

IKYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma / yhteisöviestintä

Sari Kiviharju

PEREHDYTYSKANSIO LADY LINE KOUVOLAN UUSILLE OHJAAJILLE

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestintä

KIVIHARJU, SARI	Perehdytyskansio Lady Line Kouvolan uusille ohjaajille
Opinnäytetyö	41 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Lady Line Kouvola
Huhtikuu 2012	
Avainsanat	perehdytyskansio, perehdyttäminen, tervetuloa taloon - opas

Opinnäytetyön aihe oli tehdä perehdytyskansio, perehdytysohjeet ja perehdyttäjän muistilista Lady Line -hyvinvointikeskusketjun Kouvolan toimipisteeseen. Kansion kohderyhmänä olivat uudet ohjaajat. Tavoitteena oli parantaa Lady Line Kouvolan perehdyttämistä ja saada kansion ja ohjeiden avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä sitoutumaan perehdyttämisprosessiin.

Aiemmin Lady Line Kouvolaalta löytyi ainoastaan ohjaajien käsikirja, jossa keskityttiin työsuhteeseen liittyviin asioihin. Uuden perehdytyskansion tavoitteena oli keskittyä uuden ohjaajan tiedontarpeisiin laajemmin ja samalla keskittyä enemmän konkreettisiin asioihin, kuten ohjaajan velvollisuuksiin ja työtehtäviin. Kansiossa on kuitenkin kerrottu myös työsuhteeseen liittyviä asioita. Perehdyttäjän ohjeissa on keskitytty siihen, miksi perehdyttäminen on hyödyllistä, ja annetaan vinkkejä perehdytyksen toteuttamiseen.

Perehdyttämiskansion sisältämät tiedot on tarkistanut sekä yrityksen omistaja että Kouvolan toimipisteen esimies. Kansio korvaa Lady Line Kouvolaossa aiemmin käytössä olleen ohjaajien käsikirjan ja perehdyttämiseen panostetaan jatkossa aiempaa enemmän.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Media Communication

KIVIHARJU, SARI

Induction Folder for New Instructors for Lady Line
Kouvola

Bachelor's Thesis

41 pages

Supervisor

Nina Hartikainen, senior lecturer

Commissioned by

Lady Line Kouvola fitness centre

April 2012

Keywords

induction, induction folder, personnel training

The subject of the thesis was to make an induction folder, instructions for an organization and a checklist to help the induction process at Lady Line Kouvola fitness centre. The target group of the folder was new instructors. The main goal was to improve Lady Line Kouvola's induction process and with the help of the folder and instructions, commit both the organization and the new employee to the induction process.

Previously Lady Line Kouvola only had an instructor's manual that focused on aspects related to the employment. The new induction folder aimed for a more practical approach and tried to focus on a wider range of themes. The instructions for the organization focused on why the induction process is useful, and gave advice on how to carry out the whole process.

All the information for the induction folder was gathered from the instructor's own experience, from the owner of the company, and from the superior of Lady Line Kouvola. In the process of making the folder and the instructions, source books were also used. Both the owner and the superior of Lady Line Kouvola reviewed the content of the folder. The new induction folder is going to replace the old instruction manual in use in Lady Line Kouvola. The organization is also planning to invest more in the induction process in the future.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	LADY LINE KOUVOLAN ESITTELY	7
3	PEREHDYTTÄMINEN	8
	3.1 Mitä on perehdyttäminen	8
	3.2 Lainsäädäntö	10
	3.3 Edut ja haitat	11
	3.4 Perehdyttämismateriaalit	13
	3.5 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia	15
	3.6 Erilaiset oppimistavat	17
	3.7 Mentorointi	18
4	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	19
	4.1 Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista	19
	4.2 Ennen työntekijän tuloa	20
	4.3 Ensimmäinen työpäivä	22
	4.4 Ensimmäiset viikot ja kuukaudet	23
	4.5 Kehityskeskustelu ja palautteen antaminen	24
	4.6 Tuoreen näkökulman hyödyntäminen	25
5	PEREHDYTTÄMINEN OSANA HYVÄÄ TYÖYHTEISÖÄ	25
	5.1 Työyhteisö	25
	5.2 Sosiaalistuminen	27
	5.3 Organisaatiokulttuuri	28
	5.4 Yhteiset tavoitteet ja arvot	29
	5.5 Menestyksellinen tiimityö	30
	5.6 Työpaikkakiusaaminen	30
	5.7 Sitoutuminen	31
	5.8 Työnantajakuva	32
6	PRODUKTIIVISEN TYÖN SISÄLTÖ	33

6.1 Työn lähtökohdat	33
6.2 Perehdytyskansio	34
6.3 Ohjeet perehdyttäjälle	35
7 PÄÄTELMÄT	36
LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe löytyi omakohtaisen kokemukseni kautta. Aloitin ryhmäliikunta-ohjaajana Lady Line Kouvossa vuoden 2011 alussa. Kokemusta ryhmäliikuntatuntien ohjaamisesta minulla oli jo monen vuoden ajalta, mutta yksityisellä salilla työsuhteinen ohjaaminen oli ensimmäiseni. Tullessani ensimmäistä kertaa ohjaamaan tuntia, muut ohjaajat osoittivat minulle ohjaajien pukuhuoneen, opastivat musiikkilaitteiden ja mikrofonin tärkeimmät säädöt ja sanoivat, että tunnin jälkeen tunti pitää kuitata ohjaajakansioon. Ohjaaminen oli vielä verraten helppoa, olinhan tehnyt sitä jo vuosia, mutta kaikki muu tuntui pelottavalta. En tiennyt, mitä kaikkea velvollisuuksiini ohjaajana kuului ja miten paikassa ylipäättään kuului toimia. Niinpä kantapään kautta opettelin pienet käytännön asiat. Ilmapiiri työpaikalla oli mahtava, ja muut ohjaajat auttoivat aina, kun kysyin, mutta jouduin silti kuulemaan ”ai eikö kukaan ole kertonut sulle” -lauseen melko monta kertaa. Vasta kuukausia myöhemmin kehtasin sanoa esimiehelleni, että olisin kaivannut edes jonkinlaista perehdyttämistä. Vuoden 2011 lopulla tarvitsin opinnäytetyölleni mielenkiintoisen aiheen ja ehdotin esimiehelleni perehdytyskansion tekemistä.

Mielestäni olin täydellinen henkilö kirjoittamaan kyseiselle organisaatiolle Tervetuloa taloon -oppaan. Olin työskennellyt organisaatiossa jo vuoden verran, joten olin ehtinyt tutustua jo sen toimintatapoihin, ajattelumalleihin ja yhteisökuultuuriin. En ollut kuitenkaan vuodessa vielä ehtinyt rutinoitua niin paljon, ettenkö muistaisi melko elävästi jokaista kysymäni asiaa ja esimerkiksi sitä häpeän tunnetta, kun asiakkaat osasivat himmentää salin valoja mutta minä en. Tiesin siis, mitä tietoja uusi ohjaaja tarvitsisi ja minkälaisia kysymyksiä hän ei edes osaisi kysyä.

Lady Line Kouvossa oli jo ennestään olemassa käsikirja ohjaajille. Minulle ei koskaan kyseistä manuaalia annettu, mutta muistaakseni minua kehoitettiin etsimään kyseinen käsikirja ohjaajamapista ja selaamaan jossain vaiheessa se läpi. Käsikirjassa keskityttiin työsuhteeseen liittyviin asioihin, esimerkiksi työaikaan ja lomiin. Käsikirjasta löytyi myös muutaman lauseen esittely Lady Line Kouvosta ja lainauksia työntekijän oikeuksia koskevista laeista. Uuteen perehdytysoppaaseen halusin säilyttää kaikki nämä vanhassa käsikirjassa olleet tärkeät tiedot, mutta keskittyä enemmän konkreettisiin ja yksinkertaisiin asioihin, joita ohjaaja kohtaa tullessaan ohjaamaan tuntia.

Koska en halunnut, että seuraavan uuden ohjaajan perehdyttäminen hoidettaisiin pelkästään ojentamalla hänelle uusi perehdyttämiskansio, päätin kirjoittaa tiiviit ja helpolukuiset perehdyttäjän ohjeet. Produktiiviseksi työkseni tein siis perehdytyskansion annettavaksi perehtyjälle, perehdyttämisohteet perehdyttäjälle ja perehdyttäjän muistilistan. Tavoitteena oli, ettei yhdenkään ohjaajan tarvitsisi enää oppia asioita yrityksen ja erehdyksen kautta ja tuntea olevansa hukassa. Samalla myös Lady Line Kouvola saisi nopeammin käyttöönsä organisaation käytännöt osaavan työntekijän.

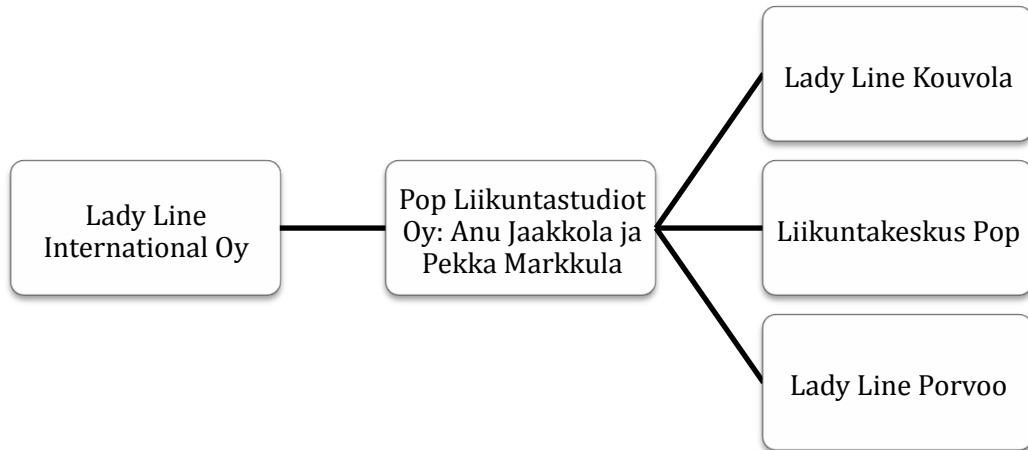
2 LADY LINE KOUVOLAN ESITTELY

Lady Line on franchising-ketju, johon kuuluu tällä hetkellä 34 toimipistettä ympäri Suomea. Ketju on myös laajentanut toimintaansa Venäjälle. Ensimmäinen Lady Line perustettiin vuonna 1987, ja Suomessa laajeneminen alkoi vuonna 2003. Lady Linen visio on olla Suomen paras kunto- ja hyvinolon palvelun tuottaja. (Lady Line 2012.)

Lady Line Kouvola kuuluu yritykseen nimeltä Pop Liikuntastudiot Oy, johon kuuluvat myös Lady Line Porvoo ja Kotkassa sijaitseva Liikuntastudio Pop. Yrityksen omistavat Anu Jaakkola, joka on Pop Liikuntastudiot Oy:n toimitusjohtaja, ja Pekka Markkula, joka omistaa myös Lady Line Kotkan. Näitä omistussuhteita on selvennetty alempana kuvassa 1.

Lady Line Kouvola aloitti toimintansa vuonna 2005. Sen palvelut on suunnattu ainoastaan aikuisille naisille ja tarkoituksena on tarjota laaja valikoima liikunta- ja hyvinvointipalveluita asiakkaiden kunnon kohottamiseen, sen ylläpitoon ja rentoutumiseen.

Lady Line Kouvolan visio on tuottaa halutuimpia liikuntapalveluja kouvoolalaisille naisille ja missio on kehittyä alueen markkinajohtajaksi, jotta se pystyisi tarjoamaan mahdollisimman monipuoliset ja ammattitaitoiset hyvinvointipalvelut asiakkailleen. Tähän pyritään keskittymällä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, johon kuuluu kuntolun ohella myös rentoutuminen.



Kuva 1. Lady Line Kouvolan omistajuussuhteet

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Mitä on perehdyttäminen

Kun puhutaan perehdyttämisestä, tarkoitetaan kaikkia niitä työyhteisön toimenpiteitä, joiden avulla se pyrkii saamaan uuden työntekijän sopeutumaan niin uuteen työympäristöönsä kuin uuteen työhönsäkin (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämisen avulla uusi tulokas oppii siis tuntemaan uuden työpaikkansa ja sen toimintatavat, tutustuu työyhteisönsä ihmisiin, muun muassa työtovereihin ja esimiehiin, ja oppii tekemään varsinaisia työtehtäviä (Kangas 2007, 2). Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaluueeseen: yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen ja varsinaisten työtehtävien perehdyttämiseen eli työnopastukseen (Kangas 2007, 2; Åberg 2002, 203).

Helsilä (2009, 48) jakaa perehdyttämisen kolmeen osaan. Työnopastuksen lisäksi hän jaottelee työyhteisöön perehdyttämisen vielä kahtia: yritysperehdyttämiseen, jossa käydään läpi organisaatio, sen toiminta-ajatus, strategiat ja visiot ja työpaikkaan perehdyttämiseen, jossa tutustutaan työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja yhteisön pelisääntöihin (mp.). Sekä Kankaan (2007, 2) ja Åbergin (2002, 203) että Helsilän jaottelussa luokittelun tarkoitus on kuitenkin sama: ei riitä, että työntekijä perehdytetään työteh-

täviin, vaan hänet on myös perehdytettävä koko organisaatioon (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 17).

Perehdyttämisessä uusi tulokas saa siis tärkeitä tietoja, jotka auttavat häntä omien työtehtävien aloittamisessa. Kun tulokkaalla on työn tekemiseen tarvittavat tiedot, pystyy hän myös nopeammin aloittamaan itsenäisen työskentelynsä. (Kangas 2007, 4.) Perehdyttämisen päätavoite on siis saada tulokas mahdollisimman nopeasti osaksi tuotavaa työyhteisöä (Hokkanen ym. 2008, 62).

Perehdyttäminen ja sen laajuuden tarve on aina yksilöllistä, minkä takia se suunnitellaan senhetkisen tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Esimerkiksi organisaatiolla voi olla perehdyttämiseen valmis perusrunko, mutta sitä joudutaan soveltamaan kulloisesakin perehdyttämistilanteessa eri tavalla. Vaikka uusi työntekijä oppii työhön liittyvät perusasiat nopeasti, kuluu työtehtävien todelliseen oppimiseen ammattitaitoiseltakin ihmiseltä jopa kuukausia. (Kangas 2007, 2.)

Perehdyttäminen ei aina välttämättä koske pelkästään uutta työntekijää, vaan se saattaa koskea esimerkiksi tilapäistä sijaista tai vanhaa työntekijää, joka palaa hoitopaalta tai opiskelemasta (Kangas 2007, 2–3). Tällaisissa tapauksissa perehdyttämiseltä vaaditaan erilaisia asioita kuin uuden työntekijän perehdyttämiseltä (mp.), mutta tässä opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Kun uutta työntekijää perehdytetään työyhteisöön, se tarkoittaa pääasiassa työyhteisön yhteisten pelisääntöjen kertomista. Tällaisia yhteisön virallisia sääntöjä ovat muun muassa työsäännöt, tiedot työyhteisöstä ja sen toiminnasta, erilaiset henkilöstöpalvelut ja työturvallisuusasiat. (Åberg 2002, 203–204.) Työyhteisöön perehdyttämisen jälkeen tulokkaalla pitäisi siis olla yleiskuva organisaatiosta, sen toiminnan tarkoituksesta ja arvoista, ja hänen pitäisi olla tutustunut uuden työyhteisönsä ihmisiin. Tietojen jakamisen lisäksi tärkeää on kertoa uudelle työntekijälle, mistä hän tarvittaessa voi lukea perehdyttämisessä esille tulleet tiedot uudelleen tai saa lisätietoja. (Kangas 2007, 2.) Osan näistä pelisäännöistä uusi tulokas pystyy lukemaan ja tarvittaessa kertaamaan perehdytyskansiosta. Kuitenkaan esimerkiksi ihmisiin ei voi tutustua kirjallisen materiaalin avulla, joten sen tärkeydestä perehdyttäjää on muistutettu perehdyttäjän ohjeissa.

Varsinaisiin työtehtäviin perehdyttäminen on työyhteisöön perehdyttämiseen verrattuna yksityiskohtaisempaa (Åberg 2002, 207). Työnopastuksella tarkoitetaan työtehtävien tekoon tarvittavien tietojen kertomista ja taitojen opettamista. Työnopastuksen tavoitteena on saada uusi työntekijä tekemään työtehtävät heti oikein, jolloin virheitä tapahtuu vähemmän. Kuten perehdyttämisen yleisestikin, tulisi työnopastuksenkin olla yksilöllisesti suunniteltua, juuri tämän työntekijän tarpeisiin ja valmiisiin tietoihin sovellettua. Opastuksessa pyritään saamaan uusi työntekijä ajattelemaan itse ja myös oppimaan itsenäisesti. Kun uusi työntekijä osaa toimia itsenäisesti, muiden ei tarvitse neuvoa häntä jokaisessa pienessä ongelmassa, mikä säästää muiden työntekijöiden aikaa ja voimia. (Kangas 2007, 13.)

3.2 Lainsäädäntö

Useissa Suomen laeissa otetaan kantaa työntekijän perehdyttämiseen. Tärkeimpiä tällaisista laeista ovat työsopimuslaki (26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334). (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55, 2 luku 1 §) määrätään, että työnantajan vastuulla on antaa työntekijälle mahdollisuudet onnistua työtehtävissään, vaikka työtehtävä tai organisaation toiminta muuttuisikin. Käytännössä ongelmaksi nousevat kuitenkin erilaiset näkemykset siitä, miten työntekijä onnistuu työssään. Työntekijän mielestä työtehtävä voi sujua hyvin, kun taas työnantajan mielestä työpanos kaipaavaa vielä kehittämistä. Myös kiire ja stressi voivat aiheuttaa sen, että yritykset hoitavat perehdyttämisen mahdollisimman nopeasti ja lyhyen kaavan mukaan. Tämä saattaa näkyä työntekijän työssä virheiden tekemisenä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738, 2 luku 8 § ja 14 §) avulla halutaan pitää huolta siitä, että työnantajat ottavat vastuuta työolosuhteista ja tätä kautta työntekijöiden turvallisuudesta. Oikeilla olosuhteilla ja hyvällä perehdyttämällä työnantaja turvaa työntekijöidensä turvallisuuden ja terveyden. Perehdyttämisessä tämä tulee esille, kun uudelle työntekijälle kerrotaan riittävän kattavasti työpaikan vaaratekijöistä, ja häntä opastetaan turvalliseen työtoimintaan. Ammattitaitoinen ja kokenut työntekijä osaa itsekin tunnistaa työhönsä liittyvät riskitekijät, mutta ammattitaitoisinkin perehdytettävän kanssa asiat on käytävä läpi ja varmistettava, että hän osaa oikeat työmenetelmät. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

YT-laki eli laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajan neuvottelemaan työntekijöidensä kanssa silloin, kun yrityksessä tapahtuu sellaisia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden asemaan. YT-laissa (30.3.2007/334, 4 luku 15 §) mainitaan myös perehdyttämiseen liittyvistä järjestelyistä. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

3.3 Edut ja haitat

Kunnollisella perehdyttämisellä on paljon hyviä puolia, mutta vain vähän huonoja puolia. Hyvän perehdyttämisen tuloksena on motivoitunut, työpaikkaansa sitoutunut työntekijä, joka tekee vähemmän virheitä ja pystyy nopeammin tekemään työnsä itsenäisesti, ilman muiden työntekijöiden apua (Hokkanen ym. 2008, 17; Kangas 2007, 4; Lindmark & Önnevik 2006, 112). Organisaatiolle tämä tarkoittaa hyvää työntekijää ja säästöjä kustannuksissa, uusi työntekijä saa itsevarmuutta, kokee onnistumisen iloja ja tuntee olevansa hyödyksi uudessa työyhteisössään. Perehdyttämisen huonoksi puoleksi voidaan laskea se, että se vie aikaa muilta työntekijöiltä. Toisaalta, kun otetaan huomioon perehdyttämisen hyvät puolet ja niiden ansiosta säästyvä aika, menetetty aika saadaan monin kerroin takaisin. (Kangas 2007, 4–5.)

Perehdyttämisen avulla uudesta tulokkaasta saadaan mahdollisimman nopeasti pätevä työntekijä (Helsilä 2009, 48; Hokkanen ym. 2008, 17; Kangas 2007, 4; Lindmark & Önnevik 2006, 114). Kun tarvittavat käytännön asiat, muun muassa työnkuva ja työkaverit, on käyty läpi jo perehdytyksessä, voi työntekijä alkaa nopeammin keskittyä varsinaiseen työhönsä (Hokkanen ym. 2008, 62) ja tehdä sen ilman muiden apua (Kangas 2007, 4). Mikäli perehdyttäminen ei ole ollut tarpeeksi kattavaa tai sitä ei ole ollut ollenkaan, joutuu työntekijä perehdyttämään itse itsensä kysymyksien ja erehdyksien kautta (Kangas 2007, 4). Uusi tulokas saattaa vielä kuukausienkin jälkeen olla epävarma omista työtehtävistään, ja aikaa kuluu asioihin, jotka olisi voitu käydä läpi jo ensimmäisinä työpäivinä (Hokkanen ym. 2008, 62). Kun työntekijän ei tarvitse oppia virheiden tekemisen kautta, säästyy myös virheiden korjaamiseen käytettyä aikaa (Kangas 2007, 4).

Menestyksekkään toiminnan takana on motivoitunut tekijä (Hokkanen ym. 2008, 34). Hyvä perehdyttäminen ja sitä kautta myönteisempi asennoituminen uuteen työyhteisöön sitouttaa ja motivoi uutta työntekijää työhönsä (Kangas 2007, 4). Kun työntekijä on motivoitunut ja välittää organisaationsa menestyksestä, hän myös haluaa tehdä työnsä hyvin (Hokkanen ym. 2008, 34). Huonosti hoidettu perehdyttäminen taas syö

tulokkaan motivaatiota, sillä hän ei ensimmäisistä päivistään lähtien luota organisaationsa ammattitaitoisuuteen (Hokkanen ym. 2008, 64).

Perehdyttäminen vaikuttaa siis olennaisesti uuden työntekijän motivaatioon. Työntekijän motivaatio taas vaikuttaa hänen poissaoloihinsa, ja siihen, jääkö hän työpaikkaansa vai vaihtaako hän kokonaan uuteen organisaatioon. Mikäli uusi työntekijä jätetään liian nopeasti yksin suoriutumaan työtehtävistään, hän saattaa tuntea olevansa kokeneempien työntekijöiden tiellä. Näin tulokkaan motivaatio laskee, ja hän todennäköisemmin alkaa etsiä uutta työpaikkaa. Uuden työntekijän motivaatiota voidaan sen sijaan parantaa ohjeistamalla ja opastamalla häntä riittävästi, ja saamalla hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaansa. Jatkuva uusien työntekijöiden etsiminen ja kouluttaminen kuluttaa turhaan organisaation aikaa ja rahaa. (Kangas 2007, 4–5.)

Vaikka perehdyttäminen katsotaan usein hyväksi asiaksi etenkin perehdyttävälle, on siitä hyötyä myös organisaation muille jäsenille. Kun uusi työntekijä tietää jo valmiiksi uuden työyhteisönsä pelisäännöt ja toimii niiden mukaisesti, hyötyvät asiasta tulokkaan lisäksi hänen työtoverinsakin (Åberg 2002, 203). Näin vältetään hämmentäviltä ja jopa noloilta tilanteilta. Lisäksi työyhteisöön perehdyttäminen ja sen pelisääntöjen noudattaminen auttavat ja nopeuttavat tulokkaan liittymistä työyhteisönsä täysivaltaiseksi jäseneksi (Hokkanen ym. 2008, 62–63).

Kun työntekijä aloittaa uudessa työpaikassaan, ovat hänen ystävänsä ja perheensä aktiivisesti esittämässä kysymyksiä uudesta työpaikasta. Tällöin on tärkeää organisaation kannalta, millaisen vaikutelman työntekijä on työpaikastaan saanut, sillä hän todennäköisesti siirtää tämän vaikutelman läheisilleen. Tähän vaikutelmaan vaikuttavat olennaisesti työntekijän saama perehdytys, mitä hänelle on kerrottu, ja miten muut ovat häntä kohdelleet. (Åberg 2002, 205.) Tämän vaikutelman perusteella työntekijä ja hänen lähipiirinsä muodostavat oman mielikuvansa, eli yrityskuvan, kyseisestä organisaatiosta. Yrityskuva voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten innokkaasti yritykseen haetaan töihin tai miten siihen suhtaudutaan potentiaalisena yhteistyökumppanina. (Kangas 2007, 5.)

Uusi tulokas saattaa aluksi olla työpaikallaan riski omalle tai jopa muiden turvallisuudelle. Tapaturmat sattuvat todennäköisemmin uudessa tehtävässä juuri aloittaneelle kuin vanhalle konkarille, joka jo osaa tehtävän ja tietää siihen liittyvät turvallisuuste-

kijät. Kunnollisella perehdyttämällä voidaan siis pienentää työtaturman riskiä. Asioita ei saisi pitää itsestäänselvyyksinä myöskään ammattitaitoiselle tulokkaalle, sillä hän ei välttämättä tunne juuri tämän työpaikan tai -tehtävän riskitekijöitä. (Kangas 2007, 4.) Perehdyttämällä ei siis pyritä pelkästään rahan, ajan tai hermojen säästämiseen, vaan sillä voidaan turvata myös työntekijöiden turvallisuus.

3.4 Perehdyttämismateriaalit

Kun uutta työntekijää perehdytetään organisaatioon, voidaan perehdyttämisprosessissa käyttää apuna erilaisia materiaaleja, jotka sisältävät tietoa organisaatiosta (Juholin 1999, 145; Kangas 2007, 2; Österberg 2009, 109). Tällaisia materiaaleja ovat esimerkiksi Tervetuloa taloon -opas, organisaation esite ja toimintakertomus, työturvallisuusohjeet, organisaation internetsivut ja intranet (Kangas 2007, 2; Österberg 2009, 109). Tällaisen materiaalin kokoaminen ja kirjoittaminen voi viedä aikaa, mutta vastaavasti perehdytystilanteessa se voi säästää aikaa (Kangas 2007, 7). Erilaisten kirjallisten materiaalien avulla uusi työntekijä pystyy itsenäisesti tutustumaan asioihin ja myöhemmin tarvittaessa kertaamaan tärkeimpiä asioita (Kangas 2007, 7; Kupias & Peltola 2009, 69–70). Perehdytysmateriaaleista tässä raportissa keskitytään Tervetuloa taloon -oppaaseen ja muistilistaan, sillä ne kuuluivat produktiiviseen työhöni.

Perehdytysmateriaalin tavoitteena on siis tukea perehdytettävän oppimista. Ensimmäisten päivien aikana perehdytettävälle tulee paljon uutta asiaa, ja hänen on helpompi muistaa nämä asiat, mikäli hän on voinut tutustua niihin osittain jo etukäteen perehdytysmateriaaleissa. (Kangas 2007, 10.) Perehdyttämistä ei voi kuitenkaan luottaa kokonaan materiaalien lukemisen käsiin, sillä oikeaa vuorovaikutustilannetta perehdyttäjän kanssa ei voi korvata millään oppaalla (Helsilä 2009, 48). Perehdytystilanteessa perehdyttäjä pystyy keskustelun avulla selvittämään, onko tulokas ymmärtänyt asiat, ja mitä asioita pitäisi vielä kerrata (Kangas 2007, 10). Tärkeisiin asioihin tulee myös palata riittävän monta kertaa, jotta varmistetaan, että perehdytettävä on varmasti omaksunut asian (Kjelin & Kuusisto 2003, 196; Österberg 2009, 109).

Perehdytyksen oheismateriaali ja mahdollinen perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 211; Österberg 2009, 109). Tällöin perehdytettävä kokee, että perehdyttämisessä ei kiirehdiä, ja hän voi rauhassa omaksua työhönsä liittyvät asiat. Mikäli yritys käyttää perehdytyksessä jotain sähköisessä muodossa olevaa tietoa, täytyy perehdytettävälle taata

heti perehdytyksen alusta alkaen pääsy näihin tietoihin. Perehdytettävää tulee myös opastaa sähköisten tietojen sisällöstä, ja antaa hänelle aikaa tutustua näihin tietoihin. (Österberg 2009, 109.)

Ihminen pystyy omaksumaan kerralla vain rajoitetun määrän uutta tietoa. Perehdytysprosessin kesto nouseekin tärkeäksi asiaksi: pitkäkestoisemmalla perehdytyksellä saadaan parempia tuloksia. (Juholin 2008, 233–234.) Perehdyttämisprosessi kannattaa jakaa osiin niin, että ensin käydään läpi yleisempiä asioita ja kokonaisuuksia, ja vasta hieman myöhemmin tarkempaa keskittymistä vaativien, kokonaan uusien asioiden opettelua (Kjelin & Kuusisto 2003, 196).

Vaikka vastuu perehdyttämisestä on työnantajalla, tulee perehdytettävän työntekijän pitää huolta siitä, että perehdytyksessä käydään läpi kaikki, mitä hän ei osaa tai ymmärrä. Mikäli työtehtävä on liian vaikea ja tulokas ei saa siihen apua, heikkenee haasteellisenkin tehtävän kiinnostavuus. Toisaalta myöskään liian helppo perehdytys tai työtehtävä eivät nosta tulokkaan motivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Kun oheismateriaali on saatu valmiiksi, on sitä myös päivitettävä säännöllisin väliajoin (Juholin 1999, 145; Kangas 2007, 7). Jo tekovaiheessa materiaaliin kannattaa kirjoittaa valmistuspäivämäärä, jotta uudet versiot eivät mene vanhentuneiden kanssa sekaisin (Kangas 2007, 7). Organisaatiossa olisi myös hyvä sopia, kenen vastuulla perehdyttämismateriaalien päivittäminen on, ja kuinka usein niitä tulisi tarkistaa (Kangas 2007, 7; Kjelin & Kuusisto 2003, 212).

Monissa suuremmissa organisaatioissa intranettiin on luotu perehdyttämisohjelma, jota voidaan käyttää uuden tulokkaan perehdyttämisen tukena. Tällaisessa sähköisessä ohjelmassa pystytään opettamisen lisäksi mittaamaan perehtyjän oppimista ja edistymistä. (Kauhanen 2009, 152.)

Tervetuloa taloon -opas on koottu uudelle työntekijälle auttamaan häntä perehdytysprosessissa. Vaikka on tärkeää, että perehdytettävälle kerrotaan tärkeät asiat jo työsuhteen alussa, on myös tärkeää, että työntekijä tietää, mistä hän saa tietoa silloin, kun hän sitä tarvitsee. Tässä Tervetuloa taloon -opas on kätevä, sillä esimerkiksi sairastuessaan työntekijä voi tarkistaa siitä sairauslomaan liittyvät tiedot. (Åberg 2002, 206.)

Perehdyttämisessä apuna käytettävän oheismateriaalin tulisi välittää tulokkaalle tunne sellaisesta ilmapiiristä, jota työyhteisössä arvostetaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 211). Tervetuloa taloon -oppaan tulisi olla tiivis, yksinkertainen ja keskittyä vain olennaisimpiin asioihin. Lyhyeen ja helppolukuisen oppaaseen on helpompaa perehtyä. Mikäli organisaatiossa ei ole käytössä intranetiä, on Tervetuloa taloon -opas erityisen perusteltu perehdyttämisen tueksi. (Mts., 212.)

Perehdyttämisprosessissa perehdyttäjä voi käyttää apunaan muistilistaa, johon hän merkitsee jo läpikäytyt asiat. Muistilistan voi myös antaa perehdytettävälle täytettäväksi, jolloin perehdytettävä merkitsee osaamansa asiat listaan. Listasta on helppo tarkistaa, onko jokin osa-alue jäänyt läpikäymättä tai oppimatta. Perehdyttäminen voi päättyä vasta, kun kaikki muistilistan asiat on käyty läpi, ja on varmistettu, että perehdytettävä on myös oppinut asiat. (Kangas 2007, 17.)

3.5 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia

Uuden tulokkaan perehdyttäminen on esimiehen vastuulla (Hokkanen ym. 2008, 63–64; Kauhanen 2009, 151; Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Kupias & Peltola 2009, 47; Åberg 2002, 206; Österberg 2009, 104–105). Esimies voi kuitenkin delegoida perehdyttämistä eteenpäin esimerkiksi sellaisille työntekijöille, jotka tulevat olemaan keskeisessä vuorovaikutuksessa tulokkaan kanssa (Kauhanen 2009, 151–152; Kupias & Peltola 2009, 63; Åberg 2002, 205; Österberg 2009, 104). Delegointi voi olla suositeltavaakin, sillä se säästää esimiehen omaa aikaa ja samalla luultavasti opettaa perehdyttäjänä toimivalle vanhalle työntekijällekin jotain uutta (Kupias & Peltola 2009, 63). Esimies voi nimittää tulokkaalle myös kummin, jonka tehtävänä on pitää huolta uudesta työntekijästä, ja saada hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöönsä (Hokkanen ym. 2008, 63–64).

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä uuden tulokkaan saapuessa on hoitaa uuteen työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat, kuten esimerkiksi työsopimus, kertoa tulokkaalle hänen työtehtävänsä ja niiden luomat odotukset ja vaatimukset, ja ottaa hänet osaksi työyhteisöä (Hokkanen ym. 2008, 63–64).

Myös muut työntekijät ovat tärkeitä perehdyttäjiä tulokkaalle, sillä he pitävät huolta siitä, että tämä tietää työryhmän epäviralliset normit ja käyttäytyy niiden mukaisesti (Åberg 2002, 204). Organisaation epäviralliset normit voivat liittyä esimerkiksi työ-

tahtiin. Tällaisessa epävirallisessa perehdytyksessä tulokas pystyy keskustelemaan myös sellaisista asioista, joita hän ei kehtaa tai halua kysyä esimieheltään (Hokkanen ym. 2008, 63).

Kun työntekijä tulee uutena organisaatioon, etsii hän hyväksyntää uusilta työkavereiltaan ja pyrkii tulemaan osaksi joukkoa. Organisaation vanhat työntekijät voivat edesauttaa tätä ottamalla tulokkaan vastaan positiivisella asenteella. Tämä luo tulokkaalle mielikuvan ammattimaisesta yhteisöstä, ja hän motivoituu paremmin omaan perehdytykseensä. (Hokkanen ym. 2008, 62–63.) Parhaimmassa tapauksessa siis koko työyhteisö ottaa vastuuta uuden tulokkaan perehtymisestä ja siihen osallistumisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Kupias & Peltola 2009, 47). Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, sillä työntekijöiden on ennen kaikkea hoidettava oma työnsä, ja vasta sitten, mikäli aikaa jää, osallistuttava ylimääräisenä perehdyttäjänä tulokkaan auttamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 186).

Hyvä perehdyttäjä muistaa vielä sen ajan, kun hän itse tuli uutena kyseiseen organisaatioon. Hän muistaa, miten häntä perehdytettiin, millaisia kysymyksiä hänellä oli, ja miltä tuntui tulla uuteen ympäristöön. (Hokkanen ym. 2008, 64; Kjelin & Kuusisto 2003, 195; Österberg 2009, 104–105.) Kun perehdyttäjä on itsekin ollut organisaatiossa vasta melko lyhyen ajan, ei hän ole ehtinyt rutinoitua liikaa organisaation tapoihin toimia (Hokkanen ym. 2008, 63). Perehdyttäjän on kuitenkin tunnettava organisaation arkipäivän toimintatavat, ja osattava kertoa ne selkeästi eteenpäin (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Åberg 2002, 206).

Hyvä perehdyttäjä myös asennoituu perehdyttämiseen positiivisesti, eikä ajattele sitä aikaa vievänä pakollisena työtehtävänä (Åberg 2002, 205). Tulokas tuntee itsensä varmasti tervetulleemmaksi, mikäli perehdyttäjä hoitaa perehdyttämisen mielellään ja hyvin (Österberg 2009, 104–105). Tämän takia perehdyttäjäksi kannattaakin valita työntekijöitä, jotka ovat itse halukkaita perehdyttämään, pitävät omasta työstään ja ovat tarpeeksi ammattitaitoisia jakaakseen osaamistaan eteenpäin (Kjelin & Kuusisto 2003, 195; Österberg 2009, 104–105). Valinnassa pitäisi kuitenkin muistaa huomioida perehdyttäjän omat työtehtävät ja niiden suhde tulokkaan omiin työtehtäviin (Kjelin & Kuusisto 2003, 195).

Perehdyttäjä toimii myös uuden työntekijän tukihenkilönä (Kjelin & Kuusisto 2003, 186). Hyvä perehdyttäjä on myös empaattinen ja osaa ajatella asiat uuden työntekijän

näkökulmasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 193). Perehdyttäjä muistaa siis olla käyttämättä esimerkiksi ammattislangia tai organisaatiossa vakiintuneita lyhenteitä, joita uusi työntekijä ei välttämättä vielä ymmärrä tai muista. Hyvä perehdyttäjä pitää muiden ihmisten auttamisesta, osaa kertoa asiat yksinkertaisella ja ymmärrettävällä tavalla, ja osaa liittää kertomansa asiat asian kokonaisuuteen. Perehdyttäjä osaa myös kuunnella perehdytettäväänsä, sillä hyvä perehdytys vaatii aina kaksisuuntaista viestintää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

3.6 Erilaiset oppimistavat

Yleisesti ottaen jonkin asian oppimisessa on kaksi vaihetta. Ensin uusi asia opetellaan tietoisesti, mutta asiaa ei ole opittu, ennen kuin sen opettelu on unohdettu. Esimerkiksi autolla ajaminen opetellaan ensin tietoisesti, mutta auton kuljettaja osaa ajamisen kunnolla vasta silloin, kun hänen ei tarvitse tietoisesti miettiä ajamisen eri vaiheita. Opitusta asiasta on siis tullut hiljaista tietoa. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Oppia ja samalla myös perehtyä voi usealla eri tavalla. Osa ihmisistä oppii parhaiten yksin. Tällöin henkilö oppii omien virheidensä kautta, ja saattaa jopa keksiä tehokkaan tavan asian tekemiseen. Yksin oppiminen on kuitenkin hidasta, ja suurin osa ihmisistä kaipaa oppiessaan muiden ihmisten neuvoja. Kun asioita opetellaan yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa, pystytään oppimaan nopeammin, ja kaikki jäsenet voivat oppia toisiltaan. Yhdessä oppiminen vaatii kuitenkin työyhteisöltä hyvää ilmapiiriä ja osallistujilta hyviä vuorovaikutustaitoja. Muun muassa palaverit ja keskustelut ovat esimerkkejä yhdessä oppimisesta. (Toivonen & Asikainen 2004, 34–35.)

Yksi esimerkki erilaisista oppimistavoista on valmiilta mallilta oppiminen. Toivonen ja Asikainen (2004, 35–36) määrittelevät mallittamisen seuraavalla tavalla: *Mallittamisessa valitaan malli, joka käytännössä on osoittanut osaavansa juuri sillä tavalla kuin halutaan. Mallittaessa voidaan valita, mitä opitaan.* Malliksi valitun henkilön on siis oltava sellainen, joka saa aikaan organisaation haluamia tuloksia (mts., 51.). Mallittaminen on nopeaa, ja siinä myös mallittaja oppii asioita omista työtavoistaan (mts., 38).

3.7 Mentorointi

Juholin (2008, 240), Martin (2010, 64), McKenna & Beech (2002, 233) ja Viitala (2007, 192–193) kaikki mainitsevat kirjoissaan mentoroinnin yhdeksi perehdyttämistavaksi. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä auttaa kokemattomampaa työntekijää eli aktoria (Martin 2010, 66; Viitala 2007, 192). Mentorin tarkoitus on rohkaista, tukea ja pyrkiä kehittämään ja ohjaamaan aktoria työssään (Martin 2010, 66; McKenna & Beech 2002, 233; Viitala 2007, 192). Kokeneemman työntekijän ei kuitenkaan ole tarkoitus antaa valmiita toimintatapoja aktorille, vaan pyrkiä auttamaan häntä löytämään itse itselleen sopivimmat tavat (Viitala 2007, 192). Mentoroinnissa myös mentorilla on mahdollisuus kehittyä työntekijänä (Juholin 2008, 240). Mentorointi saattaa kestää pitkänkin aikaa, jopa vuosia (Lindmark & Örnevik 2006, 113; Martin 2010, 66; Viitala 2007, 193.) Mentoroinnin osapuolten on sitouduttava suhteeseen, luotettava toisiinsa ja oltava avoimia (Juholin 2008, 240; Viitala 2007, 193). Ajan myötä mentori ja aktori tutustuvat ja voivat luottaa toisiinsa niin paljon, että he voivat edistyä tavoitteissaan (Viitala 2007, 193).

Mentoroinnista hieman eroavat demonstrointi ja coaching. Demonstroinnissa kokeneempi työntekijä näyttää kokemattomammalle työntekijälle, kuinka työ tehdään, jonka jälkeen uusi työntekijä saa jatkaa työn tekemistä. Demonstroinnin hyvä puoli on oppimisen liittäminen varsinaiseen työhön. Huonoissa tapauksissa kuitenkin kokeneempi työntekijä ei osaa selittää työtehtävää oikein ja uuden työntekijän näkökulmasta, mikä saattaa johtaa tulokkaan tekemiin virheisiin. (McKenna & Beech 2002, 232–233.)

Coaching vie demonstrointia askeleen pidemmälle. Coachingissa ihmisille opetetaan, kuinka he voivat soveltaa valmiita tietojaan. Yhteistä demonstroinnille ja coachingille on kouluttajan ja harjoittelijan vuorovaikutus, mutta toisin kuin demonstrointi, coaching sisältää palautetta ja harjoittelijan motivoimista. Coachingia voidaan käyttää myös uusien ideoiden luomiseen, ja sen avulla voidaan saada työyhteisön jäsenet mukaan muutoksen käsittelyyn. (McKenna & Beech 2002, 233.)

4 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

4.1 Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista

Jo työpaikkailmoitus on osa työyhteisön viestintää, sillä se antaa hakijalle vaikutelman siitä, millainen organisaatio olisi työpaikkana. Päätökseen hakea töihin juuri tähän organisaatioon liittyvät myös hakijan aikaisemmat kokemukset ja mielikuvat organisaatiosta. Nämä mielikuvat tulisi ottaa huomioon myös tilanteessa, jossa työntekijän valinnan jälkeen valitsematta jääneille hakijoille ilmoitetaan päätöksestä. (Åberg 2002, 204–205.) Vaikka pettymys usein heijastetaan kielteisesti organisaatioon, tulisi organisaation pyrkiä siihen, että hakijoiden mielikuvat jäisivät mahdollisimman positiivisiksi (Lindmark & Örnevik 2006, 98–99; Åberg 2002, 205).

Perehdyttäminen alkaa rekrytointihaastattelusta (Kangas 2007, 9; Lindmark & Örnevik 2006, 112), jossa käydään läpi työnhakijan tausta ja työn tehtävät ja vaatimukset (Hokkanen ym. 2008, 59–60). Haastattelussa hakija tapaa työyhteisön edustajan, joka käytöksellään luo mielikuvia työpaikasta. Haastattelut tehdään yleensä työpaikan tiloissa, jolloin hakija pääsee tutustumaan myös organisaation yhteisöilmeeseen. (Åberg 2002, 204.) Haastattelussa myös pyritään selvittämään hakijan osaaminen, motivaatio ja sitoutumishalukkuus. Laajojen, avoimien kysymysten avulla haastatteli sa selville, onko hakija tutustunut tehtävään ja työntantajaan jo etukäteen, eli onko hän motivoitunut työhön. (Hokkanen ym. 2008, 59–60.) Rekrytointihaastattelun tavoitteena on löytää juuri tälle organisaatiolle sopiva työntekijä (Hokkanen ym. 2008, 55; Lindmark & Örnevik 2006, 97; Martin 2010, 24; McKenna & Beech 2002, 152). Valmiiksi pätevä työntekijä tarvitsee vähemmän opastusta, koulutusta ja perehdytystä (Hokkanen ym. 2008, 55).

Rekrytointitilanteessa tärkeää on myös osata määrittää työnkuvaus (Kjelin & Kuusisto 2003, 78; Martin 2010, 236). Organisaation edustaja voi kuvailla organisaation strategiaa ja arvoja, mutta hänen on myös osattava kertoa, miten ne liittyvät työnhakijan tuleviin työtehtäviin (Kjelin & Kuusisto 2003, 78). Näin luodaan realistisia odotuksia hakijoille (Martin 2010, 236; Viitala 2007, 90). Etenkin silloin, kun kyse on vakituisesta suhteesta, on työhönottopäätös iso päätös niin organisaatiolle kuin tulevalle työntekijällekin (Kupias & Peltola 2009, 46).

Työhaastattelun jälkeen tehdään työsopimus (Hokkanen ym. 2008, 17; Kangas 2007, 7; Lindmark & Örnevik 2006, 98). Tällöin organisaation edustaja kertoo uudelle työntekijälle enemmän työsuhteesta ja siihen liittyvistä asioista (Kangas 2007, 7).

4.2 Ennen työntekijän tuloa

Kun perehdyttäminen on huonoa tai sitä ei ole ollenkaan, uuden työntekijän oletetaan hoitavan itse oma perehdytyksensä ja aloittavan työnsä yksin (Lindmark & Örnevik 2006, 114–115; Toivonen & Asikainen 2004, 33–34). Työkaverit saattavat olla liian kiireisiä, että heiltä kehtaisi kysyä asioita, ja edeltäjä on jo lähtenyt työyhteisöstä (Toivonen & Asikainen 2004, 33–34). Työntekijällä saattaa olla kokemusta samanlaisesta tehtävästä muualla, mutta jokainen työyhteisö, sen toimintatavat ja kulttuuri, ovat erilaisia (Kjelin & Kuusisto 2003, 15; Toivonen & Asikainen 2004, 33–34; Österberg 2009, 103). Huonoimmassa tapauksessa uusi työntekijä siis opettelee yksin kaiken sen, mitä edellinen ja muut työntekijät jo tietävät (Toivonen & Asikainen 2004, 33–34).

Ajallisesti perehdyttäminen voidaan jakaa aikaan ennen työssä aloittamista, aloituspäivään, aloitusviikkoon ja ensimmäisiin kuukausiin. Perehdyttämiseen pitää siis varata aikaa, sillä uusi tulokas ei oikeasti sitoudu uuteen työyhteisöönsä vielä ensimmäisten päivien aikana. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Kaikkein tärkeintä on muistaa suunnitella perehdytysprosessi huolellisesti. Prosessiin pitää suunnitella useita vaiheita, sekä yksin perehtymistä että perehdyttäjän kanssa käytävää keskustelua. Prosessin edetessä perehdyttäjän ja perehdytettävän on käytävä jatkuvaa keskustelua siitä, mikä on mennyt hyvin, ja missä tarvittaisiin vielä kertautamista. Kun perehdytettävä pääsee soveltamaan oppimaansa, hänen tietonsa syvenyvät. (Helsilä 2009, 49.) Perehdyttämisprosessin suunnittelijan kannattaa kysyä itseltään, miten organisaatio voi auttaa tulokasta eteenpäin. Kannattaa myös muistaa antaa uudelle työntekijälle tarpeeksi aikaa sisäistää työyhteisön kulttuuri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 129–130.)

Perehdyttämisessä käydään läpi organisaatio, työpaikka ja varsinainen työ. Perehdytettävälle voidaan myös suunnitella kirjallista materiaalia, jonka avulla hän voi tutustua osaan asioista itsenäisesti. (Helsilä 2009, 48.) Perehdyttämisprosessia suunniteltaessa ei kannata kuitenkaan innostua liikaa. Uusi työntekijä todennäköisesti haluaa vain

oppia tuntemaan työnsä, organisaation tärkeimmät asiat ja lähimmät työkaverit. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu organisaatiosta (Hokkanen ym. 2008, 65), työntekijän työtehtävistä (Helsilä 2009, 48; Österberg 2009, 102) ja siitä, kuinka pitkä työsuhde on kyseessä (Österberg 2009, 102). Perehdyttämissuunnitelman pitäisi sisältää runko perehdyttämiselle, aikataulu ja työnjako perehdyttäjien välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 192). Mikäli perehdyttäjiä on useita, on heidän vastuualueensa jaettava tarkkaan, jottei perehdyttämiseen jää katvealueita tai epäselvyyksiä siitä, kenen vastuulla mikäkin osa-alue on (Åberg 2002, 205). Perehdyttämisprosessiin kannattaa myös sisällyttää tavoitteita, jotka perehdytettävän olisi hyvä saavuttaa tietyn jakson jälkeen (Juholin 1999, 144).

Perehdyttämiseen vaikuttaa myös perehdytettävän olemassa oleva osaaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 163; Österberg 2009, 102–103). Tulisikin ottaa huomioon, että jokainen perehdytettävä ja perehdytystilanne on erilainen (Österberg 2009, 102–103). Esimerkiksi valmiiksi ammattitaitoinen työntekijä tarvitsee vähemmän perehdytystä kuin nuori tulokas (Kjelin & Kuusisto 2003, 163; Österberg 2009, 102–103). Siispä, myös perehdyttämisprosessin pituus saattaa vaihdella organisaation sisällä perehdytettävästä riippuen (Österberg 2009, 102–103). Valmiin ammattitaidon lisäksi myös uuden työntekijän ajattelutavat on hyvä ottaa huomioon perehdytyksessä. Mikäli tulokas oppii mielestään parhaiten käytännön kokemuksen kautta, voi olla vaikeaa saada hänet lukemaan paljon kirjallista materiaalia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.) Perehdytettävää ei siis pitäisi nähdä pelkkänä perehdyttämisen kohteena, vaan aktiivisena osallistujana, jonka avulla perehdyttämissuunnitelmasta voidaan muokata mahdollisimman tehokas juuri hänen tarpeisiinsa (Kupias & Peltola 2009, 47).

Hyvä perehdytys on siis pitkäaikaista, vuorovaikutteista ja yksilöllisesti suunniteltua (Juholin 2008, 236–237). Organisaation johdon tulisi osallistua perehdyttämiseen, jotta tulokkaalle tulee tunne siitä, että myös ylempi johto arvostaa uutta työntekijäänsä (Juholin 2008, 237; Lindmark & Örnevik 2006, 114).

Myös työyhteisö on hyvä valmistaa uuden työntekijän tuloon. Esimiehen on kerrottava työntekijöille, kuka uusi työntekijä on, mitä työtehtäviä hän tulee tekemään ja kuinka hänet perehdytetään. Esimies voi myös yhdessä työyhteisön työntekijöiden

kanssa miettiä, mitä tärkeimpiä asioita työyhteisön pelisäännöistä tulokkaalle tulisi kertoa. (Kupias & Peltola 2009, 77.)

Jo perehdyttämisprosessin aikana esimiehen kannattaa tehdä parhaansa, jotta työntekijällä olisi mahdollisimman hyvät mahdollisuudet suoriutua onnistuneesti tehtävistään. Tällöin uusi työntekijä tuntee, että hänen panostuksensa johtaa onnistuneeseen suoritukseen. Esimiehen kannattaa siis yrittää saada työntekijä luottamaan itseensä. Kun työntekijän itseluottamus nousee, pystyy esimies delegeimaan vaikeampiakin työtehtäviä. Kun työntekijä luottaa itseensä, pistää hän myös peliin koko potentiaalinsa ja antaa kaikkensa työtehtävän eteen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 71–72.) Etenemisen ei kuitenkaan tule olla liian hidasta eikä liian nopeaa, vaan se on suhteutettava työntekijän omaan kehitymisalueeseen. Kehitymisalueessa vaatimus ja pätevyys ovat kytköksissä, esimerkiksi hieman suurempi vaatimus työnantajalta saa työntekijän kehittämään myös pätevyytensä korkeammalle tasolle. (Mts., 78–79.)

Kun perehdyttämissuunnitelma on huolellisesti tehty, ja myös otettu organisaatiossa käyttöön, tulee perehdyttämisestä ajan kuluessa yleinen toimintatapa. Suunnitelmaa, kuten myös perehdyttämisen oheismateriaaleja, pitää kuitenkin tarkistaa ja tarvittaessa päivittää. Perehdyttämissuunnitelmaan kannattaa myös sisällyttää varasuunnitelma tavallisimpien yllättävien tilanteiden varalta, esimerkiksi kannattaa miettiä, kuka hoitaa perehdyttämisen, mikäli perehdyttäjäksi nimetty henkilö sairastuu. (Österberg 2009, 104–105.)

4.3 Ensimmäinen työpäivä

Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa uudessa työssään, tulee esimiehen hoitaa monia työsuhteeseen ja perehdyttämiseen liittyviä käytännön asioita. Hänen täytyy muun muassa huolehtia, että työsopimus on tehty tai tullaan tekemään, palkan maksaminen on järjestetty, uudelle työntekijälle on varattu hänen tarvitsemansa työvälineet ja tilat ja hänelle on suunniteltu valmiiksi työtehtäviä. Nämä kaikki esivalmistelut kertovat ammattitaitoisesta organisaatiosta ja uuden työntekijänkin on helpompaa motivoitua uuteen työhönsä, kun kaikki on valmiiksi suunniteltu ja järjestetty. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Ensimmäisenä päivänä tulokas tapaa esimiehensä ja läheisimmät työtoverinsa, tutustuu työympäristöönsä ja hänelle esitellään perehdyttämissuunnitelma (Hokkanen ym.

2008, 65; Lindmark & Önnvik 2006, 114; Österberg 2009, 101–102). Samalla valmis perehdyttämissuunnitelma myös muokataan vastaamaan tulokkaan tarpeita, sillä esimerkiksi osa asioista voi olla tulokkaalle jo valmiiksi tuttua (Kjelin & Kuusisto 2003, 192).

Ensimmäisen päivän aikana esimies myös kertoo tulokkaalle tämän tärkeimmistä työtehtävistä ja niiden tavoitteista (Hokkanen ym. 2008, 65; Österberg 2009, 101–102). Joissakin organisaatioissa tämä vie koko päivän, kun taas toisissa organisaatioissa perehdyttäminen ei kestä läheskään koko päivää, jolloin uusi työntekijä pääsee aloittamaan varsinaiset työt jo ensimmäisenä päivänä (Hokkanen ym. 2008, 65). Isommassa organisaatiossa päivän tavoitteena voi olla pelkästään yleiskuvan saaminen, työtiloissa kulkemisen opettelu, ja tärkeimpien työvälineiden läpikäyminen (Kangas 2007, 10). Ensimmäisen päivän jälkeen tulokkaan olisi hyvä tietää, mitä seuraavana päivänä tapahtuu, ja mitä hänen silloin pitää tehdä (Hokkanen ym. 2008, 65).

Ensimmäisen päivän jälkeen uusi tulokas on myös muodostanut ensivaikutelman ja sitä kautta melko pysyvän kuvan uudesta työpaikastaan (Åberg 2002, 205). Hyvä ensivaikutelma luo myös paremmat puitteet työlle, sillä tulokkaalla on matalampi kynnyks esittää kysymyksiä ja tarttua asioihin. Puolestaan huono ensivaikutelma luo kielteisiä ajatuksia, joiden kääntäminen myönteisiksi voi vaatia paljon työtä ja aikaa. (Kangas 2007, 9.)

4.4 Ensimmäiset viikot ja kuukaudet

Ensimmäisellä viikolla työntekijän pitäisi osata jo tehdä omaa työtään, ja samalla hän voi alkaa rakentaa suhteita työyhteisön sisällä. Jo ensimmäisellä viikolla vastuu perehdyttämisestä siirtyy perehdyttäjältä uudelle työntekijälle. Kun ensimmäisenä päivänä perehdyttäjä kertoi asioita, nyt perehdytettävän oletetaan kysyvän kysymyksiä perehdyttäjältä. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Suurin piirtein viikon työssäolon jälkeen esimies järjestää tapaamisen yhdessä uuden työntekijän ja hänen perehdyttäjänsä kanssa. Tässä tapaamisessa käydään läpi sitä, miten ensimmäinen viikko on sujunut, ja kerrotaan työntekijälle, miten hän on pärjännyt. Samalla tulokas antaa palautetta perehdyttämisprosessistaan. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäisten kuukausien aikana tulokas on muiden silmissä uusi työntekijä. Näiden kuukausien aikana hän tekee normaalisti töitä, mutta käyttää aikaa myös työtehtävien oppimiseen ja työyhteisöön tutustumiseen. Muutaman kuukauden jälkeen työntekijän tulisi olla jo sitoutunut uuteen työpaikkaansa, ja olla työyhteisössään tuottava työntekijä. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Usein kestää noin vuosi ennen kuin voidaan sanoa, että uusi työntekijä pystyy antamaan sataprosenttisen työpanoksen omassa työssään (Kauhanen 2009, 152).

4.5 Kehityskeskustelu ja palautteen antaminen

Antaessaan työntekijälle negatiivista palautetta tämän työskentelystä esimiehen tulee olla varovainen, sillä palaute voi heikentää työntekijän motivaatiota ja sitä kautta suorituskykyä pitkäksi aikaa. Näin voi käydä etenkin, jos työntekijällä on huono itsetunto, ja esimies antaa negatiivisen palautteen muiden työntekijöiden kuullen. (Hokkanen ym. 2008, 37.)

Työntekijät kuitenkin haluavat saada kommentteja työskentelystään (Juholin 2001, 129). Esimiehen kannattaakin käydä työntekijän kanssa kehityskeskustelu, jossa he keskustelevat niin työstä kuin työyhteisöstä ja työntekijän omista toiveistakin (Helsilä 2009, 60–61). Keskustelussa työntekijä saa palautetta omasta menestymisestään, mutta pääsee myös antamaan palautetta esimiehelleen (Helsilä 2009, 60–61). Molempien osapuolten tulisi valmistautua kehityskeskusteluun huolellisesti, varata siihen aikaa, ja tietoisesti kuunnella toista osapuolta, ja ottaa kritiikki vastaan rakentavana palautteenä. Kehityskeskustelua ei myöskään saisi järjestää vain sen takia, että sellainen pitää järjestää. (Helsilä 2009, 60–61.)

Myös negatiivista palautetta pitää uskaltaa antaa rohkeasti, mutta sen täytyy olla aina perusteltua. Myönteistä palautetta kannattaa aina antaa enemmän, mutta pelkkä kehuaminen ei pidemmän päälle kuulosta kovin uskottavalta. Palautetta antaessa kannattaa olla oikeudenmukainen, johdonmukainen ja kehottaa myös palautteen saajaa antamaan vastapalautetta. Negatiiviset palautteet pitäisi aina kertoa henkilökohtaisesti, ei julkisesti. (Juholin 1999, 185–186; Juholin 2001, 129.) Myönteistä ja kannustavaa palautetta kannattaa antaa myös silloin, kun työntekijän suoritus ei ole aivan onnistunut. Kun työntekijä yrittää parhaansa ja kamppailee vielä oman osaamisensa kehittämisen kanssa, antavat pienetkin kannustukset lisää motivaatiota. (Juholin 2008, 248–249.)

4.6 Tuoreen näkökulman hyödyntäminen

Perehdytysprosessissa kannattaa myös hyödyntää uuden työntekijän mielipiteitä ja näkökulmia organisaation tilasta, ja siitä, kuinka sitä mahdollisesti voitaisiin kehittää (Hokkanen ym. 2008, 62–63; Viitala 2007, 103). Tähän voidaan luoda tilaisuus uudelle työntekijälle esimerkiksi sopimalla keskustelu perehtymiskauden loppuvaiheille. Tässä vaiheessa uusi työntekijä on jo kiinnostunut organisaation kehittymisestä ja menestymisestä, mutta hän arvioi sen toimintaa vielä organisaation ulkopuolisen ihmisen silmin. Tämä tuo myös työntekijälle tunteen siitä, että hänen näkemyksiään halutaan kuunnella, ja hän on osa organisaatiota. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Uudella työntekijällä voi olla organisaation toiminnan lisäksi ideoita myös työtehtävien kehittämiseen. Mikäli työntekijällä on työkokemusta muista organisaatioista, pystyy hän vertaamaan tämän organisaation tapaa toimia aiempiin kokemuksiinsa. (Helsilä 2009, 49; Viitala 2007, 103; Österberg 2009, 103.) Organisaation kannattaakin yrittää hyödyntää tulokkaan kokemuksia kehitystyössään (Helsilä 2009, 49; Viitala 2007, 103; Österberg 2009, 103) ja antaa uudelle työntekijälle mahdollisuus jakaa kokemuksiaan toisenlaisista toimintatavoista (Österberg 2009, 103).

Uuden työntekijän asiantuntemus ja tätä kautta uudet ideat kannattaa ottaa huomioon jo perehdytysvaiheen alussa. Perehdyttämällä ei siis kannata yrittää pelkästään sopeuttaa uutta työntekijää organisaatioon, vaan käyttää hyödyksi mahdollisuus kehittää ja uudistaa koko organisaatiota askeleen parempaan suuntaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16.)

5 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HYVÄÄ TYÖYHTEISÖÄ

Viestintä ja kaikki sen muodot näyttäytyvät ja toimivat eri tavalla eri organisaatioissa. Tämän asian huomaavat parhaiten työntekijät, jotka ovat vaihtaneet työpaikasta toiseen. (Juholin 1999, 62.) Osa perehdytyksen tarkoitusta on sitouttaa ja sosiaalistaa uusi työntekijä uuteen työyhteisöönsä, sen kulttuuriin, tavoitteisiin ja arvoihin.

5.1 Työyhteisö

Juholinin (1999, 70) mukaan työntekijän työtyytyväisyys muodostuu kolmesta eri asiasta: kuinka tyytyväinen työntekijä on kokonaisvaltaisesti omaan työhönsä, pystyykö

hän vaikuttamaan oman työnsä sisältöön, ja onko hänellä mahdollisuus osallistua työyhteisöä koskevien asioiden päättämiseen. Vaikka työntekijän tyytyväisyys omaan työhönsä saattaa vaikuttaa epäoleelliselta, on tärkeää huomata, että se vaikuttaa työyhteisön olemassaoloon ja sen kehittymiseen ja tätä kautta koko organisaation menestymiseen (mp).

Juholin (2008, 44) määrittelee työyhteisön seuraavasti: *Työyhteisö muodostuu ihmisistä, jotka työskentelevät siellä vapaaehtoisesti ja odottavat saavansa suorituksestaan palkan tai palkkion, erilaisia etuja ja mahdollisia kannustimia. Työntekijöiden oletetaan ja odotetaan sitoutuvan organisaation tavoitteisiin, strategiaan, arvoihin ja käytäntöihin ja tekevänsä parhaansa organisaation menestymiseksi.*

Yhteisöön kuuluu siis oleellisena osana tunne siitä, että jäsen kuuluu johonkin, ja että hänellä on jotain yhteistä muiden jäsenten kanssa (Juholin 2008, 47). Työyhteisössä jäsenillä on yhteinen tavoite, johon he pyrkivät päivittäisellä työskentelyllään (Juholin 2008, 47; Sundnäs, Kjellman & Eriksson 2002, 91). Jäsen voi kiintyä työyhteisöönsä samalla tavalla kuin hän voi kiintyä esimerkiksi työhönsä tai harrastuksiinsa (Juholin 2008, 47).

Hyvässä työyhteisössä jäsenet pystyvät keskustelemaan asioista avoimesti keskenään, ja uskaltavat olla ihmisinä juuri sellaisia kuin ovat. Tällainen rento ja vapaa työyhteisö mahdollistaa sen jäsenille sen, että he voivat tuntea olonsa turvalliseksi työyhteisön sisällä, ja he pystyvät esittämään kysymyksiä tai omia ajatuksia tuntematta itseään epävarmaksi. (Juholin 2008, 48.) Hyvässä työyhteisössä työntekijät uskaltavat siis myöntää, että eivät ymmärrä, ja osaavat pyytää apua (Virtanen 2005, 209). Hyvä kommunikatio organisaatiossa vähentää kaaosta ja auttaa ratkaisemaan syntyvät ongelmat nopeammin (Sundnäs ym. 2002, 91).

Hyvässä työyhteisössä korostuvat yhdessä oppiminen ja vuorovaikutteisuus. Tällaisen työyhteisön vastakohta on työyhteisö, jossa jäsenet kilpailevat keskenään, panttaavat tärkeitä tietoja toisiltaan ja ajattelevat vain omaa etuaan. (Juholin 2008, 52.)

Mikäli työyhteisö on toimiva, siellä vallitsee hyvä ilmapiiri ja sen jäsenet voivat hyvin työssään. Tällöin organisaatiolla on puitteet menestyä hyvin myös ulkoisesti. Mikäli työyhteisössä on sisäisiä ongelmia, kuluvat sen jäsenten voimavarat näiden ongelmien

ratkomiseen, ja samalla työmotivaatio laskee. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138.) Onnellinen työntekijä on siis myös tehokas työntekijä.

Suurelle osalle ihmisistä päivittäiset sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Kun uusi työntekijä aloittaa työssään, havaitsee hän nopeasti, onko hänen tulonsa ollut työyhteisön muiden jäsenten mielestä mieluinen vai epämieluinen muutos. Työpaikan sosiaaliset suhteet nousevatkin merkittäväksi osatekijäksi siinä, kuinka hyvin ihminen viihtyy työssään. (Kupias & Peltola 2009, 68.)

Työyhteisön yhteisöllisyys on siis tärkeä osa sen jäsenten työhyvinvointia. Jäseniä ei voi kuitenkaan pakottaa yhteisöllisyyteen, vaan se syntyy jäsenten vapaaehtoisista, arkisista toiminnoista, esimerkiksi osallistumalla järjestettyyn yhteiseen toimintaan ja tekemällä asioita ajatellen yhteisön etua, myös sellaisia asioita, joista yksilö ei itse hyödy. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12–13.) Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, voidaan yhteisöllisyyttä hänen ja vanhojen työntekijöiden välillä luoda sosiaalistamisella (Åberg 2002, 100).

5.2 Sosiaalistuminen

Kun uusi työntekijä saapuu työyhteisöön, aletaan häntä sosiaalistaa eli hänelle opetetaan työyhteisön tavat (Kjelin & Kuusisto 2003, 124; Toivonen & Asikainen 2004, 16). Talon tavat heijastuvat vallitsevasta työyhteisökulttuurista, jolloin uusi tulokas alkaa omaksua toimintatapojen kautta myös yhteisön kulttuuria. Tulokkaalle siis opetetaan, mitä organisaatiossa pidetään hyvänä toimintana ja mitä huonona. Kun työntekijä on tarpeeksi päässyt sisälle organisaation kulttuuriin, muut työntekijät hyväksyvät hänet työyhteisön jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124.) Sosiaalistumisen avulla uusi työntekijä saattaa omaksua organisaation ajattelu- ja toimintatavat jopa niin hyvin, että hän alkaa toimia niiden mukaan vielä vanhoja työntekijöitäkin paremmin (Toivonen & Asikainen 2004, 16). Ellei tulokas sisäistä organisaation tapoja, arvoja ja kulttuuria, muut työntekijät hylkäävät hänet. Hylkääminen saattaa ilmetä esimerkiksi eristämisenä, mutta se voi johtaa myös irtisanomiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124.)

Kun uusi työntekijä sosiaalistuu eli pääsee osaksi työyhteisöä, hän vapautuu ja pystyy keskittymään varsinaiseen työhön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla hän pystyy tehokkaammin hyödyntämään työyhteisön voimavaroja. (Kjelin &

Kuusisto 2003, 129–130.) Sosiaalistuessaan työntekijä alkaa ajatella organisaation edun mukaisesti ja samalla sitoutuu tiukemmin organisaatioon (mts., 136).

Sosiaalistuminen on yksi perehdyttämisen merkittävimpiä tehtäviä, ja hyvällä perehdyttämisellä voidaankin edesauttaa ja nopeuttaa uuden työntekijän sosiaalistumista työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 124). Tätä kautta organisaatio pystyy varmistamaan, että uuden työntekijän rooli organisaatiossa on sellainen, kuin organisaatio uutta työntekijää hakiessaan tarvitsikin (mts., 163).

Kun uutta työntekijää perehdytetään ja sosiaalistetaan, tulisi ottaa huomioon se, kuinka hänelle kerrotaan työyhteisön ja työnteon säännöistä. Tehokkaampaa on kertoa asioita esimerkkien ja tarinoiden muodossa kuin määräävässä ”tee näin, mutta älä tee näin” -muodossa. (Åberg 2002, 205.)

5.3 Organisaatiokulttuuri

Kauhanen (2009, 27) luettelee keskeisimmät organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät seuraavasti: *organisaation ikä ja elinkaaren vaihe, organisaation toimiala, kilpailutilanne, omistajuus, sijaintipaikka ja henkilöstörakenne*.

Työyhteisökulttuuriin kuuluvat muun muassa yhteisön arvot ja asenteet, teot ja menettelytavat (Martin 2010, 195; McKenna & Beech 2002, 88; Viitala 2007, 34). Kulttuuri luo puitteet sille, kuinka työyhteisökulttuurin jäsenen tulisi ajatella ja käyttäytyä yhteisön sisällä (Martin 2010, 195; Paasivaara & Nikkilä 2010, 59). Se siis kertoo talon tavat. Konkreettisesti organisaation kulttuuri näkyy siinä, minkälaisen sääntöjen mukaan työntekijä toimii, millainen on hänen työmoraalinsa, ja kuinka hän kohtelee organisaation ulkoisia sidosryhmiä, esimerkiksi asiakkaita. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59.)

Työyhteisökulttuuriin vaikuttaa myös yhteisön ilmapiiri. Ilmapiiri syntyy yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Avoin ja luottavainen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti yhteisön jäsenten työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. (Viitala 2007, 14.)

Jokaisen organisaation työyhteisökulttuuri on muokkautunut pitkän ajan kuluessa (Viitala 2007, 34). Työyhteisön sisäinen kulttuuri säilyy, vaikka työntekijöiden sukupolvet vaihtuvat, sillä kulttuuri ja sen sisältämät ajattelu- ja toimintatavat siirtyvät

vanhoilta työntekijöiltä uudemmille (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138; Viitala 2007, 34).

Työyhteisökulttuuri tulee erityisen selvästi esille etenkin uuden työntekijän aloittaessa työyhteisössä, kun vanhat työntekijät alkavat ohjaamaan uutta tulokasta käyttäytymään vallitsevan työyhteisökulttuurin mukaisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 124; Paasivaara & Nikkilä 2010, 61). Mikäli yhteisön jäsen – uusi tai vanha – pyrkii muuttamaan kulttuuria, palauttavat muut jäsenet hänet nopeasti takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Työyhteisön kulttuurin vahvuutta voidaankin arvioida sen perusteella, kuinka vastaanottavaisia sen jäsenet ovat muutoksille ja uusille ehdotuksille. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 61.)

Ulospäin organisaatiokulttuuri näkyy selkeimmin artefakteissa, joihin kuuluvat esimerkiksi organisaation rakennukset, tilat, värit ja henkilöstön työasut (Viitala 2007, 34). Myös organisaation logo, internetsivut ja jopa ihmisten käytös ovat tärkeitä artefakteja (Juholin 1999, 64).

5.4 Yhteiset tavoitteet ja arvot

Organisaatiolla on oltava selvät tavoitteet, eli työyhteisön kaikki työntekijät tietävät, mitä organisaatio toiminnallaan tavoittelee, ja miksi se ylipäättään on olemassa (Sundnäs ym. 2002, 91; Virtanen 2005, 54–55). Mikäli työntekijän työllä ei ole tavoitteita, ei hän tiedä, miksi hänen pitäisi kyseistä työtä edes tehdä. Ajan myötä tämä heijastuu pakostikin työntekijän tehottomuutena. (Virtanen 2005, 215.)

Työyhteisön arvot ovat niitä asioita, joita sen jäsenet pitävät tärkeinä, ja jotka he asettavat tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi (Juholin 1999, 230; Juholin 2008, 107; Viitala 2007, 34). Työyhteisön arvoista näkyy se, millaista toimintaa yhteisö pitää oikeana ja mitä vääränä (Juholin 1999, 64–65; Juholin 2008, 107; Viitala 2007, 34). Arvot eivät näy ainoastaan työyhteisön sisällä, vaan ne huokuvat myös työyhteisön ulkopuolisille ihmisille organisaation tekojen kautta. Organisaation niin sanottujen julistusarvojen eli niiden arvojen, joita organisaatio on julkisesti ilmoittanut tärkeiksi, tulisikin olla samassa linjassa organisaation oikeiden arvojen kanssa. (Juholin 2008, 107.)

Työyhteisön jäsenet tietävät siis yhteisönsä yhteiset arvot ja he toimivat niiden mukaisesti, jolloin arvot näkyvät jäsenten arkityöskentelyssä (Juholin 1999, 30; Kesti 2005,

128; Paasivaara & Nikkilä 2010, 14; Virtanen 2005, 77). Mikäli työyhteisön arvoista ei tietoisesti sovita, muodostuvat ne itsestään (Kesti 2005, 128). Myöskään uusi työntekijä ei opettele organisaation arvoja ja niiden avainsanoja ulkoa, vaan hän oppii ne tarkkailemalla muiden työntekijöiden käyttäytymistä (Juholin 1999, 64).

Kun työntekijä tekee päivittäin työhönsä liittyviä päätöksiä, perustaa hän nämä päätökset joko tietoisesti tai tiedostamatta työyhteisönsä arvoihin. Tällöin päätökset tuntuvat sopivan yhteisön arvoihin ja tehty työ tuntuu mielekkäältä. Työyhteisön yhteinen arvopohja luo siis myös turvallisuuden tunnetta työntekijöille. (Kesti 2005, 128.)

Yksi tärkeimmistä potentiaalisen työntekijän kriteereistä työnantajan näkökulmasta on hänen asenteensa. Työntekijän asenne vaikuttaa siihen, onko hän valmis panostamaan omaan kehittymiseensä. (Kauhanen 2009, 148.) Asenteen ohella myös työntekijän arvot tulisi sopia organisaation arvoihin (Juholin 1999, 65; Kauhanen 2009, 148; Lindmark & Örnevik 2006, 97), sillä arvoja ei voi määrätä työntekijälle, vaan hän arvioi niitä omia henkilökohtaisia arvojaan vasten (Juholin 1999, 64).

5.5 Menestyksellinen tiimityö

Käsitteenä yhteisöllisyys on muuttunut ajan myötä. Ennen työyhteisössä vallitsi tiukka hierarkkinen jako sen jäsenten välillä, ja johtajat valvoivat työskentelyä. Nykyään tämä malli on yhä useammin korvattu tiimityöskentelymallilla, jossa organisaation työntekijöitä ajatellaan voimavaroina eikä pakollisena tuottavana panoksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15.)

Korostamalla ryhmätyön tärkeyttä luodaan samalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Käytännössä tämä onnistuu, kun yhteisön jäsenet jakavat yhteiset arvot ja pelisäännöt, ja pyrkivät yhteisön tavoitteisiin yhteistyöllä. Kun työyhteisön jäsenet viihtyvät työyhteisössään, alkavat he automaattisesti tavoitella yhteisen päämäärän saavuttamista. (Kesti 2005, 47.)

5.6 Työpaikkakiusaaminen

Aina aloitus uudessa työssä ja työyhteisössä ei ole uudelle työntekijälle helppoa. Mikäli uutta työntekijää aletaan kiusata jo perehdyttämisvaiheessa, kertoo se huonosta työyhteisöstä ja sisäisistä ongelmista. Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä niin fyysisenä

kuin henkisenä kiusaamisenakin. Uuden tulokkaan työntekoa voidaan yrittää vaikeuttaa, häntä saatetaan syrjiä tai nimitellä tai hänelle voidaan jättää antamatta työtehtäviä. Mikäli uutta tulokasta kiusataan, nousevat hänen perehdyttämisessään erityisen tärkeiksi säännölliset palautekeskustelut, niin esimiehen kuin perehdyttäjänkin kanssa. Työpaikkakiusaamista voidaan ennaltaehkäistä ja estää kehittämällä koko työyhteisöä parempaan suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

5.7 Sitoutuminen

Sitoutuneisuus kertoo työntekijän suhteesta työntekoon. Konkreettisesti se näkyy siinä, tuleeko työntekijä mielellään töihin ja ottaako hän vastuusta työstään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 99.)

Sitoutunut työntekijä on siis luonut vahvan siteen työpaikkaansa (Kupias & Peltola 2009, 59). Työntekijä välittää organisaation menestymisestä, on sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin ja pyrkii parhaansa mukaan saavuttamaan nämä tavoitteet (Kupias & Peltola 2009, 59; Martin 2010, 53). Varsinaisen työn lisäksi sitoutunut työntekijä on myös sitoutunut työyhteisöönsä (Kupias & Peltola 2009, 59).

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on vahvinta silloin, kun hän kokee organisaation arvot ja tavoitteet myös omien arvojensa mukaisiksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 27). Tämä johtaa siihen, että työntekijä sitoutuu organisaatioon tunteillaan, ja kokee halua olla mukana organisaation toiminnassa ja sen eteenpäin kehittämisessä omalla työpanoksellaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 27; Martin 2010, 53).

Työpaikan esimies voi edesauttaa uuden työntekijän sitoutumista työpaikkaansa perehdyttämällä hänet hyvin työyhteisön arvoihin, tavoitteisiin, työyhteisön muihin jäseniin ja käytännön rutiineihin (Juholin 2001, 31; Kupias & Peltola 2009, 59). Hoitamalla perehdyttämisen huolellisesti organisaatio luo työsuhteelle hyvän ja kestävä pohjan ja samalla vähentää työntekijöidensä vaihtuvuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 24).

Kun käsitettä sitoutuminen katsotaan työntekijän näkökulmasta, tarkoittaa kiinnittäminen pääasiassa samaa asiaa työnantajan näkökulmasta. Kiinnittämällä työnantaja pyrkii siis saamaan esimerkiksi työntekijät sitoutumaan organisaatioon. (Juholin 2001, 31.)

Työntekijöiden kiinnittäminen on nykypäivänä erityistä tärkeämpää, sillä työntekijät eivät enää suhtaudu työsuhteisiin elinikäisenä sitoutumisena. Yritykset joutuvat siis kilpailemaan yhä enemmän hyvistä työntekijöistä ja etenkin heidän säilyttämisestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

5.8 Työnantajakuva

Uutta työntekijää etsivän organisaation tulisi pitää mielessään, että työnhakija itse päättää, mihin organisaatioon hän suostuu hakemaan. Mitä ammattitaitoisempi työntekijä on, sitä arvokkaampi hän on työnhakumarkkinoilla ja sitä paremmin hän pystyy valitsemaan, mihin organisaatioon hän haluaa tulla töihin. Tässä tärkeäksi tekijäksi nousee organisaatiosta vallitseva työnantajakuva. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Työnantajakuva sisältää nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvat organisaatiosta (Kauhanen 2009, 69; Viitala 2007, 104). Tämä mielikuva vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka hyvin organisaatio saa pidettyä nykyisen henkilöstönsä, ja kuinka helposti se saa palkattua uusia työntekijöitä (Kauhanen 2009, 69; Lindmark & Örnevik 2006, 80). Kun työnantajakuva on hyvä ja puoleensavetävä, houkuttelee se hyviä työntekijöitä ja usein jopa kohtuullisella palkalla (Kauhanen 2009, 69; Virtanen 2005, 208). Työnantajakuva vaikuttaa erityisesti nuorten työntekijöiden työnhakupäätöksiin, mutta se voi olla merkittävässä osassa myös kokeneiden työntekijöiden kohdalla. Työnantajakuvaan vaikuttavat muun muassa organisaation viestintä, työntekijän kokemukset organisaatiosta, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet ja näkyvyys mediassa. (Kauhanen 2009, 69.)

Työnantajakuvaan vaikuttaa siis oleellisesti myös se, miten organisaatio kohtelee jo palkattuja työntekijöitään, sillä kun työntekijät puhuvat työstään organisaation ulkopuolisille ystävilleen, kertovat ystävät asiaa eteenpäin ja asia leviää edelleen puskaradiossa (Lindmark & Örnevik 2006, 80; Viitala 2007, 104). Vaikka organisaatio voikin yrittää vaikuttaa työnantajakuvaansa hyvin suunnitellun markkinointiviestinnän avulla, vaikuttavat ystävilta ja tuttavilta kuullut tiedot enemmän potentiaalisen työnhakijan mielipiteeseen organisaatiosta (Viitala 2007, 104).

Yksi keino luoda positiivista työnantajakuvaa on hoitaa uuden työntekijän perehdyttäminen huolellisesti (Österberg 2009, 104).

6 PRODUKTIIVISEN TYÖN SISÄLTÖ

6.1 Työn lähtökohdat

Aloittaessani työni Lady Line Kouvolassa minut perehdytettiin ainakin osittain työtehtäviini, mutta ei ollenkaan yritykseen ja työyhteisöön. Varsinaiseen työhön ja tärkeimpään työtehtävään eli tuntien ohjaamiseen perehdyttäminen oli erityisen hyvää, sillä minut laitettiin ohjaamaan näytetunti muille ohjaajille, jonka jälkeen sain tunnista palautetta, kommentteja ja kehitysehdotuksia. Työnopastus oli siis kunnossa, mutta työyhteisöön perehdyttäminen oli unohdettu oikeastaan kokonaan. Tästä syystä Lady Line Kouvolan uusissa perehdytysohjeissa korostetaankin työyhteisöön perehdyttämisen tärkeyttä ja perehdyttämiskansiossa kerrotaan tiiviisti, mutta kattavasti tulokkaalle organisaatiosta ja omistussuhteista. Kansion luettuaan tulokas siis tietää, kenelle hän työskentelee ja millainen osa suurempaa ketjua Kouvolan toimipiste on.

Lady Line Kouvolassa on ohjaajien lisäksi muitakin työntekijöitä, esimerkiksi ihmisiä, jotka työskentelevät ainoastaan vastaanotossa. Näiden työntekijöiden työnkuva eroaa paljon pelkkien ohjaajien työnkuvasta, minkä takia perehdytyskansio ja -ohjeet on rajattu uuden ohjaajan perehdyttämiseen.

Luonnollisesti työnopastus on tärkeä osa perehdyttäjän ohjeita, mutta koska varsinaisen työnopastus oli Lady Line Kouvolassa jo valmiiksi kohtuullisen hyvällä mallilla, on ohjeissa keskitytty erityisesti siihen, mitä perehdyttäjän tulee muistaa työyhteisöön perehdytyksessä. Työnopastuksesta on listattu muistilistaan tärkeimmät kohdat, joita tulokkaan kanssa tulisi käydä läpi, mutta koska perehdyttäminen pitää aina soveltaa tilanteen mukaan ja yksilön valmiisiin taitoihin, ei näitä ole järkevää suunnitella tarkasti etukäteen.

Yksi tärkeimmistä syistä perehdyttäjän ohjeiden tekemiseen oli myös perehdyttäjän motivointi. Lady Line Kouvolan esimies kyllä selvästi tiedosti perehdyttämisen tärkeyden ja oli jopa suunnitellut aineiston parannusta, mutta kiireiden tai muiden syiden takia ajatus oli jäänyt ajatustasolle. Tuomalla esiin ohjeissa perehdyttämisen monia hyviä puolia ja osoittamalla, kuinka vähän huonoja puolia oikeastaan on, perehdyttäjä pyritään saamaan sitoutumaan perehdyttämiseen. Perehdyttämisen hyvät puolet nostettiin esiin myös perehdytyskansion johdannossa, jotta myös perehdytettävä saataisiin

sitoutumaan sekä järjestettyyn perehdytysprosessiin että itsenäisesti perehdytyskansioon tutustumiseen.

Emme tilaajani kanssa keskustelleet siitä, kuka Kouvolan toimipisteellä hoitaa perehdyttämisen. Luultavasti asiaa ei delegoitaisi toisen ohjaajan vastuulle, vaan sen hoitaisi joko Lady Line Kouvolan esimies tai liikuntapalveluvastaava, joka on vastuussa kaikista ohjaajiin liittyvistä asioista. Lady Line Kouvolan työyhteisössä on kuitenkin todella hyvä ja ystävällinen ilmapiiri, ja koska työntekijöitä on kohtuullisen vähän, auttaisivat varmasti monet ohjaajista osaltaan tulokasta uusien asioiden opettelussa ja työyhteisöön tutustumisessa.

6.2 Perehdytyskansio

Lady Line Kouvolan uusi perehdytyskansio pohjautuu vanhaan ohjaajien käsikirjaan ja omiin kokemuksiini siitä, minkälaista tietoa uusi ohjaaja tarvitsee. Suuri osa perehdytyskansion tiedoista on juuri sellaista tietoa, jota olen itse reilun vuoden aikana oppinut, usein kysymällä tai kantapään kautta. Lisäksi luin paljon kirjallisuutta työyhteisöviestinnästä, henkilöstöviestinnästä, johtamisesta ja perehdyttämisestä. Näiden kirjojen avulla tiesin, minkälaisia asioita perehdytyskansioista, -ohjeista ja tarkistuslistasta tulisi löytyä. Koska en itsekään tiedä kaikkea Lady Line Kouvolan toiminnasta, kysyin lisätietoja yrityksen omistajalta, Kouvolan toimipisteen esimieheltä ja Kouvolan toimipisteen liikuntavastaavalta. Yhdistämällä kaikki nämä tietolähteet, materiaalit ja oman kokemukseni, sain koottua kattavan, ohjaajan näkökulmaan keskittyvän perehdytyskansion.

Lady Line Kouvolan ohjaajilla ei ole käytössään intranetiä eikä mitään muitakaan sähköisiä ohjelmia, jotka voisivat auttaa heitä perehdyttämisprosessissa. Vaikka Lady Line Kouvolalla oli käytössään uusille ohjaajille suunnattu ohjaajien käsikirja, sisälsi se enemmän työsuhteeseen liittyviä tietoja ja todella vähän, jos ollenkaan, käytännön asioita. Vaikka esimerkiksi valojen käyttäminen tai palkkalomakkeen lukeminen saatavat kokeneen ohjaajan mielestä kuulostaa epäolennaisilta asioilta, ovat ne erittäin perusteltuja juuri tämän organisaation perehdytyskansiossa. Pelkkä valojen säätäminen voi vaikuttaa monen asiakkaan mielipiteeseen tunnista, sillä pienetkin asiat vaikuttavat siihen mielikuvaan, mikä asiakkaalle ohjaajan ammattitaidosta syntyy. Uuden työntekijän kanssa asioita ei myöskään saisi pitää itsestään selvinä, sillä esimerkiksi itse olin ohjannut pelkästään liikuntahallien isoissa saleissa, joissa valoja ei pystynyt

säätämään, jolloin valojen himmentäminen uudessa paikassa ei käynyt mielesänikään.

Kansio rakentuu johdannosta, organisaation esittelystä, työsuhteeseen liittyvistä asioista, konkreettisesta työskentelystä ja talon tavoista. Lisäksi liitteinä ovat tietoturvalomakkeet, jotka Lady Line Kouvolla on jo valmiina, ja perehdyttämisen tarkistuslista, joka luo perehdyttävälle odotuksia siitä, mitä kaikkea perehdyttäminen käsittää.

Perehdytyskansiossa on myös viittauksia tärkeimpiin perehdytystä, ja sitä kautta työntekijän oikeuksia, koskeviin lakeihin. Vaikka kansio pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä, selkokielisenä ja konkreettisiin asioihin keskittyvänä, on työntekijän hyvä tietää omista oikeuksistaan. Olennaisten lakien sisällyttäminen perehdytyskansioon oli myös tilaajan toive.

Perehdytyskansio on pyritty kirjoittamaan niin, että se kuvastaa Lady Linen ja erityisesti Lady Line Kouvolan arvoja ja ilmapiiriä. Teksti on pyritty pitämään asiallisena, mutta ei liian kankeana. Lukijaa on pyritty enemmänkin ohjailemaan ja pyytämään käskemisen sijasta. Tähän on pyritty etenkin sanavalinnoilla: ”Paikalle tulisi saapua vähintään 15 minuuttia ennen tunnin alkua”, ”Ohjaajan oletetaan pukeutuvan siististi, asianmukaisesti ja säädyllisesti”. Mikäli lauseet olisi kirjoitettu käskymuotoon, säännöt kuulostaisivat uuden ohjaajan korvaan tiukoilta, ja hänellä voisi olla vaikeampaa suhtautua ja sopeutua niihin.

Perehdytyskansio sisältää myös käyttäytymissääntöjä, viittauksia siihen, millaisia asiakkaat odottavat ohjaajien olevan ja sanastoa. Lady Line -ketjun arvoja tuodaan esiin esimerkiksi sillä, että asiakkaille ei puhuta lukujärjestyksistä vaan aikatauluista. Jo pelkästään oikeiden sanojen käyttäminen saa uuden ohjaajan tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja yhdeksi ohjaajista.

6.3 Ohjeet perehdyttäjälle

Perehdyttäjän ohjeet pyrittiin pitämään yksinkertaisina, helppolukuisina ja konkreettisia asioita sisältävänä. Ne myös pyrittiin linkittämään Kouvolan toimipisteen toimintaan. Vaikka ohjeet pohjautuvat puhtaasti teoriakirjoihin, on niissä pyritty välttämään

oppikirjamaista puhdasta teoriaa, ja pyritty yhdistämään selkotajuista ja loogista asiaa käytännön esimerkkeihin.

Ohjeissa käydään lyhyesti läpi, mitä on perehdyttäminen, miksi kannattaa perehdyttää, kuka perehdyttää, mitä kaikkea perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon ja miten perehdyttämiskansio ja muistilista liittyvät perehdyttämiseen. Perehdyttäjän ohjeiden tarkoituksena on siis saada perehdyttäjä ymmärtämään, miksi perehdyttäminen on kannattavaa, ja auttaa häntä ymmärtämään perehdyttämistä teoriassa ja hoitamaan se käytännössä. Vaikka perehdyttäminen on asia, jonka varmasti kaikki työnantajat ymmärtävät, pyrittiin perehdytysohjeiden ensimmäisillä sivuilla juuri saamaan työnantaja innostumaan perehdyttämisestä ja sitoutumaan sen hoitamiseen kunnon. Vasta tämän jälkeen ohjeissa vastattiin sellaisiin kysymyksiin, joita ohjeiden lukijalle varmasti herää, esimerkiksi siihen, miten perehdyttäminen toteutetaan, ja mitä työntekijän kanssa tehdään ensimmäisenä työpäivänä.

Perehdyttäjän ohjeisiin ei luotu tarkkaa perehdytysohjelmaa. Siihen kuitenkin liitettiin suosituksia siitä, mitä esimerkiksi ensimmäisenä päivänä tulisi käydä läpi ja kuinka pitkälle ajalle perehdyttäminen kannattaisi jaksottaa. Ryhmäliikuntaohjaamisen työtehtävät ovat kuitenkin melko yksinkertaisia ja pääasiallisesti päivästä toiseen samantaisia. Perehdyttäjän tarkoitus ei ole opettaa perehtyjälle valmiita tunteja ja sitä, kuinka tunnit sanasta sanaan tulee ohjata, vaan tämän ohjaaja oppii itsenäisesti. Työtehtäviin perehdyttäminen sisältää siis enemmänkin esimerkiksi tunnin kuittaamisiin ja musiikkilaitteiden käyttämiseen liittyviä asioita. Nämä asiat voidaan käydä kerralla läpi, ja suurin osa niistä on mainittu jo tulokkaan saamassa perehdytyskansiossakin. Tarkkaa ohjelmaa olisi siis vaikea luoda, sillä perehdyttämiseen ei todennäköisesti kulu päivää tai korkeintaan kahta kauempaa.

7 PÄÄTELMÄT

Vaikka olen ollut Lady Line Kouvolan työntekijä jo yli vuoden, tulee minulle vastaan vieläkin uusia asioita. Kaikkea ei kannata eikä olekaan mahdollista laittaa kirjalliseen muotoon tai opettaa perehdytyksessä, mutta niihin on kuitenkin mahdollista sisällyttää paljon sellaista pientäkin tietoa, mikä auttaa ohjaajaa toimimaan paremmin muiden työyhteisön jäsenten tavoin.

Opin opinnäytetyöstäni paljon niin viestinnällisistä asioista kuin Lady Line Kouvolan työyhteisöstäkin. Perehdyttämiskansiota kirjoittaessa oli helppoa samaistua työntekijän rooliin, mutta perehdyttämishojeita laatiessa oli vaikeampaa miettiä, mitä asioita ja tietoja työnantaja ja perehdyttäjä tarvitsevat. Välillä ongelmia tuotti myös se, etten itseskään tiennyt, miten asiat organisaatiossamme hoidetaan. Opinnäytetyöni tilaaja oli kuitenkin jatkuvasti apunani eikä kyllästynyt vastaamaan tyhmiinkään kysymyksiin.

Olen tyytyväinen syntyneeseen työhön, ja mielestäni tavoitteet etenkin perehdytyskansion käytännönläheisyyteen pyrkimisessä saatiin tavoitettua. Uskon myös tilaajan olevan työhön tyytyväinen ja myös kokevan sen erittäin hyödylliseksi. Alustavaa puhetta on myös ollut siitä, että perehdyttämishojeita ja -kansiota hyödynnettäisiin muillakin saman omistajan Lady Line -ketjun toimipisteissä.

Perehdytyskansio, perehdytysohjeet ja perehdyttäjän tarkistuslista luovutetaan tilaajalle luultavasti huhtikuun aikana, viimeistään toukokuussa. Ennen luovutusta sekä yrityksen omistaja että Lady Line Kouvolan esimies lukevat perehdytyskansion läpi ja tarkistavat sen sisällön paikkansapitävyyden ja varmistavat, että siitä ei puutu mitään. Kun olen tehnyt tarvittavat muutokset kansioon, luovutan produktiivisen työn tilaajalle. Koska kansio on tarkistettu ja se on ajan tasalla, pystyy tilaaja ottamaan sen heti käyttöön ja testaamaan sitä seuraavan uuden työntekijän kanssa. Koska itse olen työsuhteessa vielä ainakin muutaman kuukauden, pystyy tilaaja tarvittaessa esittämään minulle kysymyksiä, jos kansiossa tai ohjeissa on asioita, joihin hän haluaa selvennystä.

Puutteellinen perehdyttäminen on varmasti valitettavan tavallinen ongelma monissa yrityksissä ja organisaatioissa. Olen kokenut omakohtaisesti, miltä tuntuu, kun työntekijä perehdyttää itse itsensä. Toivon ja uskon, että tekemäni työn jälkeen Lady Line Kouvolan tulevat työntekijät saavat nauttia hyvästä perehdytyksestä, eikä heidän tarvitse käyttää energiaansa ja jaksamistaan kantapään kautta opetteluun.

LÄHTEET

- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Op-
pimateriaalit Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: In-
forviestintä Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki:
WSOYpro.
- Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus
TTK.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita
Publishing Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum
Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus
Helsinki University Press.
- Lady Line – Naisten oma hyvinvointikeskus. Saatavissa: <http://www.ladyline.fi> [vii-
tattu 20.3.2012].
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhteistoiminta%20yrityksissa> [viitattu 1.4.2012].

Lindmark, A. & Örnevik, T. 2006. Human resource management. Organisationens hjärta. Lund: Studentlitteratur.

Martin, J. 2010. Key concepts in human resource management. Wiltshire: SAGE Publications Ltd.

McKenna, E. & Beech, N. 2002. Human resource management. A concise analysis. Dorset: Pearson Education Limited.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Sundnäs, A., Kjellman, A. & Eriksson, H. 2002. Entreprenörskap och utveckling. Schildts förlag AB.

Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Mieli-kirjat yritys.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työsopimuslaki> [viitattu 1.4.2012].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työturvallisuuslaki> [viitattu 1.4.2012].

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

