu yrityksen intranetsivustolle. Opas on tallennettu Word- ja pdf-muodoissa, koska yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössään taitto-ohjelmaa. Jatkossa henkilökunnalla on mahdollisuus tarpeen mukaan muokata Tervetuloa taloon -opasta. Oppaan yksityiskohtaista sisältöä tähän opinnäytetyöhän ei ole liitetty salassapitosyistä.

5.6 Perehdytysprosessin jatkotoimenpiteet ja saatu palaute

Perehdytystä järjestetään aina työtehtävien muuttuessa lisää tai esimerkiksi uuden laitteen käyttöönoton yhteydessä. Kun työntekijä itse huomaa mahdollisia puutteita omassa ammattitaidossaan on hän itse velvollinen olemaan aktiivinen ja tiedottamaan asiasta johtavalle hoitajalle tai hakemaan tietoa omatoimisesti.

Perehdytysjakson lopulla perehdytettävä työntekijä täyttää arviointilomakkeen perehdytysjaksosta. Lomake käydään läpi esimiehen kanssa ja palautteen perusteella arvioidaan, onko vielä joitain yksityiskohtia joihin perehdytystyössä täytyy palata uudelleen. Perehdytyksen arviointilomakkeet säilytetään esimiehen työhuoneessa ja sähköisessä muodossa tietokoneiden yleisellä verkkolevyasemalla. Liitteessä 3 on perehdytyksen arviointilomake.

Jatkossa Kouvolan Lääkäriasemalle voidaan suunnitella kaikille ammattiryhmille erilliset työhönopastuksen oppaat tai tarvittavat erilliset lisädokumentit. Näissä jatkotoimenpiteissä tarvitaan henkilökunnan ammattitaitoa, jotta kaikkien työnkuvien tarvittavat osa-alueet tulevat huomioiduiksi.

Opinnäytetyön valmistuessa palautetta oppaan käytöstä ei Kouvolan Lääkäriaseman henkilökunnalta ollut vielä saatavilla, koska opasta ei ole ehditty käyttää uuden työntekijän perehdyttämisen apuvälineenä.

6 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön aihe syntyi käytännön tarpeesta ja omasta kiinnostuksestani aiheeseen. Työyhteisöviestinnän, työhön sitoutumisen ja perehdyttämisen yhdistäminen käytännön työelämän tarpeisiin muodostavat mielenkiintoisen kokonaisuuden. Omat kokemukseni työhön perehdyttämisestä ovat hyvin erilaisia, mutta pääasiassa hyvin positiivisia.

Halusin opinnäytetyöni välityksellä korostaa ja tuoda esille perehdyttämisen tärkeyden. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin. Kouvolan Lääkäriaseman henkilökunta sai käyttöönsä toiveiden mukaisesti toteutetun yleisluontoisen Tervetuloa taloon -yritysperehdytysoppaan. Opas palvelee työelämän tarpeita sen tavoitteiden mukaisesti ja tuo toimeksiantajalleni lisäarvoa. Kun henkilökunnan perehdyttämiseen kiinnitetään tarpeeksi huomiota, sitoutuu henkilökunta alusta asti toivotulla tavalla yrityksen toimintaan ja kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota.

Uuden työntekijän perehdytys näkyy voimakkaasti myös asiakasrajapinnassa. Onnistuneen perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee nopeammin kiinni työhönsä ja työn laatu on samalla parempaa. Opas helpottaa yleisen perehdytyksen onnistumista, keventää muiden työntekijöiden perehdytyksestä aiheutuvaa resurssipulaa ja nopeuttaa uuteen työyhteisöön sopeutumista sekä uusien työtehtävien oppimista.

Yrityksellä on jatkossa myös mahdollisuus muokata ja kehittää yrityksen perehdyttämistä sekä suunnitella ja toteuttaa tarvittava ammattiryhmäkohtainen työhön perehdyttämismateriaali tämän yleisen perehdytysmateriaalin lisäksi. Yhtenäistämällä toimintatapoja perehdytysoppaan avulla Kouvolan Lääkäriasema saa sekä tehostettua työn tekemistä että nostettua sen laatua.

Kouvolan Lääkäriaseman intranetsivuston sisältöä voitaisiin kehittää edelleen ja luoda sinne erikseen oma henkilöstöosio. Osioon voitaisiin laittaa muun muassa Tervetuloa taloon -opas, sen kaikki liitteet ja muut tärkeät työsuhteeseen liittyvät dokumentit.

Tarvittavat lomakkeet löytyisivät näin myös henkilökunnan yleisessä käytössä olevalta verkkolevyasemalta ja intranetsivustolta.

Kun henkilökunta yrityksessä kasvaa ja asiakasyrityksien määrä lisääntyy, johtoryhmä voisi pohtia henkilöstö- tai viestintävastaavan tai johdon assistentin palkkaamista tai rekrytoida talon sisältä jonkun tekemään kyseistä työtä oman työnsä ohella. Nimetty henkilö voisi vastata kootusti yrityksen rekrytoinneista, perehdytyksestä ja viestintäsuunnitelman ja laatukäsikirjan soveltamisen käytännön toimenpiteistä yhdessä esimiehen, laatuvaavien ja muun henkilökunnan kanssa. Tällä hetkellä nämä asiat on jaettu useiden työntekijöiden kesken.

Yrityksessä työskennelleenä viestintä- ja henkilöstöasioiden suunnittelusta, koordinoinnista ja kehittämisestä jäi osittain hajanainen mielikuva. Suorittaessani työharjoittelua lääkäriasemalla minut otettiin todella hyvin vastaan. Sain aina apua ongelmatilanteissa ja työkaverit olivat hyvin kannustavia ja jaksoivat suhtautua positiivisesti kiireenkin keskellä esittämiini kysymyksiin. Pääsin hyvin sisälle työyhteisöön ja opin niin sanotusti talon tavoille. Uskon kuitenkin, että Tervetuloa taloon -oppaan avulla minua perehdyttäneiden työtoverien työtaakka olisi keventynyt ja olisin vielä nopeammin sekä kokonaisvaltaisemmin omaksunut oman tehtäväni organisaatiossa.

Toivon, että Kouvolan Lääkäriasema ottaa perehdytysoppaan käyttöönsä ja tulevat työntekijät pääsisivät sen avulla nopeammin sinuiksi talon käytäntöjen kanssa. Käytön myötä tulevien kokemusten kautta opasta voidaan kehittää edelleen.

LÄHTEET

Castren, T. & Simola, K. 2008. Pehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä Case: Lammin Osuuspankki. Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Hakanen, J. VTT. Sosiaalipsykologian dosentti. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja ku-koistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työyhteisöt ja –organisaatiot -osaamiskeskus. Työsuojelurahasto. Saatavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. [viitattu 27.2.2012].

Hietaoja, S. 2007. Raskaita rajoja vai tehokkuuden takeita? Työyhteisöviestintä byro-kratisessa julkisen sektorin organisaatioissa, case Rajavartiolaitos. Viestinnän pro gradu tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hume, J. 2001. Internal Communication Toolkit. CIVICUS. Saatavissa: <https://www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.pdf> [viitattu 8.2.2011].

Hyytiäinen, T. 2011. Laadunhallintajärjestelmä- ja laatukäsikirjaprojekti Kouvolan Lääkäriasemalla. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Hämäläinen, J. Pehdyttäminen palvelualoilla. 2003. Työturvallisuuskeskus. Palvelu-ryhmä. Edita Prima Oy

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda: Työyhteisöviestintä 2010 TYVI Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Kehittämöraportteja 1/2007.

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor-
viestintä.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus HYY Yhtymä.
- Laki nuorista työntekijöistä, 19.11.1993/998. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998> [viitattu 1.2.2012].
- Leppänen, J. & Lampi, E. Palaveri 8.9.2009. Kouvolan Lääkäriasema Ky.
- Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Meggingson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P. & Harret-Harris, R. 2006. Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. 2nd Edition. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.xhalaxng.Kyamk.fi:2048/lib/Kyam/docDetail.action?docID=10106649> [viitattu 1.2.2012].
- Mentorointiopus. 2009. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. Viestintäpalvelut.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Säteri, R & Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. TiedoteDeski Finland Oy. Saatavissa: http://tiedottaja.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf [viitattu 5.2.2012].
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto -tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Työterveyshuollon laatukäsikirja. 2011. Kouvolan Lääkäriasema Ky.

Työturvallisuuskeskus 1992. Perehdyttämisen kehittäminen -opas palvelualueen esimiehille ja työnopastajille. 1.painos. Mikkeli. Länsi-Savo Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljainen tieto ja sen siirtäminen sekä hyödyntäminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Mentorointiprojekti. Koulutuspäivän luento.

Virsu, V. 2012. Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä. Turun Yliopisto.
Saatavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/73970/AnnalesC331Virsu.pdf](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/73970/AnnalesC331Virsu.pdf?sequence=1)
?sequence=1 [viitattu 5.2.2012].

Åberg, L. 2000a. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000b. Viestintä -tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006c. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Organisaatioviestinnän malli Leif Åbergin (Siukosaari 2002, 18) mukaan.



Perehdyttämishjelman aikataulutaulukko

Nimi:

Työtehtävä:

Ma pvm	Ti	Ke	To	Pe
Ma	Ti	Ke	To	Pe
Ma	Ti	Ke	To	Pe
Ma	Ti	Ke	To	Pe

PEREHDYTYKSEN ARVIOINTILOMAKE

Työntekijä _____

Työtehtävä _____

Perehdytyksen ajanjakso _____

	Käyty läpi	Käyty läpi osittain	Ei perehdytetty	Ei perehdytetty/vain osin perehdytetty → syy tai läpikäymätön alue	perehdytyksen arviointia /lisäopastuksen tarve
Yleinen henkilöstösio					
Työterveyshuolto					
Laboratorio					
Röntgen					
Sairaanhoido					
Muuta					

Kouvolassa

Perehdytettävä

Perehdytyksestä vastaava/esimies

Kouvolan Lääkäriaseman perehdyttämisen nykytilan haastattelukysymykset.

Perehdyttäminen työyhteisössä

1. Millainen mielikuva Sinulla on perehdyttämisen nykytilasta Kouvolan Lääkäriasemalla?
2. Miten perehdyttäminen mielestäsi onnistui, kun työsuhteesi alkoi ja millainen mielikuva Sinulle jäi ensimmäisistä työpäivistä talossa?
3. Kuka Sinut perehdytti työtehtäviisi ja miten perehdyttäminen tapahtui?
4. Koetko, että perehdyttäminen työhön lääkäriasemalla on muuttunut vuosien aikana, ja jos on niin miten?
5. Miten päivittäinen työskentely ja toimenkuvasi on vastannut ennako-odotuksiasi yrityksestä ja sen toiminnasta alalla?
6. Oletko kokenut perehdyttämiseen liittyen positiivisia asioita tai pettymyksiä? Jos olet, niin miksi?
7. Miten olet tällä hetkellä motivoitunut työhösi?
8. Onko työhön motivoitumiselle joitain sellaisia esteitä tai kehittämiskohteita joita työnantaja voisi muuttaa?
9. Jos voisit vaikuttaa tuleviin perehdyttämistilanteisiin, uuden työntekijän aloittaessa työsuhteensa, mitä kehitysideoita Sinulla olisi?
10. Onko jotain muita asioita missä olisi kehitettävää, työhön perehdyttämisen näkökulmasta tai yleisesti työyhteisön hyvinvointiin liittyen?
11. Kuinka tärkeänä asiana näet työhön sitoutumisen, mentoroinnin ja hiljaisen tiedon välittymisen työyhteisössä?
12. Onko edellisessä kysymyksessä mainittuja asioita hyödynnetty mielestäsi työpaikallasi? Jos on, niin miten? Olisitko itse valmis toimimaan mentorina työpaikallasi?
13. Muita kommentteja?

Kouvolan Lääkäriaseman Tervetuloa Taloon -oppaan sisällysluettelo.

1 JOHDANTO

2 YRITYKSEN YLEISESITTELY JA TOIMINTAPERIAATTEET

- 2.1 Yhteystiedot ja aukioloajat
- 2.2 Yrityksen perustehtävä ja lyhyt historia
- 2.3 Laatupolitiikka ja laatutavoitteet
- 2.4 Johtoryhmä
- 2.5 Henkilökunta ja ammatinharjoittajat
- 2.6 Työterveyshuollon palvelut asiakkaille
- 2.7 Sponsorointi ja opiskelijayhteistyö
- 2.8 Tilat ja laitteet
- 2.9 Laboratorio
- 2.10 Fysioterapian toimintamalli ja fysioterapiapalvelut
- 2.11 Kouvolan Röntgen Oy
- 2.12 Magneettikuvaus

3 YLEISET VIESTINTÄOHJEET

- 3.1 Graafinen ilme
- 3.2 Ulkoinen viestintä tiivistettynä
- 3.3 Sisäinen viestintä tiivistettynä

4 YLEISET TURVAOHJEET TYÖPAIKALLA

- 4.1 Toimitilojen turvallisuus
- 4.2 Työhön tulo ja työstä lähtö
- 4.3 Työpaikan ulkopuolella muistettavaa
- 4.4 Vaaratilanteet ja paloturvallisuus
- 4.5 Kulunvalvonta ja aulavalvonta
- 4.6 Työturvallisuus ja tietoturvallisuus
- 4.7 Yrityssuojelu ja pommiuhkaus

5 PALVELUSUHTEEN PERUSASIASIAT

- 5.1 Työehtosopimus ja koeaika
- 5.2 Työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus
- 5.3 Palkkaus ja palkanmaksu
- 5.4 Vuosiloma
- 5.5 Työaika ja työaikakirjanpito
- 5.6 Sosiaalililat ja tauot
- 5.7 Työvaatteet, suojavaatetus ja -jalkineet
- 5.8 Työhön kuuluvien muiden tilojen esittely
- 5.9 Avaimet ja hälytyksen kytkeminen
- 5.10 Yhteystiedot, työpuhelimien käyttö ja käyntikortit
- 5.11 Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet
- 5.12 Vaitiolovelvollisuus
- 5.13 Tietojen hallinta ja tietotekniikka
- 5.14 Käyttöoikeudet, salasanat ja asiakirjojen hallinta
- 5.15 Sairauspoissaolot, lapsen sairaus tai muu perhevapaa
- 5.16 Palkalliset virka- ja työvapaat
- 5.17 Työtapaturma ja vakuutukset

6 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- 6.1 Tehtävänkuvaus ja työterveyshoitajien vastualueet
- 6.2 Koulutuksen tavoitteet ja toteuttaminen
- 6.3 Koulutussuunnitelma, -hakemus ja -kortti
- 6.4 Koulutusmatka- ja majoittumiskustannusten korvaus
- 6.5 Kehityskeskustelut ja omaehtoinen opiskelu
- 6.6 Työpaikkakoulutus
- 6.7 Henkilöstökyselyn tulokset
- 6.8 TYKY ja virkistystoiminta
- 6.9 Työterveyshuollon ammattihenkilöiden eettiset ohjeet
- 6.10 Henkilökunnan epäasiallinen kohtelu työpaikalla
- 6.11 Toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan

7 YHTEISTOIMINTAJÄRJESTELMÄT

- 7.1 Yhteistoimintamenettely
- 7.2 Luottamusmiesjärjestelmä ja kokoukset

Kouvolan Lääkäriaseman Tervetuloa Taloon -oppaan kansilehti.



Tervetuloa Taloon -opas

Kouvolan Lääkäriasema Ky

