

Virpi Huotari

**Perehdyttämisopas Hyrynsalmen kunnan palvelupisteeseen**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ja hallinnon ala

Oikeudelliset opinnot

Kevät 2013



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Virpi Huotari	
Työn nimi Perehdyttämisopas Hyrynsalmen kunnan palvelupisteeseen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hilkka Schroderus
	Toimeksiantaja Hyrynsalmen kunta
Aika Kevät 2013	Sivumäärä ja liitteet 27
<p>Tässä opinnäytetyössä tehtiin perehdyttämisopas Hyrynsalmen kunnan palvelupisteeseen. Tavoitteena oli luoda perehdyttämisopas, jonka avulla uudet työntekijät ja pitkään poissa olleet työntekijät saisivat tukea työhön oppimisessaan. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisen ja työmotivaation eri osa-alueiden tarkastelusta. Koska opinnäytetyössä laadittiin perehdyttämisopas, oli yhtenä tärkeänä tarkastelukohteena hyvän oppaan ja ohjeistuksen ominaisuudet. Uuden työntekijän tutustuminen työnantajan organisaatioon ja henkilökuntaan sekä perehtyminen yleisiin asioihin helpottuu, kun perehdyttämismateriaaliin voi tutustua ennen varsinaisen työn aloittamista ja palata perehdyttämisoppaaseen tarvittaessa myöhemmin.</p> <p>Oppaan sisällössä on Hyrynsalmen kunnan esittelyn lisäksi tärkeimpien ja työtehtävissä eniten käytettyjen laitteiden käyttöohjeita ja palvelupisteen työtehtävien esittelyä. Materiaalin päivittäminen vastuutettiin vastuuhenkilölle. Perehdyttämisoppaan materiaali koottiin Hyrynsalmen kunnan sisäisistä tiedostoista ja hallinto-osaston henkilöiltä. Perehdyttämisoppaasta tuli 32-sivuinen ja kerrontatyyli oli asiatyylillä. Oppaassa käytettiin myös kuvia elävöittämään tekstiä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	perehdyttäminen, perehdyttämisopas, Hyrynsalmen kunta
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Virpi Huotari	
Title Orientation Guide for the Service Point of Hyrynsalmi Municipality	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hilkka Schroderus
	Commissioned by Hyrynsalmen kunta
Spring 2013	Total Number of Pages and Appendices 27
<p>The purpose of this thesis was to prepare an orientation guide for Hyrynsalmi municipality. The aim was to create an orientation guide for new and old employees to support the orientation. The thesis was functional.</p> <p>The theoretical part studies orientation and the different aspects of work motivation. As the product of the thesis was an orientation guide, one of the important study areas was a good guide. The guide makes it easier for a new employee to get to know the organisation and the staff and also general affairs and policies, because he or she can explore the material before the actual work begins and it is possible return to the material later.</p> <p>The guide includes a presentation of Hyrynsalmi municipality, the operating instructions for the most often used equipment and a presentation of the work tasks. One employee was appointed responsible for updating the material. The orientation material was collected from the internal files of Hyrynsalmi municipality and from the personnel who are in charge of human resources. The guide has pictures to illustrate the text.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	orientation, guide, hyrynsalmi municipality
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	2
2.1	Työsuhde.....	3
2.2	Uuden työntekijän perehdyttäminen .....	4
2.3	Työsuojelu ja perehdyttäminen .....	5
2.4	Perehdyttämisen kehittäminen .....	6
2.5	Hyvän perehdyttämisoppaan ohjetekstin ominaisuuksia .....	8
3	MOTIVAATIO.....	13
3.1	Motivaatioteorioita.....	13
3.2	Motivaatio oppimisessa .....	15
3.3	Motivaation vaikuttaminen työhön.....	16
3.4	Esimiehen rooli motivaatiossa.....	18
4	PEREHDYTTÄMISOPAS HYRYNSALMEN KUNNAN PALVELUPISTEESEEN .....	20
4.1	Hyrynsalmen kunta.....	20
4.2	Perehdyttämisoppaan laatiminen .....	21
4.3	Perehdyttämisoppaan rakenne .....	22
5	POHDINTA.....	25
	LÄHTEET.....	28
	MUUT LÄHTEET .....	28

# 1 JOHDANTO

Perehdyttämällä on tärkeä merkitys yrityksen organisaatiossa. Hyvä perehdyttäminen vie aikaa, mutta se vaikuttaa työn tulokseen positiivisesti, virheet vähenevät ja työ nopeutuu. Lisäksi työmotivaatio, työturvallisuus ja työyhteisön ilmapiiri paranee.

Tässä opinnäytetyössä tehtiin perehdyttämisopas Hyrynsalmen kunnan palvelupisteeseen. Selkeä perehdyttämisopas puuttui palvelupisteestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ajan tasalla oleva perehdyttämisopas palvelupisteeseen perehdyttämisen tueksi uusille työntekijöille ja pitkään poissa olleille työntekijöille.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin laaja-alaisesti perehdyttämistä kokonaisuutena ja sen osa-alueita. Myös perehdyttämisen kehittämistä ja työsuojelun merkitystä käsiteltiin. Koska tässä työssä laadittiin perehdyttämisopas, oli tärkeää tarkastella hyvän oppaan ominaisuuksia kirjallisuuden valossa.

Motivaatiolla on suuri vaikutus oppimiseen ja työskentelyyn. Motivoitunut ihminen on halukas käyttämään aikaansa ja energiaansa oppimiseen. Työhön kiinnostusta tunteva työntekijä on motivoitunut. Myös esimiehen roolia motivaatiossa pohdittiin. Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan, ja antaa kiitosta hyvin hoidetusta työtehtävästä.

Hyrynsalmen kunnan palvelupisteessä ei ole aikaisemmin laadittu varsinaista perehdyttämisopasta. Aikaisemmin palvelupisteessä on ollut vakituinen työntekijä, mutta nyt työntekijä on määräaikainen ja perehdyttämisopas katsottiin tarpeelliseksi. Perehdyttämisopas takaa tiedonannon tasapuolisesti uusille ja entisille työntekijöille. Samalla varmistetaan, että yhdessä samassa oppaassa on tiedot, jotka on katsottu tarpeelliseksi ja joita käytetään eniten. Myös tietojen jälkeensä tarkastaminen on vaivatonta.

Toimeksiantajan näkökulmasta perehdyttämisopas helpottaa työntekijän perehdyttämistä. Tieto on helpommin löydettävissä oppaasta, jota on helppo päivittää tarvittaessa. Perehdyttäminen nopeutuu, oppaan voi antaa luettavaksi ennen ensimmäistä työpäivää.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, toiminta-ajatuksen, liikeidean tai palveluidean ja työpaikan tavat. Perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat, työtoverit, työtehtävänsä ja työhön kohdistuvat odotukset. (Kangas 2000, 4.)

Perehdyttäminen ja työnopastus on toteutettava tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Työhönottovaiheessa uuden työntekijän kanssa on ehkä keskusteltu asiasta. Hän on ehkä saanut luettavakseen aineistoa ja tutustunut työpisteeseen etukäteen. Opittavaa on kuitenkin paljon. Perusasiat voi oppia muutamassa päivässä, itsenäisen työskentelyn oppimiseen tarvitaan enemmän aikaa. Oppimiseen voi kulua aikaa useita viikkoja, jopa kuukausia. Myös pitempään töistä pois olleella henkilöllä saattaa olla paljon opittavaa. Muutamassa vuodessa on voinut muuttua paljon. Yrityksessä esimerkiksi liikeidean muuttuminen vaatii perehdyttämiseen enemmän aikaa. Tällöin perehdyttäminen saattaa olla tarpeen. Lyhytaikaisten sijaisten perehdyttämiseen on vain vähän aikaa, siksi heidän perehdyttämisessään keskitytään ainoastaan tärkeimpiin asioihin. Perehdyttämisen periaate on sama opiskelijoille, jotka tulevat suorittamaan työpaikoille työssäoppimisen tai työharjoittelun jaksoa. Opiskelijat perehdytetään tilanteen ja tarpeen mukaan. (Kangas 2000, 4 - 5.)

Perehdyttämisellä pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan ja sitouttamaan työyhteisöön. Perehdyttäminen luo perustan hyvälle yhteistyölle. Hyvä perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Perehdyttämisestä on hyötyä. Perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oikein. Virheet vähenevät ja korjaamiseen käytetty aika vähenee. Tämä vaikuttaa myönteisesti tulokkaan motivaatioon, jaksamiseen ja mielialaan. Uudella työntekijällä sattuu yleensä eniten tapaturmia ja onnettomuuksia. Turvallisuusasiat ovat tärkeä osa perehdyttämisessä. Uudella työntekijällä voi olla taitoa ja tietoa, mutta hän ei tunne vaarallisia kohteita. Hyvä perehdyttäminen vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja. Jos työpaikalle lähteminen tuntuu rasakalta ja vaikealta, on ehkä helpompi jäädä pois töistä tai vaihtaa työpaikkaa. Huonon

perehdyttämisen seurauksena virheiden korjaus, tapaturmat, hävikki, poissaolot, onnettomuudet ja työntekijöiden vaihtuminen tulevat yritykselle kalliiksi. Hyvin hoidetulla perehdyttämällä on osuutensa myös yrityskuvaan. (Kangas 2000, 5 - 6.)

Lähtötilanteen arviointi tarkoittaa selvittämistä, mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Esimerkiksi haastattelut, kirjalliset kyselyt tai ryhmätyöt voivat olla arvioinnin apuvälineitä. Perehdyttämisen laadusta voi olla eri näkemys esimiehellä ja työnopastajalla. Lähtötilanteen arviointia varten olisi hyvä saada useiden ihmisten näkemyksiä ja mielipiteiden perustelut. (Kangas 2000, 23.)

Perehdyttämisen tavoitteena on saavuttaa toivottu lopputulos. Tavoitteet tarkoittavat tasoa, joka perehdyttämiseen liittyvissä eri asioissa tulee aina olla. Perehdyttämässä voi käyttää mm. lomaketta apuna, johon on koottu tärkeät perehdyttämisen osa-alueet. Lähtötilanteen arvioinnin jälkeen työpaikalla pohditaan samaa lomaketta käyttäen eri osa-alueiden tavoitteita. Mietitään, riittääkö eri osa-alueiden perehdyttämisen lopputuloksen tavoitteeksi melko hyvin, kiitettävästi vai jonkin verran. (Kangas 2000, 23.)

## 2.1 Työsuhde

Työsuhde alkaa, kun työntekijä aloittaa sopimuksen mukaisen työnteon. Työsuhteen ehtoja säätelevät työehtosopimukset, lainsäädäntö, työsäännöt ja työsopimus. Työnantaja ja työntekijä laativat työsopimuksen, joka on sopimus työnteosta, ei työn tuloksesta. Työsopimus voidaan solmia kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Työsopimus on hyvä tehdä aina kirjallisesti. (Viitala 2004, 258.)

Määräaikainen työsopimus on voimassa määräajan, toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on vakituinen, jonka päättymisajankohtaa ei ole sovittu. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päättyy vasta, kun se irtisanotaan jommankumman puolelta. Määräaikainen työsopimus tehdään vain, jos työn luonne, sijaisuus, harjoittelu, tai muu näihin rinnastettava seikka on perusteluna työn määräaikaisuudelle. (Viitala 2004, 258.)

Työsopimuksessa on mainittava, mitä työehtosopimusta työntekijään on noudatettava, sen määrää minimi- ja maksimiehdot. Näitä ovat esimerkiksi viikottainen työaika tai vuosiloman määräytyminen. Usein työsopimuksissa sovitaan koeajasta, joka voi olla enintään neljä kuukautta. Erityinen koulutus voi pidentää koeaikaa kuuteen kuukauteen. Siitä on oltava työsopimuksessa maininta erikseen, jos siitä halutaan pitää kiinni. Koeaika ei ole pakollinen, mutta usein hyödyllinen kummallekin osapuolelle. Kumpikin osapuoli voi purkaa työsopimuksen asiallisin perustein ilman irtisanomisaikaa. (Viitala 2004, 258 - 259.)

Hyvä työsopimus sisältää Viitalan mukaan seuraavia asioita: aloitustehtävä, aloituspalkka, -työpaikka, ja aloituspäivä ja kellonaika. Myös työsuhteen laatu, mahdollinen koeaika, palkantarkistusaikataulu, erityislait ja määräykset, palkanmaksuajankohdat, sovellettava työehtosopimus, päiväys ja allekirjoitus ovat Viitalan mukaan hyvässä työsopimuksessa. (Viitala 2004, 259.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu on tärkeää. Seurannan avulla varmistetaan suunnitelman onnistuminen ja perehdyttämisen tarkistuslistat ovat hyviä apuvälineitä. Tarkistuslista voi olla lyhyt muistilista, johon merkitään asian käsittely, tai se voi olla laajennettu jolloin asioita on paljon. Tarkistuslistan voi antaa perehdytettävälle ja hän voi rastittaa asian sitä mukaa, kun ne on hänelle opastettu. Osapuolet voivat tarkistuslistan allekirjoituksella varmistaa perehdyttämisen tehdyksi. (Kangas 2000, 16.)

## 2.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen

On tärkeää, että uusi työntekijä saa myönteisen ensivaikutelman tulevasta työpaikasta ja ihmisistä. Myönteinen ensivaikutelma syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja luo vankan pohjan yhteistyölle. Ensivaikutelma syntyy ilmeistä, puheesta, eleistä, katsekontaktista ja äänensävyistä. Kielteinen ensivaikutelma luo kitkaa, jonka muuttaminen voi olla jälkeensä työlästä. Työhönottohaastattelussa ja työsuhteen solmimisen jälkeen keskustellaan työhön liittyvistä asioista, asiakkaista, organisaatiosta, työsuhdeasioista ja talon tavoista. Perehdyttäminen alkaa jo tässä vaiheessa ja tulokas saa jo mahdollisesti



aineistoa mukaansa. Uudella työntekijällä itsellään on myös vastuu perehdyttämisestä. (Kangas 2000, 9.)

Uudesta työntekijästä tiedotetaan työyhteisössä muille jo etukäteen. Vastaanottaja varaa esimerkiksi perehdyttämisaineiston, työasun, työohjeet, avaimet ja muut tarvikkeet valmiiksi. Hän varaa aikaa uuden työntekijän tarpeen mukaan ja sopii työnjaosta työnopastajien kanssa. Ensimmäisenä työpäivänä esimies tai sijainen ottaa uuden työntekijän vastaan. Jos he eivät tunne toisiaan, on tärkeää, että heillä on aikaa tutustua toisiinsa. Kesustelun yhteydessä perehdyttämisohjelma käydään läpi. Kannattaa miettiä, miten paljon uusia asioita ensimmäiseen työpäivään sisällyttää. Työnopastus voi siis alkaa jo ensimmäisenä työpäivänä ja jatkua niin pitkään kuin on tarpeen. Työnantajalla voi olla kuukauden tai parin välein perehdyttämistilaisuuksia, joihin uudet työntekijät osallistuvat. Näissä asiantuntijat ja esimiehet syventävät yrityksen asioita. (Kangas 2000, 9.)

### 2.3 Työsuojelu ja perehdyttäminen

Työsuojelun tarkoituksena on ehkäistä vaaratilanteita ja kehittämällä luoda olosuhteet, joissa henkilöstö säilyttää fyysisen ja psyykkisen työkykynsä. Työsuojelua säätelevät lait, työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset ja viranomaisten määräykset. Työsuojeluasioissa päävastuu on työnantajalla ja esimiehellä. Työpaikan kaikkien työntekijöiden tulee noudattaa ohjeita. Perehdyttämisohjelmissa joudutaan miettimään työsuojeluasioiden tarkoituksenmukaista käsittelyä. Mietittäviä asioita ovat mm. miten työsuojeluasioissa toimitaan lyhytaikaisten sijaisten ja yksin työskentelevien kanssa, miten kauan työskennelleiden kanssa sekä millaista opastusta he tarvitsevat. (Kangas 2000, 21.)

Työnopastukseen liittyy koneiden ja laitteiden turvallinen käyttäminen, suojainten käyttäminen ja huolto. Työnopastaja opastaa oikeat työmenetelmät ja toimimisen onnettomuustilanteissa. Hän opastaa turvatoimet ja varmistaa, että opastettava on ymmärtänyt niiden merkityksen. Siisteys ja järjestys ovat tärkeitä asioita työturvallisuuden kannalta. Ergonomia on hyvä käsitellä myös työnopastuksen yhteydessä. Teknisten apuvälineiden

käyttäminen, oikeat nostamistavat, työasentojen vaihtaminen kannattaa huomioida myös myöhemmin, koska ne unohtuvat helposti. (Kangas 2000, 21.)

Pelastustoimilaki edellyttää pelastussuunnitelmaa jokaisella työpaikalla. Tarkoituksena on vaaratilanteiden syntymisen ehkäiseminen ja varautuminen henkilöiden, omaisuuden, ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa. Perehdyttämisohjelmaan liittyy myös vastuuhenkilöistä sopiminen. Vastuuhenkilöiltä saa ohjeita, neuvoja ja apuaineistoa perehdyttämiseen. (Kangas 2000, 22.)

#### 2.4 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää lähtötilanteen perusteellista arviointia. Tämä tarkoittaa kunnossa ja ei-kunnossa olevien perehdyttämiseen liittyvien asioiden selvittämistä. Esimerkiksi haastattelut, kirjallinen kysely tai ryhmätyö ovat hyviä apukeinoja lähtötilanteen selvittämisessä. Lähtötilanteen arvioimista varten olisi hyvä saada useiden ihmisten näkemyksiä perusteluineen. Esimiehellä voi olla erilainen näkemys perehdyttämisen laadusta kuin työnopastajan. (Kangas 2000, 23 - 25.)

Perehdyttämisen tavoitteet tarkoittavat tasoa, joka perehdyttämiseen liittyvissä asioissa tulee olla. Kehittämiskohteiden valinnat selviävät lomakkeesta, joka lähtötilanteessa on tehty. Kehittämistarpeita on tavallisesti useita, joista on hyvä valita tärkein. (Kangas 2000, 23 - 25.)

Kehittämisohjelman tekemistä ja toteuttamista varten voi koota esimerkiksi työryhmän. Ryhmä tiedottaa muille asioiden edistymisestä ja hankkii tarvittaessa lisää tietoa. Seurannan avulla työryhmä ja muut tietävät, miten asiat etenevät. Tilanteen tasalla pysymisen vuoksi seuranta on välttämätöntä. Seurannalla voidaan arvioida tavoitteiden toteuttamista. (Kangas 2000, 23 - 25.)

Perehdyttämistä voidaan tarkastella seuraavan kaavion avulla.



Kuvio1. Perehdyttämisen kehittäminen (Kangas 2000, 23.)

Kuten tässä yllä olevassa kuviossa tulee esille, selvitetään lähtötilanne eli mitkä perehdyttämiseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä ovat tärkeimmät kehittämistarpeet. Kehittämistarpeita voi olla useampikin. Arvioinnin apuna voi käyttää haastatteluja ja kirjallisia kyselyjä. Kehittämistavoitteet suunnitellaan ja sovitaan toimenpiteistä. Perehdyttämisen tavoitteet tarkoittavat tasoa, joka perehdyttämiseen liittyvissä asioissa tulee olla. Toteutustapa valitaan ja päätetään, miten seuranta toteutetaan. Seurannan avulla työryhmä saa tietoa siitä, miten asiat etenevät, ja voidaan arvioida koko ohjelman tavoitteiden toteutumista. Kehittämistarpeiden uudelleen arvioinnissa, on opittu aiemmista virheistä, ja voidaan ottaa taas uudelleen huomioon uudessa kehittämiskohteessa.

## 2.5 Hyvän perehdyttämispöytäkirjan ohjetekstin ominaisuuksia

Erilaisissa työelämän tilanteissa tarvitaan ohjeistavia tekstejä. Suullinen perehdyttäminen ei aina riitä, vaan käytettävissä on hyvä olla ohje tai opas tietojen tarkistamista varten. Kirjallisia ohjeita voidaan tarvita uusien työntekijöiden tai sijaisten perehdyttämisessä, työtapojen ja -menetelmien käyttöön ottamisessa tai uusien laitteiden käytössä. (Mattila 2005, 185.)

Ohjeilla ja opasteilla helpotetaan työntekijöiden elämää. Ongelmana laitteiden käytössä on, että ohjeita ei lueta ennen kuin tilanne on hankala. Kohderyhmä on vaativa ja kärsimätön, joten huomiota on kiinnitettävä lukijan mielenkiinnon ylläpitämiseen, esityksen havainnollisuuteen, informaation yksiselitteisyyteen ja keskittymiseen olennaiseen. (Mattila 2005, 185.)

Ohjetekstejä ja ohjeita tehdään vapaaehtoisesti ja sopimuksista ja säädöksistä. Kodinkoneiden käyttöohjeet, veroilmoituksen täyttöohjeet ovat monelle tuttuja. Ohjeiden laadinnassa on tärkeää suunnitelmallisuus, aihe, kohderyhmä, kirjoittajan sidosinformointiryhmät, aikataulu ja viestintäkanavat. Ohjeiden laatimiseen vaikuttavia vaatimuksia on olemassa laeissa, direktiiveissä ja standardeissa. Riskitekijä voi olla kirjoittaja, joka jättää tärkeitä asioita selittämättä, koska tuntee aiheensa hyvin ja pitää niitä itsensä selville tai yleistietona. (Kylänpää 1999, 113.)

Ennen ohjeen kirjoittamista on tiedettävä, mistä on kyse, keitä käyttäjät ovat, mihin he käyttävät ohjetta ja mitä he tietävät. Lisäksi on tiedettävä tuotteen eri käyttövaiheet ja missä tuotetta käytetään ja onko käyttö kuinka turvallista. (Mattila 2005, 186.)

Kirjoitettaessa ohjetekstejä tavoitteena on tekstin ymmärrettävyys ja luettavuus. Lukijan arvostamia seikkoja ovat lyhyys, lukemaan motivoivuus ja miellyttävyys. On olemassa keinoja, joilla pyritään lyhyteen ja miellyttävyyteen. Keinoja ovat mm. keskustelunomainen kieli, lyhyet kappaleet ja lauseet, aktiiviset verbien käskymuodot, selkokielistä ja toistoa riittävästi esimerkiksi kuvien. (Kylänpää 1999, 113.)

Hyvä asiattyylinen virke on helppotajuinen ja selvä. Se on rakenteeltaan jäntevä ja yksiselitteinen, harkittu lausekejärjestykseltään, sananvalinnaltaan sekä luonteva että kiinnostava. Pitkä virke on vaikeaselkoinen eikä sisällöstä synny ajatuskokonaisuutta, vaan se jää hämäräksi. Pitkäkin virke on ymmärrettävä, jos se jakautuu pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Virkkeen pituus on yhteydessä ihmisen muistin toimintaan. Työmuistissa ihminen pystyy käsittelemään kerralla alle kymmenen yksikköä eli kymmenisen sanaa. (Hirsjärvi 2009, 299 - 300.)

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työntekijöitä informoidaan yrityksen käytänteistä ja vaaratilanteista työympäristössä. Näitä asioita kerrotaan suullisen perehdyttämisen yhteydessä ja lisäksi laaditaan ohjekirjoja ja tiedotteita. (Kylänpää 1999, 113.)

Tiedotteissa ja sähköposteissa annetaan toimintaohjeita tilanteiden varalle. Yrityksessä on ohjeita esimerkiksi poikkeustilanteissa menettelyä varten. Lisäksi voi olla ohjeita myös pukeutumiseen ja asiakaskeskusteluihin. (Kylänpää 1999, 113.)

Toimintaohjeissa ydinasiat kerrotaan yksiselitteisesti ja näkyvästi. Seuraaviin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota ohjeita laadittaessa: Ketä tämä asia koskee? Miten tulee toimia? Milloin ja missä tulee mitään tehdä ja miksi näin tulee toimia? Mistä saa lisätietoja ja kuka niitä antaa? Oikean kanavan valitseminen on tärkeää, jotta saavutetaan oikea kohderyhmä. Useamman kanavan valitseminen lisää sanoman saavutettavuutta. (Kylänpää 1999, 114.)

Ohjeista laitteen käytön eri vaiheissa käytetään nimitystä käyttöohje. Erillisiä ohjeita laaditaan moniin tarkoituksiin esimerkiksi huolto, korjaus käyttöönotto, asennus ja kokoaminen. Käyttöohjeen avulla pyritään vähentämään turhaa työtä, ennaltaehkäisemään väärinkäyttöä ja lisäämään käytön tehokkuutta. Käyttöohjeiden tarkoituksena on välittää yksiselitteisenä sama informaatio, joka toimii käännettynä eri kielille sovitettuina eri maihin ja kulttuureihin. Käyttöohjeiden laadinnasta ei ole yhtenäistä lainsäädäntöä. Direktiivien ja standardien avulla ohjeistus pyritään saamaan yhdenmukaiseksi. (Kylänpää 1999, 115 - 116.)

Käyttöohjeen suunnittelu alkaa, kun tuotehanke toteutetaan. Ohjeiden laatijaryhmä suunnittelee kohderyhmät, aikataulut, tavoitteet, tietolähteet sekä muut huomioon otettavat seikat. Hyvin suunniteltu käyttöohjeen laadinta sujuu nopeammin. Käyttöohjeen sisältö perustuu tekniseen tietoon. Kirjoittaja kerää tiedon ja muokkaa sen mieleiseen järjestykseen selkokielenä havainnollistettuna kuvituksella. Teknisen tiedon kirjoittaja tarvitsee tietoa käyttötilanteista, tuotteen ja ohjeiden käyttäjistä, häiriötilanteista, tuotteen toiminnasta, vaaroista, vioittumisesta, standardeista ja vaatimuksista. Käyttöohje lajitellaan ja määritellään tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin. Laajasta ohjeesta voidaan laatia käyttöön-otto-ohje tai pikaohje. (Kylänpää 1999, 116 - 117.)

Käyttöympäristön olosuhteet rajoitteineen ja mahdollisuuksineen otetaan alusta alkaen huomioon. Käyttöohjetta on oltava kätevä käyttää ja suunnitteluvaiheessa päätetään formaattiratkaisut, silmäiltävyysratkaisut ja rakenneratkaisut. Formaattiratkaisussa ratkaistaan valinta mm. paperipainatuksen, nettiohjeen, cd-julkaisun, on-line tai näiden yhdistelmän välillä. Silmäiltävyysratkaisussa valitaan mm. tekstityyppi ja koko, otsikointi, numerointi, kuvat, värit ja lihavointi. Rakenneratkaisussa päätetään sisällysluettelo, tietojen järjestys ja kaikki tarvittavat tiedot. (Kylänpää 1999, 117.)

Ohjekirjasta on tarkoitus löytää yleensä asiat nopeasti ja houkuttella selaamaan ohjekirjaa. Leipäteksti käyttöohjeessa on mustaa valkoisella. Värejä käytetään symboloimassa varoitusta. Yksinkertaisuus on tyylikästä ja viestinnällisesti tehokasta. (Kylänpää 1999, 117.)

Kuvituksen on hyvä olla informatiivista ja havainnollista. Kuvat ovat yhdenmukaisesti ymmärrettäviä eri kieli- ja kulttuurialueilla. Havainnolliset kuvat ovat totuudenmukaisia ja yksiselitteisiä. Viittauksien tekstistä kuviin on oltava täsmällisiä ja selkeitä. Viittauksissa voi käyttää nuolia ja numerointia. (Kylänpää 1999, 117 - 118.)

Ohjeluonnos muokataan luonnoksesta, jonka voi joutua muuttamaan moneen kertaan. Käyttöohjeen kirjoituksessa on otettava huomioon lukutapa, sillä ohjetta ei lueta kokonaan, vaan haetaan ratkaisua ongelmaan. Ohjeen tulee olla lyhyt ja sellainen, että vain yksi asia käsitellään yhdessä kohdassa. (Kylänpää 1999, 120.)

Ohjeen rakennetta materiaalin lisääntyessä hahmotellaan tuotteen elinkaaren vaatimaan järjestykseen ja käyttötilanteiden järjestykseen. Samalla voidaan erotella käyttötilanteen vaatimia informaatiotyyppisiä, joita ovat mm. yleisohjeet, toimintaohjeet, huomautukset, täsmennykset ja varoitukset. (Kylänpää 1999, 121.)

Sisällysluettelo helpottaa, täsmentää sisällön hallintaa ja on erityisesti välttämätön laajoissa ohjeissa. Otsikoiden laatiminen on tärkeää, koska lukija etsii tietyltä alueelta ja toivoo löytävänsä ratkaisun ongelmaan. Yleensä ohjekirjoissa on hakemisto, jossa on tärkeitä avainsanoja. Hakemistossa tulee käyttää asioista kaikkia mahdollisia nimiä, joiden avulla tieto löytyy huomattavasti helpommin. (Kylänpää 1999, 121.)

Muokkaus ja viimeistelyvaiheessa ohjeesta tehdään entistä selkeämpi ja kätevämpi. Käyttäjän kannalta varmistetaan, että ohjeessa asiat ovat oikeassa järjestyksessä, monessa yhteydessä ja ymmärrettävästi ilmaistuina. (Kylänpää 1999, 122.)

Ohjeen rakenteessa tavoitteena on, ettei lukijan tarvitse hyppiä ohjeessa edestakaisin. Aloituskappaleessa voidaan kertoa, mitä käsitellään ja miten ohjeen lukija etenee lukiesseen. Aloituskappaleessa voi olla myös olla ohjeenlukuohje. Ohjeen lopussa voi olla luetelomaisia yhteenvetoja pääkohdista. (Kylänpää 1999, 122.)

Ohje pyritään pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja lyhyenä. Kieliasultaan suositellaan lyhyitä virkkeitä, verbimuotoja, käskymuotoja, viittauksia ja siirtymäilmauksia. Suositeltavia ovat virkerakenteet, jossa ensin kerrotaan perusteluineen, mitä tehdään. Uusi kappale aloitetaan aihevirkkeellä, jossa kerrotaan kappaleen ainoa asia. Ongelmatilanteissa nimetään ongelma ja ratkaisut. Ohjeen eri ilmaisujen tulee olla yksiselitteisiä. (Kylänpää 1999, 123.)

Kieliasua viimeisteltäessä korjataan kieli ja kirjoitusvirheet, yhdenmukaistetaan ilmauksia ja täsmällistetään. On vältettävä idiomeja, slangia, lyhenteitä ja monimutkaisia ilmauksia kääntäjän työn helpottamiseksi ja tietysti myös ymmärrettävyyden parantamiseksi sekä ohjeen käyttäjän työn helpottamiseksi. (Kylänpää 1999, 123.)

Kirjoitustyöstä kannattaa hankkia palautetta tarkistusta varten. Ohjeteksti on oikoluettava hyvin, jottei huomio mene kieleen ja kirjoitusvirheisiin. Ohje on tärkeää tarkistuttaa myös käyttäjäryhmällä tai siihen rinnastettavilla henkilöillä. Valmis käyttöohje tulee varastoida, että se löytyy helposti ja sen päivittäminen on vaivatonta, vaikka ohjeen tekijä ei olisikaan työsuhteessa. (Kylänpää 1999, 124.)



### 3 MOTIVAATIO

Motivaatiolla tarkoitetaan tiettyyn tilanteeseen liittyvää yksilön henkistä tilaa, joka määrää, millaisella aktiivisuudella ja mihin suuntautuneena yksilö tilanteessa toimii. (Peltonen & Ruohotie 1987, 19.) Motivaatio on vaikuttimien kokonaisuutta, joka saa yksilön käyttäytymään ja toimimaan tietyllä tavalla. Motivaatio koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista, jotka ratkaisevat, minkä päämäärän hyväksi toimitaan. (Karlöf 1999, 163.) Motivaatioon liittyvät tekijät suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Jos työntekijän työmotivaatio on korkea, hän työskentelee lujasti saavuttaakseen asettamansa työtavoitteet. Ihmisen omien fyysisten ja psyykkisten voimavarojen käyttäminen työtä tehdessään riippuu motivaatiosta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Ainoastaan keskimääräisen motivaation tunteminen ei riitä. Eri sukupolviin kuuluvien, eri-ikäisten ja eritasoisen koulutuksen saaneiden henkilöiden motivaatiot pitäisi tuntea paremmin. Erilaisilla kulttuuritaustoilla on omat vaikutuksensa ihmisten eri motivaatioihin. Suomessakin työskentelee henkilöitä, joiden kulttuuritausta eroaa suomalaisesta kulttuurista. Suomen sisäisiä kulttuurieroja ei pitäisi vähätellä, niitä todella esiintyy. (Kauhanen 2003, 109 - 110.)

#### 3.1 Motivaatioteorioita

Motivaatiota kuvataan useilla eri teorioilla. Motivaatioteoriat voidaan luokitella kolmeen eri pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Edellä mainitut teoriaryhmät täydentävät toisiaan. Tarveteoriat käsittelevät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat selvittävät käyttäytymisen määrääviä ulkoisia tekijöitä. Odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja käyttäytymistä ohjaaviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33.)

Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten fyysiset ja psyykkiset edellytykset, osaaminen sekä tilanne. Motivaatioteorioiden ymmärtäminen auttaa näkemään tarkemmin ihmisten työkäyttäytymisen ja löytämään keinoja motivaation lisäämiseen yrityksissä. (Viitala 2004, 155.)

Motivaatioteoriat perustuvat ajatukseen, että ihmisen käyttäytyminen saa voimansa tarpeista ja sisäisistä jännitteistä. Motivaatio on kiinnostanut jo 1950-luvulta lähtien. A. H. Maslow kehitti silloin oman motivaatiomallinsa, Maslow'n tarvehierarkian. Hänen mukaansa motivaation virittäjänä on tyydyttymätön tarve. Hänen mukaansa ihmisen perustarpeet ryhmitellään viiteen luokkaan, jotka ovat suhteessa toisiinsa: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ylempi luokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. (Viitala 2004, 154 - 155.)

Tarve tarkoittaa sisäistä epätasapainon tilaa, joka saa ihmisen toimimaan ja saavuttamaan tasapainon. Tarpeet ohjaavat sekä suoriutumista työtehtävistä että yksilön yrityshalua. Tarpeet voidaan luokitella kolmeen tasoon: toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin ja kasvutarpeisiin. Toimeentulotarpeet sisältävät yksilön ja lajin elämiselle välttämättömät perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet. Liittymistarpeet sisältävät tarpeet, jotka liittyvät kokemuksiensa tärkeiden henkilöiden välisiin suhteisiin. Kasvutarpeet ovat tarpeita, jotka liittyvät yksilöön itseensä. Näitä ovat esimerkiksi itsensä toteuttamistarve, suoritustarve ja päteminen. Jos halutaan vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, esimiehen on tiedostettava, mitkä ovat työntekijän motiivit ja tarpeet. Kannusteiden tulee vastata työntekijän tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34 - 35.)

Kannuste määritellään työyhteisössä ärsykkeeksi, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Kannusteen tehoaminen riippuu tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Työelämän kannusteet voivat olla tehtäväkannusteita, vuorovaikutuskannusteita, taloudellisen tai fyysisen ympäristön kannusteita. Ihminen tyydyttää tarpeitaan kannusteiden avulla. Vuorovaikutus tarpeiden ja kannusteiden välillä ilmenee seuraavasti: tarpeet määräävät kannusteiden tekijät ja kannusteiden avulla tyydytetään tarpeita. (Peltonen & Ruo

hotie 1987, 35 - 36.) Houkuttelevat palkkiot ja kannustimet, joilla on ihmiselle merkitystä, saavat ihmiset nostamaan suoritustaan. (Viitala 2004, 158.)

Odotuksilla tarkoitetaan tietyn tarpeen tai saavutettavuuden palkkion astetta. Odotukset perustuvat yksilön aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Työmotivaatioon vaikuttavat havainnot, odotukset sekä tarpeet ja kannusteet. Työntekijä motivoituu työssään, kun kannusteet ovat houkuttelevia. Kun työntekijä kokee kannusteet houkutteleviksi, ne ovat välineitä saavuttaa palkkioita. Yksilön havainnot vaikuttavat kannusteiden odotusarvon, yllykearvon ja välinearvon määräytymiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36.)

### 3.2 Motivaatio oppimisessa

Perusedellytyksenä oppimiselle on henkilökohtainen motivaatio. Opiteen soveltaminen omaan toimintaan edesauttaa aikuisen oppimismotivaatiota. Motivaatiota voi heikentää epävarmuus esimerkiksi silloin, kun opiskelukokemuksia on vähän tai niistä on kulunut kauan aikaa. (Kangas 2000, 27.) Motivaatio laittaa ihmisen liikkeelle, johon liittyy tietty päämäärä ja vireys. Ihminen on halukas käyttämään energiaansa ja aikaansa asian oppimiseen. Pienet vastoinkäymiset eivät lannista oppijaa, kun hänellä on selkeä päämäärä, johon hän haluaa suunnata energiansa. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Asian tärkeys oppijalle ratkaisee kiinnostuneisuuden ja kiinnostuksen pysyvyyden. Perehdyttämisessä on hyvä tietää, mikä kiinnostaa perehdytettävää ja mistä näkökulmasta hän asioita tarkastelee. Perehtyjän on hyvä tietää työtehtävät ja perustelut työtehtäville, miksi ne ovat tärkeitä oppia. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Jos opittava asia on mielenkiintoinen, mutta se koetaan ylitsepääsemättömän vaikeaksi tai perehtymiseen oppimiseen on varattu liian vähän aikaa, motivaatio voi laskea kokonaan. Perehdyttäjä voi vaikuttaa monin tavoin oppimisen onnistumisessa. Perehdyttämiseen käytetty aika tulee mitoittaa oikein suhteessa tavoitteisiin. Perehdyttäjä voi käytöksellään viestittää asioiden olevan mahdollista oppia. Rauhallisella, rohkaisevalla, vakuut-

televalla käytöksellä edistetään oppimista ja tarvittaessa on varattava lisäaikaa opastamiselle. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Tekemisen ilo on tärkeä motivaation tekijä. Vaikka oppimisen onnistuminen olisi optimaalinen, mutta tunnelma on vihamielinen ja ankea, voi motivaatio laskea tai mennä jopa kokonaan. Arvostava, turvallinen oppimisilmapiiri edistää oppimista ja tekemisen iloa. (Kupias & Peltola 2009, 131.)

### 3.3 Motivaation vaikuttaminen työhön

Työntekijöiden on tunnettava kiinnostusta työhönsä ja saatava siitä tyydytystä motivoitukseen ja tuottaakseen. Heidän on uskottava palkkojensa, työolojensa, luontoisetujensa ja työturvallisuutensa olevan kohtuulliset ja esimiehen sekä johdon kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti. Huomion kiinnittäminen työntekijöiden motivointiin ja työhön auttaa yritystä kasvattamaan tuottavuutta. (Timpe 1989, 41.) Motiivit saavat ihmiset toimimaan, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Työmotivaation tekijöitä on selvitetty tieteellisin keinoin. Tutkimuksissa on todettu työmotivaation syntyvän kolmen eri tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta: työntekijän persoonallisuudesta, työympäristöstä ja työn eri ominaisuuksista. (Viitala 2004, 151).

Asenteet hallitsevat suoritusmotivaatiota. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa työn ominaisuuksien yhteensopivuus ja ammatillinen mielenkiinto. Työntekijät, jotka tuntevat olevansa tyytymättömiä esimiehiinsä ja työhönsä, voivat olla haluttomia uurastamaan työssään. Asenteet itseään kohtaan vaikuttavat työsuoritukseen ja motivaatioon. Jos työntekijällä on tunne epäonnistumisesta työssään, hänen ponnistelunsa laimenee ja suoritus-taso heikkenee. Tarpeet saavat yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja tavoittelemaan sisäistä tasapainoa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23 - 24.)

Työmotivaatio ei muodostu pelkästään yksilön sisäisistä ominaisuuksista. Keskeinen tekijäryhmä ovat myös ulkoiset ominaisuudet. Yksilön haluun suoriutua työtehtävistä mahdollisimman hyvin vaikuttavat työn sisällölliset tekijät. Sisällöllisiin tekijöihin kuu-

luvut palautteen määrä, sisäiset palkkiot ja työn mielekkyys. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Yksi merkittävä työmotivaatioon vaikuttavana tekijä on työympäristön ominaisuudet. Työympäristö taas voidaan jakaa edelleen välittömään työympäristöön ja koko organisaation kattavaan ympäristöön. Organisaation työympäristöön sisältyy tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa. Välittömällä esimiehellä on kannustava tehtävä, joka säätelee palkkiota. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.) Maksimaalisen tuottavuuden tavoittamisessa työntekijöille on annettava tilaisuus työskennellä tunnollisten ja yhteistyöhaluisten työntekijöiden ympäröimänä. Henkilöstöhallinto voi toteuttaa näitä asioita esimerkiksi palkkahallinnolla, työhönottoratkaisulla, viestinnällä ja koulutuksella. (Timpe 1989, 41 - 42.)

Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen ei osoita, miten eri tavalla eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja työkäyttäytymiseen. Työntekijällä voi olla suuri halu tehdä työnsä hyvin, mutta hänen roolinsa ei ole selkeä. Työntekijä voi haluta laadukasta suoritusta, mutta häneltä puuttuvat kyvyt. Esimiehen on tärkeä tietää edellä mainituista eri tekijäryhmistä. Sen avulla hän ymmärtää paremmin alaisten työkäyttäytymistä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Motivaatio on ehkä kaikille tuttu käsite, mutta vaikea pukea sanoiksi. Motivoituneen työntekijän löytäminen rekrytointivaiheessa on haastavaa. Kaikilla hakijoilla oletetaan olevan jonkinlainen motivaatio hakiessaan työhön. Työhönottohaastattelijan on yritettävä löytää seikat, joiden perusteella hän tekee valintapäätöksen. Motivaatio on yksi tärkeä valintaperuste. Lopullisen päätöksen peruste on intuitio, jossa on mukana järkeä, tunnetta ja tahtoa. Motivaatiota voidaan kartoittaa kysymyksillä. Vastaukset suoriin kysymyksiin eivät tuota syvällistä tietoa haastateltavasta. Motivaatio voi vaihdella työsuhteen aikana, ja voi olla syynä elämäntilanne, työtoverit, taloudellinen tilanne, asiakassuhteet ja yrityksen strategia. (Markkanen 2002, 71 - 74.)

### 3.4 Esimiehen rooli motivaatiossa

Itsemääräämispyrkimys toimii ihmisen voimanlähteenä ja ohjaa ihmisen toimintaa. Ihminen toimii niin, että hän voi kokea itse määräävänsä toimintaansa. Itsenäinen yrittäjä saattaa tehdä työtä vuosikausia ilman vapaata. Hän kokee tekevänsä työtä vapaasti, itse itsestään määräten. Toisen työssä itsemäärääminen ei aina onnistu ja esimies ohjaa työtä. Esimiehen rooli on tärkeä työntekijän motivoinnissa. (Järvinen 1998, 22 - 25.)

Motivoituneet työntekijät tietävät työtehtävänsä ja työnsä vaikutuksen organisaatioon tavoitteisiin ja päämääriin. Esimiehen kunnioitus työntekijöitä kohtaan auttaa motivoimaan työntekijöitä. Esimiehen on hyvä informoida alaisiaan heidän työpanoksensa vaikutuksesta organisaatiossa, kuunnella työntekijöitä, muistaa heidät nimeltä ja antaa kiitosta esimerkiksi vaikean tehtävän hyvästä suorittamisesta. Esimiehen päättäväisyys ja oikeaan aikaan tehdyt päätökset ovat korkealla motivoivien tekijöiden joukossa. Esimiehen pyynnöt lisäselvityksistä, kokouksista eivät lisää motivaatiota, vaan haaskaavat työntekijöiden aikaa. (Timpe 1989, 37 - 39.)

Hyvä esimiestaito on saavutus ja hyväksi esimieheksi kehittyminen on monimuotoista ja vaikeasti ennustettavissa. Kehittämisessä tärkeässä roolissa on esimiehen halu kehittyä esimiehenä ja hänen oma motivaationsa. Kehitykseen auttavat aiemmat kokemukset, koulutus, persoonallisuus ja muut tekijät. (Peltonen & Ruohotie 1987, 85.) Esimieheltä vaaditaan myös innostamista ja suuntaamista. Tässä suuntaaminen tarkoittaa yhteisen tahtotilan löytymistä ja innostaminen tarkoittaa tahtotilan energisoivan osapuolet tavoittelemaan parhaansa, ja jopa ylittämään itsensä. (Lipasti 2007, 69.)

Ihanteellisen esimiehen piirteitä ovat hyvän yhteishengen ja luottamuksen luominen. Esimiehen hyvät neuvottelutaidot ryhmän ja alaistensa kanssa työn tavoitteista ja arvioida niiden toteutumista. Tarpeellinen tieto ja aineelliset voimavarat ovat myös hyvän esimiehen vastuulla. Esimies tulee suhtautua rakentavasti alaisiensa epäonnistumisiin työssä. Alaiset pitävät esimiestä auktoriteettina, joka auttaa työssä tarvittaessa rakentavasti. Auktoriteetti saavutetaan oman ammattialan hallitsemisella. (Peltonen & Ruohotie 1987, 88.)

Välttämättömiä tekijöitä motivaatiossa ovat esimiehen ja työntekijöiden välinen viestintä. Palaute, kuuntelu, asenne ovat olennaisia hyvän viestinnän kannalta. Työympäristössä, joka on myönteinen, työntekijät kuuntelevat todennäköisemmin. Painostaminen tekemään enemmän ei auta motivoimaan, vaan tehtävien tulisi olla joustavia ja dynaamisia. Timpen mukaan paineet ovat liikettä, mutta motivaatio on sisäistä. (Timpe 1989, 44 - 45, 48 - 49.) Myönteisessä työympäristössä työntekijät työskentelevät paremmin. Hyvä ryhmähenki luo keskinäisen luottamuksen ja tiedon kulkemisen. Työntekijät tuntevat tulevansa huomioiduiksi. Työntekijät pystyvät työskentelemään itsenäisesti, kun heillä on tarpeeksi tietoa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 88.)

Esimies käyttää valvontaa rakentavasti välineenä arvioidessaan, miten tavoitteet on saavutettu. Tavoitteet, työn suunta ja tulevaisuus hahmotellaan nykytilanteen pohjalta. Alaisia motivoi rakentava suhtautuminen epäonnistumisissa ja neuvominen heitä eri työvaiheissa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 88.)

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa. Ensimmäiset työviikot ovat hyvin ratkaisevassa asemassa. Uusien työntekijöiden kanssa tiivis vuorovaikutus on tärkeää juuri ensimmäisinä työviikkoina. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta työntekijöiden suoriutumisesta työtehtävissä ja kehotettava esittämään kysymyksiä. (Timpe 1989, 42 - 43.)

Perehdyttämisvaiheessa arvioidaan uuden työntekijän sitoutumista sekä motivaatiota. Motivaation syntymisen, vahvistumisen ja ylläpidon pitäminen ovat esimiehen tehtäviä. Sitoutuminen tarkoittaa siteen luomista uuteen työpaikkaan ja suhteen luomista. Esimies parantaa sitoutumista kuuntelemalla, keskustelemalla arvoista, tavoitteista ja varmistamalla työyhteisön positiivisen suhtautumiseen uuteen työntekijään. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa työn tavoitteiden saavuttamiseksi ja on kiinnostunut työnantajastaan ja muista työyhteisön jäsenistä. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

#### 4 PEREHDYTTÄMISOPAS HYRYNSALMEN KUNNAN PALVELUPISTEESEEN

Hyrynsalmen kunnan palvelupisteeseen yhtenäisen perehdyttämisoppaan laatimiselle oli tarve, koska perehdyttämisopasta ei ole aikaisemmin ollut. Palvelupisteessä työntekijä vaihtuu, ja perehdyttämisopas nähtiin tarpeellisenä. Perehdyttämisoppaan avulla uudet ja pitkään poissa olleet työntekijät löytäisivät yleistietoa Hyrynsalmen kunnasta ja palvelupisteen yleisimmistä työtehtävistä. Perehdyttämisoppaan tarkoitus on helpottaa uutta työntekijää perehdyttämisessä. Hänen ei tarvitse yrittää muistaa kaikkea ensimmäisinä päivinä saamaansa tietoa, vaan hän voi tarkistaa asioita myöhemmin.

Perehdyttämisoppaassa on käyttöohjeita yleisimmin käytettävistä laitteista mm. puhelinvaihteesta, kassakoneesta ja postikoneesta. Erilaisista työtehtävistä sekä työsuhteesta ja palkkauksesta on kerrottu lyhyesti.

##### 4.1 Hyrynsalmen kunta

Hyrynsalmen kunta sijaitsee Kainuun maakunnan keskiosassa. Asukkaita Hyrynsalmella on 2602 (31.12.2012). Kunnallisveroprosentti on 21,00 %. Kunnanjohtajana on hyrynsalmelaisyntyinen Heimo Keränen.(<http://www.hyrynsalmi.fi>)

Hyrynsalmen kunnantalo valmistui vuonna 1984. Rakennuksen on suunnitellut arkkitehti Jouni Koiso-Kanttila ja kunnantalon yhteydessä toimii myös kirjasto. Kunnanvaltuustossa vuosina 2013 - 2016 on yhteensä 21 paikkaa. Kunnanvaltuuston paikat ovat jakautuneet seuraavanlaisesti: keskustalaisia 13, vasemmistolaisia 5, sosiaalidemokraatteja 1 ja perussuomalaisia 1.(<http://www.hyrynsalmi.fi>)

Kunnanhallituksessa v. 2013 - 2014 on yhteensä 10 paikkaa. Kunnanhallituksen paikat jakautuvat seuraavasti: keskustalaisia 6, vasemmistolaisia 3, sosiaalidemokraatteja 1.



Kunnan hallinnossa ylimpänä on kunnanvaltuuston puheenjohtaja. Kunnanvaltuustoa valvoo tarkastuslautakunta. Kunnanhallituksen alaisuudessa toimivat hallintopalvelut, elinkeinopalvelut, maaseutupalvelut, sivistyspalvelut ja tekniset palvelut. (<http://www.hyrynsalmi.fi>)

Kunnalla on tärkeä edunvalvonnan ja yhteistyön koordinoinnin rooli konsernin ohjauksessa. Hyrynsalmen kunnan keskeisimmät konsernin yhteisöt ovat Asunto Oy Kiviöntaito, Kt Oy Ahmahaka, Kt Oy Hyrynsalmen virastotalo, Vesi-Mega Oy, Kainuun jätehuollon kuntayhtymä ja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Konserniohjauksen ulkopuolella on tuottaja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Maakunnallisena organisaationa toimii Palo- ja pelastustoimi osana Kajaanin kaupungin organisaatiota. (Hyrynsalmen kunta talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma vuoteen 2015, 12 -13.)

#### 4.2 Perehdyttämisoppaan laatiminen

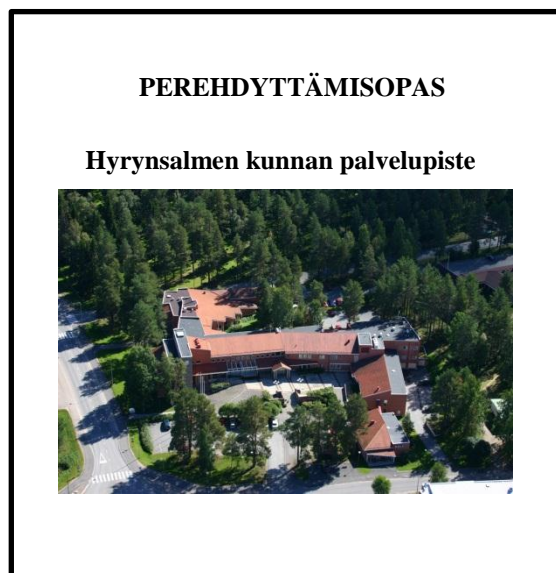
Ajatus perehdyttämisoppaasta syntyi työharjoittelussa Hyrynsalmen kunnan palvelupisteessä. Perehdyttämisoppaan suunnittelu lähti liikkeelle alkupalaverista. Palaverissa keskusteltiin perehdyttämisoppaan sisällöstä ja minkälainen se tulisi olemaan ulkoasultaan. Toimeksiantaja kertoi yhteyshenkilöiden nimiä, jotka auttaisivat saamaan lisää tietoa. Palvelupisteen eri tiedostoista, kirjallisesta materiaalista, Hyrynsalmen kunnan verkkosivuilta koottiin perehdyttämisoppaan materiaalia. Toimeksiantajan kanssa sovittiin verkkosivujen kuvien käytöstä perehdyttämisoppaaseen.

Toimeksiantaja tarkisti perehdyttämisoppaan sisältöä useampia kertoja työn edetessä ja ehdotti muutoksia. Esitetyt muutokset tehtiin perehdyttämisoppaaseen. Perehdyttämisoppaan tekeminen toimeksiantajan kanssa sujui vaivattomasti.

### 4.3 Perehdyttämisoppaan rakenne

Perehdyttämisoppaan alussa uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi työhön Hyrynsalmen kunnan palvelupisteeseen. Perehdyttämisoppaassa kerrotaan perustietoa Hyrynsalmen kunnasta, organisaatiosta ja eri osastojen esittelystä. Perehdyttämisoppaassa on tietoa mm. työsuhde-asioista, ruokailusta, työterveyspalveluista ja palkkauksesta. Lisäksi oppaassa esitellään eniten käytettyjen laitteiden käyttöohjeita mm. puhelinvaihteen, kassakoneen ja postikoneen käyttöohjeita. Palvelupisteessä on erilaisia työtehtäviä ja ne esitellään perehdyttämisoppaan lopussa.

Tekstin tyyliksi toimeksiantajan kanssa valittiin Times New Roman ja tekstikokona käytettiin 12 pistettä. Kansilehdessä käytettiin ilmakuvaa Hyrynsalmen kunnantalosta. Pääotsikoita korostettiin lihavoinnilla ja suuremmalla kirjasinkoolla, otsikossa käytettiin kirjasinkokoa 30 pt ja 24 pt. Rivinväliksi valittiin 1½, tekstissä käytettiin tavutusta ja molempien reunojen tasausta. Lisäksi perehdyttämisoppaassa on kuvia elävöittämään tekstiä. Alla on esitetty kuva oppaan kansilehdestä.



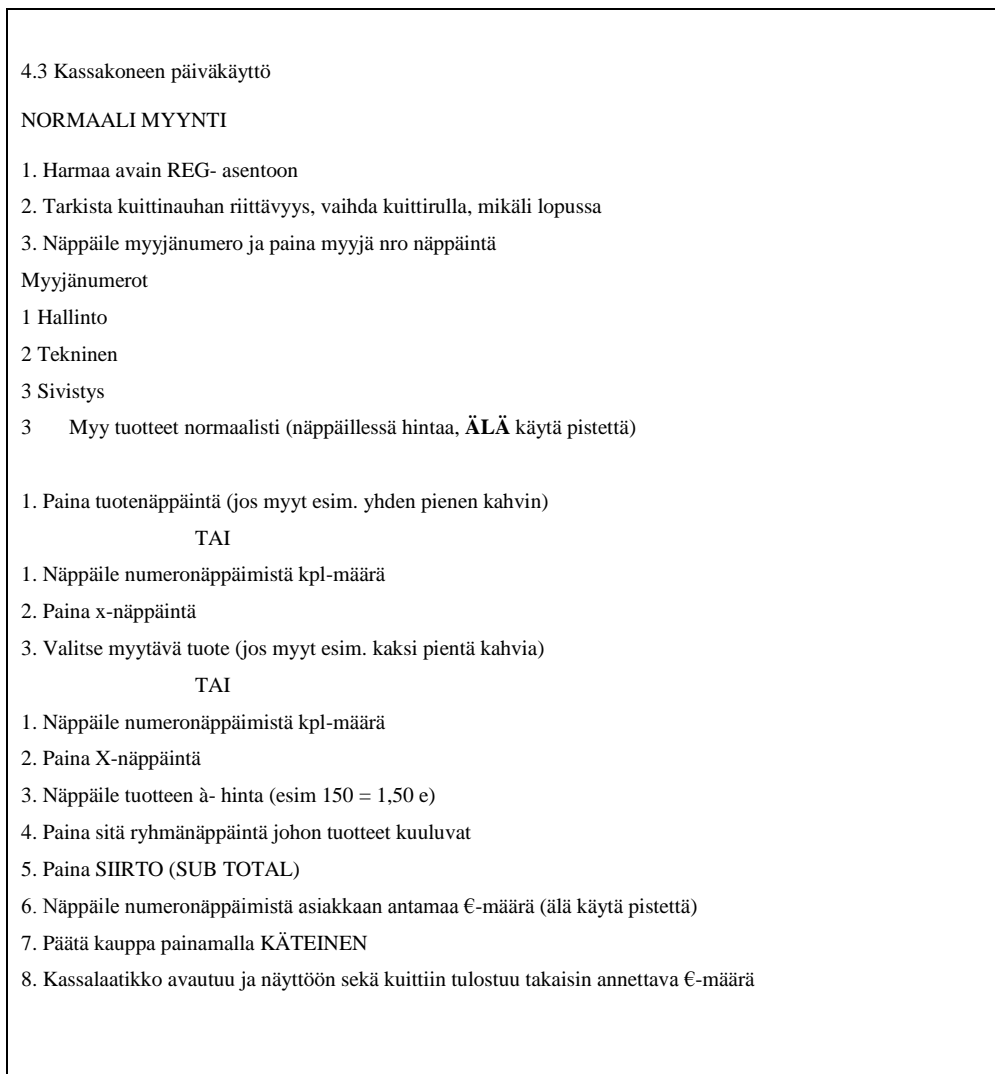
Kuvio 1. Perehdyttämisoppaan kansilehti.

Oppaaseen laadittiin sisällysluettelo, jotta tietoa on helpompi hakea. Perehdyttämisoppaan rakenne muodostui pääluvuista, joita ovat: luku 1 Hyrynsalmen kunta, luku 2 Työsuhte, luku 3 Palkkaus, luku 4 Laitteet ja ohjeet, luku 5 Työtehtäviä. Pääluvut jakautuvat asiakokonaisuuksien mukaisesti alalukuihin. Alla on kuvio perehdyttämisoppaan sisällysluettelosta.

Sisällysluettelo	
1... HYRYNSALMEN KUNTA.....	4
1.1    Organisaation kuvaus.....	5
1.2    Johtoryhmä.....	8
2    TYÖSUHDE.....	8
2.1    Verokortti.....	8
2.2    Koeaika.....	9
2.3    Työaika.....	9
2.4    Tauot.....	9
2.5    Ruokailu.....	9
2.6    Työterveyspalvelut.....	10
3    PALKKAUS.....	10
3.1    Poissaolo- ja sairausajan palkka.....	10
3.2    Lomat ja loma-ajan palkka.....	11
3.3    Sähköinen palkkalaskelma.....	11
4    LAITTEET JA OHJEET.....	15
4.1    Puhelinvaihteen käyttöohje.....	15
4.2    Kassakoneen käyttöohje.....	16
4.3    Postimaksukoneen käyttöohje.....	21
5    TYÖTEHTÄVIÄ.....	25
6    PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA.....	30

Kuvio 2. Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo.

Seuraavalle sivulle on esitetty kuvio kassakoneen käyttöohjeesta. Luettelomaisia käyttöohjeita on myös puhelinvaihteen ja postimaksukoneen käyttämisestä. Koneiden käyttöohjeita on ymmärtämisen helpottamiseksi esitetty käyttäen luetteloita.



Kuvio 3. Kassakoneen käyttöohje.

Perehdyttämisooppaan laajuudeksi tuli kokonaisuudessaan 32 sivua. Tekstityylinä käytettiin kerrontatyylisiä, osa tekstistä on esitetty täysin virkkein ja osa luettelomaisesti.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä perehdyttämisopas Hyrynsalmen kunnan palvelupisteelle. Tavoitteena oli, että opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdyttämisopas toimisi perehdyttämisen tukena uusille ja pitkään poissa olleille työntekijöille. Teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisen ja motivaation eri osa-alueiden laaja-alaisesta tarkastelusta. Koska tässä opinnäytetyössä tehtiin perehdyttämisopas, oli tärkeää tarkastella kirjallisuuden valossa, millainen on tutkitusti hyvä opas, jotta saadaan peruste perehdyttämisoppaan tekemiselle.

Työntekijöiden hyvä, riittävä perehdyttäminen on tärkeä asia sekä työntekijöiden että työnantajan kannalta. Perehdyttäminen alkaa jo työhönottohaastattelussa ja uusi työntekijä saa mahdollisesti jo aineistoa kotiin tutustumista varten. On tärkeää luoda jo alkuvaiheessa myönteinen ensivaikutelma. Perehdyttäminen voi kestää ensimmäisestä työpäivästä niin pitkään kuin tarve vaatii, ja työnantaja voi jatkossa järjestää perehdyttämistilaisuuksia kuukauden parin välein. Onnistuneen perehdyttämisen ansiosta työntekijä oppii työtehtävät nopeasti ja valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn.

Perehdyttämisessä arvioidaan uuden työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Motivaation syntyminen ja ylläpitäminen on esimiehen vastuulla sekä myös muilla työntekijöillä. Oppimiseen varattu liian vähäinen aika voi laskea motivaation kokonaan. Motivaatiota on vaikea pukea sanoiksi, ja sitä voidaan kartoittaa suorilla kysymyksillä. Motivaatio koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista, jotka saavat yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatioita kuvataan tarveteorioilla, yllyketeorioilla ja odotusarvoteorioilla. Motivaatioteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen saa voimansa tarpeista ja sisäisistä jännitteistä. Motivoitunut ihminen on halukas käyttämään energiansa uuden oppimiseen. Turvallinen arvostava ilmapiiri edistää oppimista. Työsuhteen aikana motivaatio voi vaihdella mm. elämäntilanteen ja taloudellisen tilanteen vuoksi.

Esimiehen rooli on myös tärkeä motivaatiota tarkasteltaessa. Hyvään esimiestaitoon ei synnytä, vaan se saavutetaan ajan kanssa. Esimiehen kunnioitus työntekijöitä kohtaan auttaa motivoinnissa. Hyvä esimies on innostava, kuunteleva, neuvottelutaitoinen ja hyvän päättämistaidon omaava henkilö. Välttämättömiä motivaation tekijöitä on viestintä esimiehen ja työntekijän välillä. Asenne, palaute ja kuuntelu ovat tärkeitä hyvässä viestinnässä. Työntekijät kuuntelevat parhaiten myönteisessä työympäristössä.

Perehdyttämisoppaan kokoaminen alkoi selvittämällä, mitä materiaalia opas sisältäisi ja mitä olemassa olevaa materiaalia on olemassa. Suunnittelun jälkeen oppaan sisältöä hiottiin yhdessä Hyrynsalmen kunnan hallinto-osaston henkilöstön kanssa. Sisältö koostuu Hyrynsalmen kunnan esittelystä, yleisempien laitteiden käyttöohjeista, ohjeiden esittelystä ja eri työtehtävien esittelystä sekä palkkauksen periaatteista ja työsuhteen keskeisistä säädöksistä.

Perehdyttämisoppaassa on palvelupisteessä eniten käytetyistä laitteista tarkat yksilökohitteiset ohjeet laitteiden käyttämiseen, joten työntekijä voi itsenäisesti ratkaista mahdollisen ongelmatilanteen, ilman, että hänen tulee kysyä ohjeita toisilta työntekijöiltä.

Perehdyttämisoppaasta tuli 32-sivuinen ja se on tehty Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmalla. Se on sekä paperi- että sähköisessä muodossa. Ulkoasussa käytettiin tekstintyylinä Times New Romania ja kirjainkokoja 12 pt ja rivinväliä 1,5. Ulkoasussa käytettiin kuvia laitteista, aulasta ja kunnantalosta elävöittämään tekstiä. Teoreettisessa viitekehyyksessä tarkasteltiin hyvän perehdyttämisoppaan ominaisuuksia. Laaditun perehdyttämisoppaan ulkoasussa käytettiin hyvän perehdyttämisoppaan ominaisuuksia, kuten esimerkiksi lauserakenteet ovat lyhyitä, tekstissä ei ole ilmauksia, joita lukija ei ymmärrä ja teksti etenee loogisesti. Tekstin lukijat on otettu huomioon, kohderyhmä on siis pystytty rajamaan.

Toivottavasti perehdyttämisoppaasta on hyötyä toimeksiantajalle. Perehdyttämisoppaan tarkoitus on nopeuttaa ja tukea uuden työntekijän perehdyttämistä. Tiedon löytyminen helpottuu samasta perehdyttämisoppaasta. Perehdyttämisoppaan päivittäminen ajan tasalle jää palvelupisteen työntekijän vastuulle. Päivitystarvetta varmasti ilmenee vuosien

varrella esimerkiksi työtehtävien muuttuessa ja tavoissa tehdä työtä. Uusien laitteiden käyttöohjeet ja ohjelmistot tuovat tarvetta muuttaa perehdyttämisopasta ajan tasalle.

Laaditussa perehdyttämisoppaassa on pyritty ottamaan huomioon tekstin layout, kohde ryhmä on pystytty tarkasti rajaamaan. Perehdyttämisopas on laadittu tutkitun tiedon mukaisesti esimerkiksi lauseiden lyhyydellä ja ymmärrettävyydellä. Perehdyttämisoppaalle asetettu tavoite, tiedon löytymisen helpottaminen, toteutui oppaassa.

Palvelupisteen työntekijä ei ole vielä käyttänyt käytännössä perehdyttämisopasta. Tarkempi perehdyttämisoppaan merkitys selviää, kun perehdyttämisopas otetaan käyttöön. Olisi ollut hyvä, jos työntekijä olisi koekäyttänyt opasta, jotta sen tarkempi arviointi olisi ollut mahdollista.

## LÄHTEET

Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Prima Oy.

Kupias, P. & Peltola P. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo. Weilin+Göös.

Kylänpää, E. 1999. Liike-elämän kirjallinen viestintä. Jyväskylä. Gummerus Oy:n kirjapaino.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOY.

Mattila, H. 2005. Viestinnän työkaluja amk-opiskelijalle. WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Peltonen, P. & Ruohotie, M. 1987. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Timpe, A. (toim) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin+Göös.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

## MUUT LÄHTEET

<http://www.hyrynsalmi.fi/index.asp?language=1> (Luettu 07.05.2013)

Hyrynsalmen kunta talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma vuoteen 2015





