

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma / Yritys- ja yhteisöviestintä

Sini Lenkkeri

PEREHDYTTÄMINEN JA VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ – OPAS UUELLE  
TYÖNTEKIJÄLLE: CASE KYMENLAAKSON OSUUSPANKKI

Opinnäytetyö 2014

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

LENKKERI SINI

Perehdyttäminen ja viestintä työyhteisössä - Opas uudelle työntekijälle: Case Kymenlaakson Osuuspankki

Opinnäytetyö

48 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Nina Hartikainen

Toimeksiantaja

Kymenlaakson Osuuspankki

Tammikuu 2014

Avainsanat

perehdyttäminen, työhönopastus, työturvallisuus, työyhteisöviestintä

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen ja viestintä työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa perehdyttämisen laatua yrityksessä ja selvittää, kuinka tärkeä osa viestinnällä ja perehdyttämisellä on työyhteisössä. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa luotiin opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle Kymenlaakson Osuuspankille opas uudelle työntekijälle.

Työn teoriaosuudessa keskitytään viestinnän ja perehdyttämisen teoriaan. Opinnäytetyön alussa käsitellään yrityksen sisäistä viestintää, sen hyötyjä ja haasteita, esimiesviestintää sekä viestinnän roolia perehdyttämisessä. Tämän jälkeen käsitellään perehdyttämisen teoriaa tarkemmin käyden läpi perehdyttämisen tavoitteet, hyödyt, sisältö ja suunnittelu, vaiheet, roolit ja ongelmatilanteet. Työn viimeisessä osassa kerrotaan Tervetuloa taloon -oppaan kirjoittamisesta.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus, opas uudelle työntekijälle, pitää sisällään perustietoa työpaikasta ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Oppaan tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä uuteen työpaikkaansa ja työsuhteasioihin. Sen avulla työntekijä voi aloittaa perehtymisen uuteen työpaikkaansa jo mahdollisesti ennen ensimmäistä työpäiväänsä. Oppaan avulla tärkeitä työsuhteen perusasioita ei jää perehdyttämisen aikana kertomatta.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan sanoa, että yrityksen on panostettava sen sisäiseen viestintään ja työyhteisöviestintään on oltava vuorovaikutuksellista ja jatkuvaa. Organisaation on myös panostettava työntekijän perehdyttämiseen, sillä se lisää työntekijän ammattitaitoja ja tyytyväisyyttä työyhteisöönsä. Jos on mahdollista, perehdyttäminen kannattaa aloittaa jo ennen varsinaista töiden aloitusta. Perehdyttämisestä hyötyy koko työyhteisö, se parantaa tuotteiden ja palvelujen laatua, työhyvinvointia ja vähentää työn kuormittavuutta.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme for Multilingual Management Assistant

LENKKERI SINI

Orientation and Communication at Workplace - Guide to  
the New Employee: Case Kymenlaakso's Osuuspankki

Bachelor's Thesis

48 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Kymenlaakson Osuuspankki

January 2014

Keywords

workplace orientation, workplace communication

The subject of this functional thesis is workplace communication and orientation to a company and to its work tasks. The goal of this thesis was especially to improve the quality of workplace orientation and to find out how important it is to have a proper communication system in companies. The theoretical section of this thesis contains theory about workplace communication and orientation. The functional part of the thesis was to create a guide to a new employee of the client company of this thesis.

The theory of communication at a workplace is focused on the importance and the challenges of the communication at a workplace and what role communication has at the workplace orientation. The theory of workplace orientation contains information about the benefits and problems in orientation, the goals and content of the orientation, and different roles and points at the orientation.

The guide to a new employee includes basic information about Kymenlaakson Osuuspankki and its conditions of work. The main goal of the guide is to familiarize the new employee to the company and its conditions of work. With the help of this guide the orientation to the new workplace can begin possibly even before the first day at work. This guide guarantees that the new employee is orientated to the employment relationship affairs and to the company.

As a conclusion, it is very important that companies invest on the communication and orientation inside workplace. Proper communication has to be interactional and long-lasting and proper workplace orientation makes employees more skilled and satisfied as workers. Proper orientation guarantees satisfaction to the whole work community and if possible, orientation should begin even before the first day at work, with to help of this guide.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ	7
2.1	Tulosviestintä	9
2.2	Perehdyttäminen viestinnän näkökulmasta	11
2.3	Uusi työyhteisöviestintä	12
2.4	Esimiesviestintä	15
2.5	Sisäisen viestinnän haasteet	17
3	PEREHDYTTÄMINEN	18
3.1	Työhönopastus	20
3.2	Perehdyttämisprosessin muutos	21
3.3	Lainsäädäntö	22
3.4	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	23
3.5	Perehdyttämisen sisältö ja suunnittelu	26
3.6	Perehdyttämisen vaiheet ja kesto	29
3.6.1	Ennen töiden aloitusta/ennen työpaikkaan tuloa	29
3.6.2	Ensimmäinen päivä	30
3.6.3	Ensimmäinen viikko	30
3.6.4	Kolme kuukautta	31
3.6.5	Perehdyttämisen lopetus	32
3.7	Perehdyttämisen roolit	32
3.7.1	Esimiehen rooli	32
3.7.2	Perehdyttäjän rooli	34
3.7.3	Perehtyjän rooli	36
3.8	Mahdollisia ongelmatilanteita ja kehitysehdotuksia	36
4	OPPAAN KIRJOITTAMINEN	41
4.1	Opas Kymenlaakson Osuuspankin uudelle työntekijälle	42
4.2	Oppaan sisältö	44
5	YHTEENVETO	44

## LÄHTEET

	46
Liite 1. Oppaan kansi	49
Liite 2. Oppaan sisällysluettelo	50

## 1 JOHDANTO

Monessa yrityksessä ongelmana on perehdytysjakson lyhyt kesto ja se, että työntekijää aletaan heti perehdyttää työtehtäviin, jolloin uusi työntekijä ei saa ennen töiden aloitusta kunnollista kuvaa yrityksestä ja sen toiminnoista. Jotta työntekijä on tehokas, hänen on tunnettava myös yritys ja sen palvelut mahdollisimman hyvin. Tämä vaikuttaa automaattisesti myös työn laatuun.

Uuden työntekijän on helpompi aloittaa uudessa työssä, kun hänellä on käsitys yrityksestä, sen toiminnasta, tuotteista ja keskeisimmistä työsuhteasioista. Tästä sainkin ajatuksen tehdä Kymenlaakson Osuuspankin uusille työntekijöille tarkoitettun oppaan, joka pitää sisällään näitä edellä mainittuja asioita. Kokemukseni mukaan työt uudessa työpaikassa on huomattavasti helpompi aloittaa, kun saa taustamateriaalia luettavakseen ennen ensimmäistä työpäivää. Näin tuntee ainakin pienen osan yrityksestä ja sen työsuhteasioista, ja perehtymisen uuteen työpaikkaan voi aloittaa jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. On tärkeää, että työntekijä saa mahdollisimman laajan kuvan uudesta työympäristöstään jo työsuhteen alussa.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena oli luoda toimiva opas, josta olisi hyötyä sekä uudelle työntekijälle että koko työyhteisölle. Tavoitteena on parantaa perehdytyksen laatua, sillä pelkkä työtehtäviin perehdyttäminen ei riitä, vaan on annettava tietoa myös muista työsuhteeseen liittyvistä asioista. Oppaan avulla työntekijä saa toivottavasti moniin kysymyksiinsä vastauksia.

Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin työyhteisöviestintää. Viestintä työyhteisön sisällä on ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijät suoriutuvat työtehtävistään hyvin ja viihtyvät työyhteisössään. Viestinnän osuudessa käsitellään työyhteisöviestintää ja sen tärkeyttä, esimiesviestintää sekä tulosviestintää. Tämän jälkeen työssä tullaan keskittymään perehdyttämisen teoriaan, joka pitää sisällään muun muassa perehdyttämisen prosessin läpikäyntiä, hyvän perehdyttämisen sisältöä ja mahdollisia ongelmatilanteita ja perehdyttämisen roolijakoa. Työn lopussa pohditaan, mitä tarvitaan hyvän oppaan tekemiseen ja käydään läpi Kymenlaakson Osuuspankin oppaan tekemisprosessi.

## 2 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

Leif Åberg (2003, 14) määrittelee viestinnän sanomien välitykseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Toisin sanoen se on sanomien vaihdantaa kahden tai useamman ihmisen välillä. Viestinnän kantasana muodostuu latinankielisestä sanasta *communicare*, tehdään yhdessä.

Viestintää on Juholinin (2009a, 20) mukaan kaikkialla esimerkiksi kotona, työyhteisössä, ystäväpiirissä, kulttuurien välillä. Viestintä voi olla kasvokkaisviestintää eli henkilöltä toiselle henkilölle, tai erilaisten viestintävälineiden kautta tapahtuvaa viestintää, kuten esimerkiksi internetin tai puhelimen välityksellä.

Korhonen & Rajala (2011, 28) kertovat viestinnän jakautuvan kuuteen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat sisäinen viestintä, talousviestintä, mediaviestintä, kriisiviestintä ja tilannehallinta, imago ja identiteetti sekä yritysmainonta. Tässä opinäytetyössä keskitytään sisäiseen viestintään.



Kuva 1. Viestinnän osa-alueet (Korhonen & Rajala 2011, 82.)

Leif Åberg (2003, 61.) määrittelee työyhteisön viestinnän seuraavasti:

*Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen.*

*Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä.*

Åbergin mukaan työyhteisö ei kykene toimimaan ilman viestintää. Jos työn tavoitteista tai työnjaosta ei kerrota, ei työntekijä näitä voi myöskään tietää. Jotta yritys voi toimia tavoitteellisesti, on sillä oltava toimiva viestintäjärjestelmä. (Åberg 2003, 61.)

Kun organisaation viestintä on suunniteltu perusteellisesti, takaa se usein onnistuneen lopputuloksen. Yrityksen olisi parasta tehdä viestintäsuunnitelma, joka on jatkuvasti ajan tasalla sekä kaikkien yrityksen jäsenten saatavilla. (Korhonen & Rajala 2011, 29.) Viestintäsuunnitelmassa tulisi määritellä tarkasti viestinnän vastualueet viestinnästä vastaavien kesken. Näin ei törmätä tilanteeseen, jossa viesti ei kulje, koska vastuita ei ole jaettu.

Yhteisöviestintä jaotellaan kahdeksi osa-alueeksi: sisäiseksi ja ulkoiseksi viestinnäksi. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa työyhteisön jäseniin kohdistuvaa viestintää, kun taas ulkoisella viestinnällä yrityksestä ulospäin suuntautuvaa viestintää. Korhosen & Rajalan (2011, 83–84) mukaan sisäinen viestintä pitää sisällään kaiken viestinnän, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun yrityksen ja työntekijöiden välillä. Hyvin hoidetun sisäisen viestinnän avulla saadaan sitoutettua työntekijät paremmin yritykseen ja esimerkiksi epävarmuutta luovassa muutostilanteessa hyvin hoidettu viestintä auttaa henkilöstöä sen läpikäynnissä. Sisäisen viestinnän kanaviksi Korhonen & Rajala listaavat esimerkiksi sisäiset uutiskirjeet, sähköpostit, info- ja tiedotustilaisuudet, henkilöstön koulutustilaisuudet, intranetin, henkilöstölehdet, kehityskeskustelut sekä sähköiset ilmoitustaulut.

Hosiokoski & Säteri (2008, 6.) kertovat sisäisen viestinnän aiheiksi muun muassa

- *uudistukset ja muutokset*
- *talousasiat ja markkinatiedot*
- *arvot ja strategia*
- *visio ja missio, tulevaisuuden suunnitelmat*
- *yhteiskuntavastuuasiat*
- *historia ja perustajat*
- *eri toimipisteiden esittely*
- *toimintaohjeet*



- *tuotteiden tai palveluiden sisäinen lanseeraus.*

Åberg (2002, 174–179) jakaa sisäisen viestinnän kahteen eri kanavaan: lähikanaviin ja kaukokanaviin. Lähikanavat pitävät sisällään esimies–alainen -verkoston (osasto-, konttori- ja projektikokoukset), työtoverilta toiselle kulkevan tiedon, ylimmän johdon suoran yhteydenpidon ja toimipaikkalehden. Kaukokanavia taas ovat muun muassa tiedotustilaisuudet, pikatiedotteet, henkilöstölehdet, asiakaslehdet sekä verkkojulkaisut.

Sisäiseen viestintään kuuluu työviestintä. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat työviestintää hoitaakseen työtehtävänsä hyvin. Kun sisäinen viestintä pitää sisällään kaiken viestinnän työyhteisön sisällä, on työviestintä nimenomaan työtehtävien hyvin hoitamiseen tarvittavaa viestintää. Työviestinnän kanavat jaotellaan suoraan vuorovaikutukseen ja välitettyyn viestintään. Suora vuorovaikutus tarkoittaa henkilökohtaista kasvokkainviestintää. Välitetty viestintä pitää sisällään erilaisia teknisiä viestimiä, joita käytetään viestimisen apuna. (Åberg 2002, 213–214.)

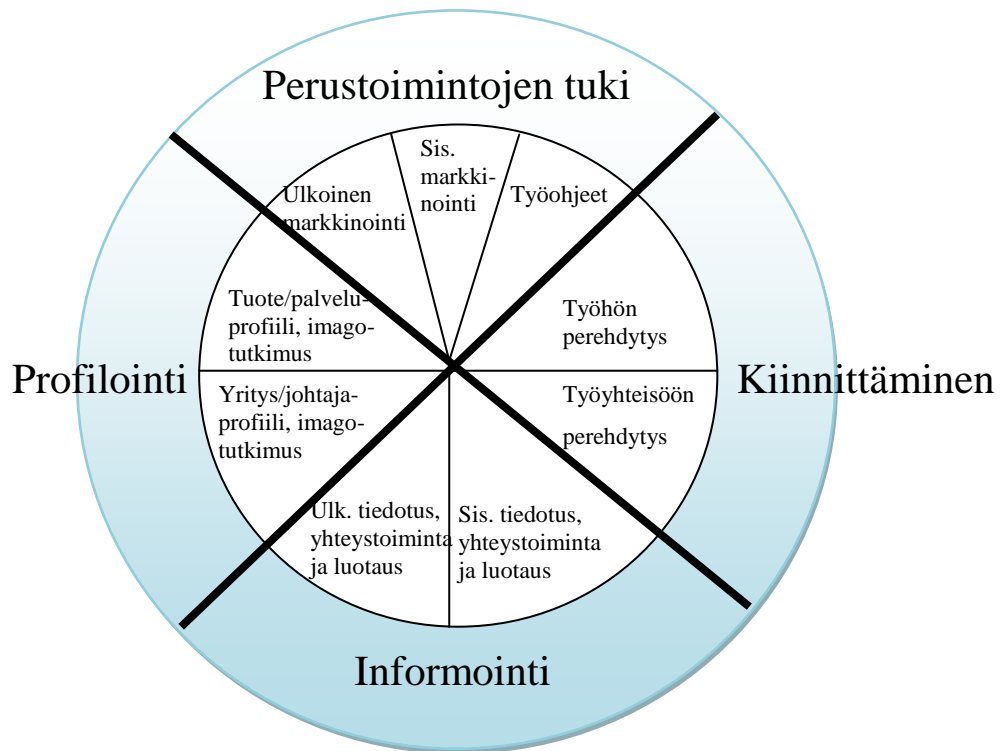
Ollakseen tehokasta on sisäisen viestinnän toimittava kaksisuuntaisesti, johdolta henkilöstölle ja henkilöstöltä johdolle. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän on myös ehdottomasti toimittava yksi yhteen, henkilöstölle on aina kerrottava asiat vähintään samaan aikaan kuin muille sidosryhmille, mutta mielellään ennen kuin tieto julkistetaan ulkopuolisille. (Korhonen & Rajala 2011, 83.)

Yrityksen tulisi muotoilla viesti viestintäkanavan mukaan ja valita paras ja tarkoituksenmukaisin kanava, jotta viesti tavoittaa kohderyhmän. Viestinnän tulee olla aikaansa seuraavaa, yrityksen on oltava siellä, missä asiakkaatkin ovat. Tämän takia tärkeää on nykyaikana hyödyntää uusia viestintäkanavia, kuten esimerkiksi sosiaalista mediaa. Yrityksen viestinnän on oltava selkeää ja johdonmukaista, jotta yhdestä viestistä ei saa useita tulkintoja. Ja ennen kaikkea, viestinnän on oltava nopeaa. Tapahtumista on uutisoitava heti, ja kysymyksiin on vastattava mahdollisimman nopeasti. (Osuuspankin intranet, 2012.)

## 2.1 Tulostietä

Åbergin (2000, 105–107) mukaan on viisi tekijää, joiden takia työyhteisössä viestintään. Nämä tekijät vaikuttavat työyhteisön tuloksen tekemiseen, joten hän kutsuu sitä

tulosviestinnäksi. Nämä viisi aluetta ovat työyhteisön toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Työyhteisössä pystytään välittömästi vaikuttamaan näihin neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon, viidenteen viestinnän muotoon eli sosiaaliseen vuorovaikutukseen ei pystytä suoraan vaikuttamaan. Tätä kokonaisuutta kutsutaan Åbergin pizza-malliksi, joka on esitetty kuvassa 2. Åbergin mukaan tulosviestintä on tehokasta silloin, kun se ajatellaan kokonaisuutena, jossa kaikkia tulosviestinnän osa-alueita kehitetään niin, että ne tukevat kokonaistavoitteita ja luovat tulosta.



Kuva 2. Åbergin pizza -malli (Åberg 2000, 107.)

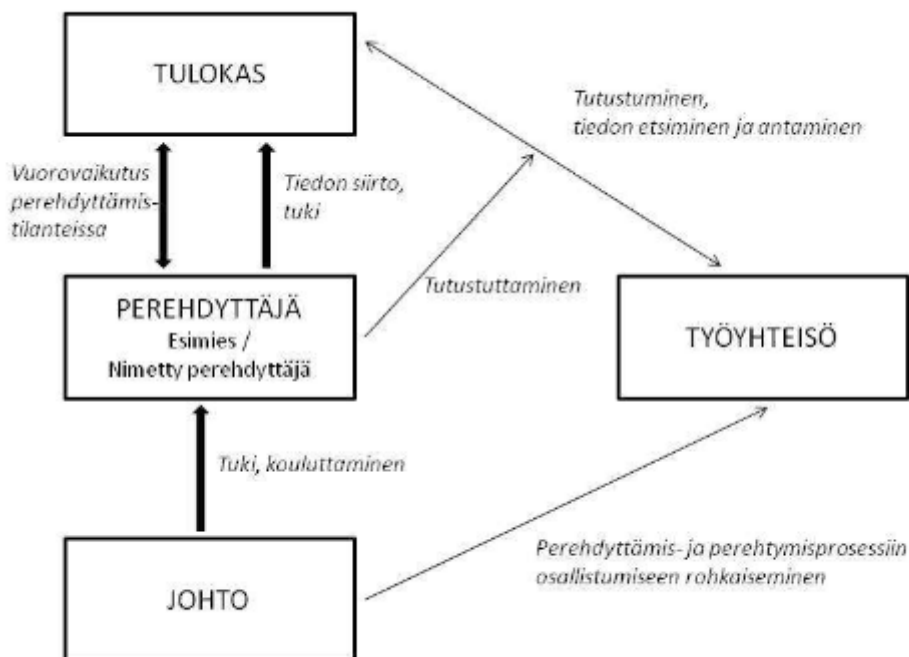
Åbergin pizza -mallissa *profiloinnilla* tarkoitetaan ulkoisiin yhteistyö- ja kohderyhmiin kohdistumista. Yritys profiloituu palveluidensa ja tuotteittensa kautta ja voi profiloida itseään esimerkiksi työyhteisönä tai johtajiensa kautta. Myös imago-tutkimus liittyy profilointiin. *Informointiin* kuuluu sekä yrityksen ulkoinen että sisäinen viestintä ja sen painopiste on erityisesti työyhteisön uutisten välittämisessä. *Perustoimintojen tuki* pitää sisällään ulkoisen viestinnän sekä sisäisen viestinnän ja sitä tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden saattamiseen asiakkaille. Ulkoinen viestintä pitää sisällään markkinointiviestinnän sekä tuotannolliset yhteydet muun muassa tavarantoimittajiin. Sisäiseen viestintään taas kuuluu työviestintä sekä sisäinen markki-

nointi. *Kiinnittäminen* kohdistuu yrityksen henkilöstöön, ja se sisältää työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen. Kiinnittäminen ei liity vain uusiin työntekijöihin, vaan sitä käytetään myös esimerkiksi työtehtäviään vaihtavien kanssa (Åberg 2002, 102–103.)

## 2.2 Perehdyttäminen viestinnän näkökulmasta

Viestintää tarvitaan työntekijöiden perehdyttämiseksi työtehtäviinsä ja työyhteisöönsä, sillä perehdyttämisessä tietoa vaihdetaan perehdyttäjältä perehdytettävälle. Perehdyttäminen on parhaimmillaan molemminpuolista vuorovaikutusta, jossa molemmat perehdyttämisen osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen. Tällaisessa vuorovaikutustilanteessa perehdytettävä voi vapaasti kysyä, keskustella ja arvioida omaa suoritustaan. Perehdyttäminen nähdään kuitenkin yhä kovin useasti yksisuuntaisena viestintänä, jossa perehdytettävä on ainoastaan tiedon vastaanottaja. (Pitkänen 2010, 39–40 & 70–71.)

Seuraavassa kuvassa Pitkänen (2010, 99–100) kuvaa perehdyttämistä viestinnän näkökulmasta. Kuvassa nähdään perehdyttämisprosessin osapuolten suhteita toisiinsa, sekä heidän välistä viestintäänsä. Kuvassa yksipäiset nuolet tarkoittavat yksisuuntaista tiedonsiirtoa ja kaksipäiset nuolet molemminpuolista vuorovaikutusta.



Kuva 3. Perehdyttäminen viestintäilmiönä (Pitkänen 2010, 100.)

Kun perehdyttämistä katsotaan viestinnän näkökulmasta, on kiinnitettävä erityistä huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin. Työpaikkailmoituksesta mahdollinen uusi työntekijä saa ensivaikutelmaa mahdollisesta tulevasta työpaikastaan, joten on huolehdittava, että työpaikkailmoitus on huolellisesti rakennettu, ja mietittävä tarkkaan, millainen viesti ilmoituksen kautta halutaan antaa. Työhaastattelussa haastattelijan käytös ja puitteet, jossa haastattelu järjestetään, kertovat paljon työpaikasta ja vaikuttavat suuresti työnhakijan motivaatioon päästä tähän nimenomaiseen työpaikkaan. Tervetuloa taloon -opas on osaltaan myös mainonnan väline uudelle työntekijälle, ja jos se on tehty hyvin, auttaa se työntekijää tuntemaan työyhteisöään ja sitoutumaan uuteen työyhteisöön jo ennen töiden aloitusta. Kun työntekijä on palkattu, mahdollisen perehdyttämiskoulutuksen sävy on mietittävä tarkkaan ja esimerkiksi ”talon tapojen” liian voimakkaasti kertominen voi olla tehotonta ja vaikuttaa vain negatiivisesti uuteen työntekijään. Esimerkiksi säännöt tulisi kertoa positiiviseen sävyyn, ei niinkään kertomalla, mitä ei saa tehdä. (Åberg 2002, 205–206.)

Ensimmäisenä työpäivänä ensivaikutelma on ehdottoman tärkeä, joten kaiken tulisi olla valmiina uutta työntekijää varten. Perehdyttäjä, hänen asenteensa ja suhtautumisen- sa tehtäväänsä vaikuttavat paljon myös uuteen työntekijään ja hänen mielikuviinsa työyhteisöstä. Henkilöstölehti ja sen sisältö antavat myös kuvaa yrityksestä ja voivat sisältää paljon uudelle työntekijälle hyödyllistä tietoa. Työyhteisön suhtautuminen uuteen työntekijään vaikuttaa myös kovasti uuden työntekijän innokkuuteen aloittaa työt. Kaikki nämä asiat antavat viestiä uudelle työntekijälle työyhteisöstä ja näiden kautta hän saa ensivaikutelman uudesta työpaikastaan. Nämä asiat vaikuttavat myös siihen, haluaako työntekijä koeajan jälkeen jatkaa työssään. (Åberg 2002, 205–206.)

### 2.3 Uusi työyhteisöviestintä

Juholin (2009b, 58–61) kertoo, että perinteisen viestinnän mallin mukaan tieto on neutraali asia, jota siirretään lähettäjältä vastaanottajalle. Tiedon ajateltiin olevan täysin oikeaa, ja mietittiin vain, miten siirtää se vastaanottajille. Työyhteisössä tämä tarkoittaisi tiedon siirtymistä ylhäältä alaspäin, esimiehiltä alaisille. Tämä malli toimi Juholinin mukaan vielä entisaikaan, mutta suurimmassa osassa nykyisistä organisaatioista tämä aiheuttaa työyhteisölle vain ongelmia, kun työntekijätaso ei voi osallistua viestintään itse mitenkään. Uudenlainen työyhteisöviestintä on vuorovaikutuksellista ja

vastavuoroista viestintää, jossa työyhteisön jäsenten välillä on keskinäinen arvostus toisiaan kohtaan ja viestintä kuuluu jokaisen työntekijän työhön ja elämään.

Juholin (2009b, 62) on tämän ajatuksen pohjalta kehittänyt työyhteisöviestinnän uuden agendan, joka pyrkii haastamaan vanhan viestinnän mallin. Sen mukaan *viestintää tapahtuu siellä missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia*. Tietoa ei siis erikseen tuoda hierarkioiden tai henkilön aseman mukaan, vaan kaikki työntekijät ovat tasavertaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että alainen voi kyseenalaistaa esimiehen ajatuksia ja tapoja toimia, ja toisinpäin.

Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan energisoivaksi työyhteisöksi kutsutaan sellaista työyhteisöä, jossa tuotetaan sekä yhteisöllistä että yksilöllistä ajattelutapaa. Työntekijän kokevat tällaisessa tilanteessa voivansa tehdä juuri sitä mitä osaavat, tuntevat tekevänsä tärkeitä asioita ja voivansa vaikuttaa asioihin, kehittää ja oppia. Energisoiva työyhteisö syntyy lähentävän viestinnän avulla. Lähentävässä viestinnässä on yhteinen keskustelukulttuuri, tiedon vaihdantaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön asioihin. Keskinäisen vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda uutta, ja sen avulla on mahdollisuus kehittää ja kehittyä työssään. (Juholin 2009b, 60–61.)

Energisoivan työyhteisön vastakohta on lamaannuttava/välinpitämätön työyhteisö. Sil- le ominaista on hierarkinen ja johtajakeskeinen työyhteisö, jossa tärkeässä asemassa olevilla on oikeus puhua. Lamaannuttavan työyhteisön viestintä on loitontavaa, tarkoittaen sitä, että yhdellä on monologisesti oikeus puhua, kun muut kuuntelevat. Loitontava viestintä voi aiheuttaa sen, että ihmiset työntyvät toisistaan etäälle, eivätkä vaihda keskenään näkemyksiään tai keskustele yhdessä työyhteisön asioista. Tämän takia he eivät suoriudu työtehtävissään täysillä, sillä he eivät tiedä, mitä työyhteisössä tapahtuu. (Juholin 2009b, 61.)

Törmäyskurssi Juholinin mukaan sattuu, jos energisoivaa työyhteisöä yritettäisiin pakottaa loitontavaan viestintään, tai lamaannuttavaa työyhteisöä lähentävään viestintään. Tätä törmäystä Juholin havainnollistaa alla olevan taulukon avulla, jossa vertailaan viestinnän uskomuksia ja työyhteisön tyyppejä toisiinsa. Paksulla reunustetut ruudut kuvaavat samankaltaisuuksia ja ohuella reunustetut erilaisuuksia.

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

Kuva 4. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2009b, 59.)

Juholinin (2009a, 63) esittelemä työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6 + 1 osatekijästä. Nämä tekijät muodostavat yhteisöllisyyttä ja yhteistä keskustelua muodostaen uudenlaisen, avoimemman työyhteisön. *Ensimmäinen* osatekijä on se, että tärkeistä asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti ja avoimesti. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, tärkeintä on jakaa erilaisia mielipiteitä. *Toisen* osatekijän mukaan ajantasaista tietoa on koko ajan oltava saatavissa, ja jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää, että hänellä itsellään on vastuu tuottaa ja vaihtaa ajankohtaista tietoa. *Kolmas* osatekijä on rento ja vapaa tunnelma, jolloin jokainen uskaltaa kertoa omia näkemyksiään, kysyä ja tarvittaessa kyseenalaistaa asioita. *Neljäntenä* tekijänä on se, että osallistumisen ja vaikuttamisen tulisi olla mahdollista jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Vaikuttaminen voi olla sekä pieniin ja isoihin asioihin vaikuttamista. *Viidentenä* tekijänä on yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Nämä tukevat sekä yksilöä että koko työyhteisöä. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen on mahdollista suoran viestinnän avulla, johon liittyy monisuuntainen ja jatkuva palaute. *Kuudes* tekijä on työnantajamaine, joka on osa jokaisen työntekijän työtä. Jokainen vaikuttaa oman toimintansa kautta työnantajamaineeseen, joka siten heijastuu myös ympäristöön. *+1* on näitä kuutta osatekijää yhdistävä tekijä, jonka mukaan viestintä ja toiminta tapahtuvat foorumeilla, joissa tieto vaihtaa omistajaa estottomasti ja vuoropuhelu on sallittu. Foorumit yhdistävät organisaation sen toimintaympäristöön ja eri verkostoihin. Foorumeita ovat esimerkiksi viikko- ja kuukausipalaverit sekä intranet.

Palautteen antaminen ja saaminen kuuluu olennaisesti nykyaikaiseen työyhteisöön ja palautetta on saatava ja annettava, jotta yksilö voi oppia ja kasvaa työntekijänä. Jos työntekijä ei saa tietää onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan, ei hän myöskään voi kehittyä työntekijänä. Palautetta ei kuulu antaa ainoastaan yksipuolisesti esimieheltä alaiselle, vaan myös esimiehet ja johtoryhmä tarvitsevat ja odottavat palautteen saamista. Oikein annetun palautteen avulla työntekijä voi saada uutta motivaatiota, ideoita ja kannustusta työhönsä. (Juholin 2009a, 243–245.)

Juholin (2009a, 145) kertoo, että ilman ajantasaista tietoa voi tapahtua väärinymmärryksiä, virheitä, myöhästymisiä ja toisarvoista laatua. Myös työyhteisön jäsenen on oltava itse aktiivinen, kysyä, etsiä tietoa ja jakaa sitä muiden kanssa. Näin viestintä on vastavuoroista, jolloin kaikki jakavat tietoa toisilleen, eivätkä panttaa sitä itsellään. Yrityksen johdon vastuulla on jakaa uutta tietoa, kun aiheita siihen tulee.

Viestinnä kannalta erittäin tärkeää on se, että työyhteisön jäsenet tuntevat saavansa vaikuttaa asioihin, käydä keskustelua aktiivisesti ja kysyä lisäkysymyksiä. Nämä vaikuttavat olennaisesti myös työssäviihtyvyyteen. Työssä jaksaa ja viihtyy paremmin, kun voi vaikuttaa työolosuhteisiinsa, ja tuntee olevansa arvostettu ja tulleen kuunnelluksi. (Juholin 2009a, 148.)

## 2.4 Esimiesviestintä

Esimies on viestin välittäjä johtoryhmän ja työntekijöiden välillä. Esimies lisää työntekijöiden tietoisuutta työntekoon ja organisaatioon liittyvistä asioista, kertoo yrityksen strategiasta ja arvoista. Hän välittää johdon viestit työntekijöille ja antaa esimerkiksi palautetta työntekijöiltä johtoryhmälle. Esimies vastaa siitä, että tieto kulkee sujuvasti hänen tiiminsä sisällä. Toimiva esimiesviestintä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin suuresti. Jotta esimiesviestintä voi olla toimivaa, on esimiehen työskenneltävä lähellä alaisiaan. (Säteri 2009, 3-4.)

Esimies on suuressa vastuussa yrityksen viestinnästä. Usein kiireen takia viestinnästä tingitään, mikä voi viedä siitä, ettei viestintää pidetä tärkeänä. Esimiehen on toimitava esimerkkinä muille työntekijöille, joten viestinnälle on löydettävä aikaa. Jos esimiehestä kielii viestinnän arvostuksen puute, vaikuttaa se myös alaisten asenteisiin. (Korhonen & Rajala 2011,21)

Kasvokkaisviestintä on kaikkein tehokkain viestinnän muoto. Esimiesviestinnässä henkilökohtaisella kasvokkaisviestinnällä on suuri rooli. Vastaanottaja vastaanottaa henkilökohtaisesti annetun viestin paremmin, kuin suuressa koko talon tiedotustilaisuudessa annetun viestin. Henkilökohtaisessa viestinnässä on myös tilaisuus vuorovaikutukseen, kysymysten esittämiseen sekä parempaan vastausten saantiin. (Korhonen & Rajala 2011, 21.) Kasvokkaisviestintätilanteita voivat olla esimerkiksi palaute- ja kehityskeskustelut sekä tiimipalaverit. Esimiehen luo on päästävää keskustelemaan aina tarpeen vaatiessa, myös silloin kun ei ole varattu erillistä aikaa keskustelulle. (Säteri 2009, 4.)

Henkilökohtaisen viestinnän ongelmana voi olla se, että viestin vastaanottaja pystyy lukemaan viestintuojaa, ja huomaa jos esimies ei ole sitoutunut viestiin. Tällä tavoin saatetaan helposti antaa ristiriitaisia viestejä, jos sanat ja elekieli kertovat eri asioita. Jos työntekijän lähin esimies ei näytä olevan sitoutunut viestiin, vaikuttaa se suuresti myös viestin vastaanottajan asenteisiin, joita on vaikeaa tämän jälkeen enää muuttaa. Ammattitaitoinen esimies kuitenkin pystyy viestimään vakuuttavasti, vaikka ei itse täysin tuomaansa viestiin uskoisikaan. (Korhonen & Rajala 2011, 21–22) Kasvokkaisviestinnän tehokkuuteen vaikuttaa myös esimerkiksi se, ovatko aikaisemmat viestit olleet luotettavia. Jos aikaisempiin viesteihin ei ole voinut luottaa, työntekijä muuttuu skeptisemmäksi uusia viestejä vastaanottaessaan. (Holtz 2003, 67–68.)

Kun esimies on sitoutunut viestintään ja ymmärtää sen tärkeyden, hän viestii aktiivisesti tiimilleen. Esimies myös löytää aina aikaa sekä viestin valmistelemiseen että sen jakamiseen. Hyvä esimies ymmärtää, että tiimillä on tiedontarpeita ja tarpeita myös jakaa ajatuksiaan. Näin esimies kuuntelee tiiminsä viestejä ja ryhtyy tarvittaessa toimiin, tai ainakin välittää viestit eteenpäin. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Jotta esimies toimisi tehokkaana viestijänä, on hänelle järjestettävä asianmukainen viestintäkoulutus, sillä esimiestehtävissä toimiva ei välttämättä ole automaattisesti asiantuntija viestintäpuolen asioissa (Säteri 2009, 3-4). Jotta yrityksen sisäinen viestintä toimii hyvin, on myös esimiehen ja viestintäyksikön toimittava hyvin yksin. Hyvin viestivässä organisaatiossa esimiestä voidaan pitää laadukkaana sekä luotettavana viestinnän kanavana. Esimiehet voivat jopa olla perinteisiä viestintäkanavia tehokkaampia, sillä esimies on arvostettu henkilö, jonka välittämä sanoma on henkilökohtaisempi kuin perinteisen viestintäkanavan tuoma viesti. Esimiehen tuoma viesti on



myös kahdensuuntainen, sillä viestintätilanteessa alainen voi antaa palautetta. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Esimiesviestintään kuuluu siis myös palautteen antaminen puolin jos toisin. Palautteen antaminen ja saaminen liittyy olennaisesti työyhteisön tyytyväisyyteen. Positiivinen palaute voi motivoida työntekijöitä, rakentava negatiivinen palaute voi taas kehittää työntekijää. Negatiivinenkin palaute on parempi kuin ei palautetta lainkaan. Jokaisen esimiehen tulisi pystyä antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta alaisilleen. (Säteri 2009, 4.)

## 2.5 Sisäisen viestinnän haasteet

Korhonen ja Rajala (2011, 34–35) kertovat, että vaikka viestinnän arvostus onkin tänä päivänä kasvussa, ei se näy yrityksen sisäisessä viestinnässä. Joissain työyhteisöissä sisäinen viestintä saatetaan nähdä turhana toimintona, jossa henkilöstölle lähetettävät uutiskirjeet ja muut massaviestit päätyvät lukemattomina roskakoriin. Tehokkaasti hoidettu sisäinen viestintä lisää kuitenkin työn mielekkyyttä, motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Tehokas sisäinen viestintä välittää myös organisaatiosta ulospäin yhtenäistä kuvaa, kun henkilöstö on ajan tasalla organisaation muutoksista.

Yrityksen viestintä on suurien paineiden alla, sillä nykyajan teknologisessa maailmassa tieto kulkee valon nopeudella ympäri maailmaa, ja erityisesti huonoista uutisista sana kiirii eteenpäin välittömästi ja nämä uutiset nousevat hetkessä suosittujen uutisvustojen luetuimmiksi uutisiksi. Tämän takia yrityksen on panostettava viestintäänsä ja esimerkiksi panostettava kriisiviestintäänsä. Jos viestintä epäonnistuu, vaikuttaa se koko organisaation toimintaan esimerkiksi huonontuvan maineen kautta. Tämän takia viestinnän ongelmatilanteet tulee tunnistaa ja korjata ajoissa, jotta suuria vahinkoja ei ehdi syntyään. (Korhonen & Rajala 2011, 35.)

Sisäistä viestintää vaikeuttaa esimerkiksi se, että yrityksillä on useita toimipisteitä, joten on mietittävä tarkkaan, miten viesti saadaan välitettyä kaikille samanaikaisesti. Kansainvälisissä yrityksissä viestinnän ongelmana on kansainvälisyydestä johtuvat kieli- ja kulttuurierot. Oman haasteensa tekevät myös työpaikat, joissa jokaisella työntekijällä ei ole käytettävissä tietokonetta, josta esimerkiksi sähköpostin tai intranetin kautta lukisivat tiedotteet. Eräs sisäisen viestinnän ongelma on sitoutumisongelmat työntekijöiden puolelta, kun ei ollakaan kiinnostuneita lukemaan viestejä. Monesti käy

myös niin, että johtoporras ei ole sitoutunut sisäiseen viestintään joka osaltaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Hosiokoski & Säteri 2008, 5.)

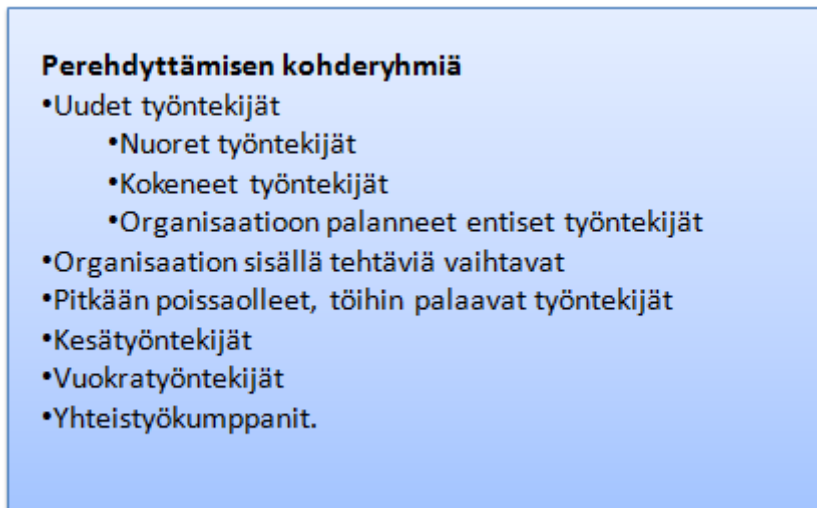
### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen määritellään sellaisina toimenpiteinä, joiden avulla uusi työntekijä eli perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat toimia, toiminta-ajatuksen sekä sen liikeidean. Työntekijä oppii uudet työtehtävänsä ja oppii tuntemaan työympäristönsä ja työkaverinsa. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada työntekijä tuntemaan kuuluvansa tärkeänä osana työyhteisöön sekä omaksumaan työtehtävänsä ja työpaikkansa toiminnan mahdollisimman hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18.)

Perehdyttämistä pidetään myös sosiaalistumisen prosessina. Työympäristössä tällä tarkoitetaan erityisesti sitä, että uusi työntekijä oppii talon tavoille, tutustuu työyhteisöönsä, oppii työpaikan arvot, normit ja menettelytavat. Työyhteisöllä on suuri rooli sosiaalistumisessa, se voi monin eri tavoin auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöönsä. (Lepistö 2004, 59.)

Vaikka perehdyttäminen ajatellaan usein työaikaa vievänä, kannattaa siihen panostaa, sillä mitä nopeammin ja paremmin perehtyjä oppii asiat, sen nopeammin hän kykenee suoriutumaan työtehtävistään hyvin. Perehdyttäminen antaa perehdytettävälle myönteisen asenteen työn tekemiseen ja sen avulla työntekijä saadaan sitoutettua organisaatioon. Perehdyttämisen avulla saadaan luotua perusta hyvälle yhteistyölle sekä tarvittavat verkostot työn tekemiseen. Sen avulla uusi työntekijä kehittyy työtehtävissään ja mahdollistaa oppimisen turvallisessa työympäristössä. (Osuuspankin intranet 2013.)

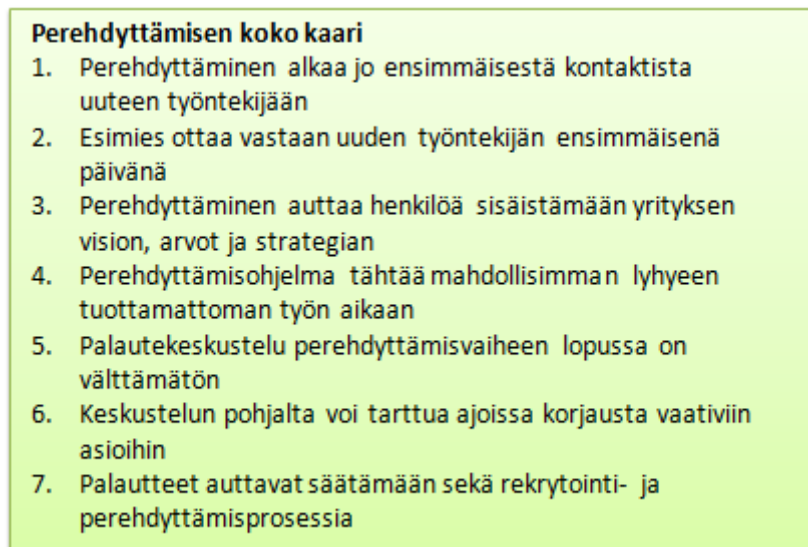
Perehdyttämisessä on eri kohderyhmiä ja sen sisältö ja tarve vaihtelevat kohderyhmän mukaan. Siinä otetaan myös huomioon perehdytettävän aikaisempi osaaminen, kokemus ja ammattitausta. Perehdyttäminen ei ole pelkästään sidottuna työsuhteen alkuaikaan, vaan sitä käytetään myös opastettaessa vanhaa työntekijää uusiin työtehtäviin. Esimerkiksi palatessaan pitkältä sairauslomalta tai vanhempainvapaalta, työntekijä on usein perehdyttämisen tarpeessa. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Kuvassa 5 kerrotaan perehdyttämisen kohderyhmät.



Kuva 5. Perehdyttämisen kohderyhmät (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Myös niitä työntekijöitä on perehdytettävä, jotka ovat koko ajan olleet töissä, eivätkä välttämättä ole edes vaihtamassa työtehtävää. Tällaisia perehdyttämistilanteita ovat esimerkiksi muutostilanteisiin perehdyttämiset. Muutoksia voivat olla esimerkiksi tietojärjestelmien vaihtuminen, työmenetelmien muuttuminen tai koneiden uusiminen. Tällaisissa tilanteissa on aina muistettava järjestää tarpeellinen opastus työntekijöille. Usein muutostilanteet tuovat mukanaan pelkoa ja epävarmuutta, joten perehdyttäminen on järjestettävä hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Uudelle työntekijälle perehdyttäminen on yritykseen ja työtehtäviin tutustuttamista, kun taas tehtävästä toiseen vaihtavalle panostuksena on työtehtäviin perehdyttäminen. Suuret yritykset ovat pääsääntöisesti hoitaneet perehdyttämisen paremmin kuin pienet yritykset. Usein suurissa yrityksissä esimerkiksi järjestetään perehdyttämisjaksoja, joissa perehdytetään useampaa uutta työntekijää samanaikaisesti. Pienempien yritysten ongelmana on erityisesti se, ettei uutta työntekijää ehditä perehdyttää resurssien puutteen takia kuin ainoastaan työtehtäviin. Tämä vaikuttaa olennaisesti myös siihen, että uusi työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöönsä paljon myöhemmin kuin perusteellisessa perehdyttämistilanteessa. (Viitala 2004, 259.) Kuvassa 6 käydään läpi perehdyttämisprosessi.



Kuva 6. Perehdyttämisen kaari (Valvisto 2005, 51.)

Juholinin (2009b, 234) mukaan käsitys perehdyttämisestä on muuttumassa, ja siitä on tulossa osa työyhteisön viestintää. Perehdyttämisen perusominaisuuksiin kuuluu pitkäkestoisuus sekä vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisudella tarkoitetaan sitä, että kysymyksiä on lupa esittää ja keskustelua voi käydä henkilöiden kanssa, joista perehdyttävän mielestä on hänelle apua. Pitkäkestoisuudella tarkoitetaan sitä, että perehdyttäminen ei ole vain parin päivän mittainen tapahtuma, vaan useiden kuukausien pituinen jakso.

### 3.1 Työhönopastus

Perehdyttämisen käsite pitää nykyaikana sisällään myös työhönopastuksen käsitteen. Työhönopastuksella tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla työntekijä omaksuu ja oppii hallitsemaan uudet työtehtävänsä. Työhönopastuksen avulla työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti tehtävissään. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Työhönopastajan tehtävä on opettaa uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä, oikeat sekä turvalliset työmenetelmät, koneiden ja laitteiden käytön sekä niiden huoltamisen. Työntekijä myös oppii oikeiden työasentojen ja -liikkeiden hallinnan. (Lepistö 2004, 59.)

Työhönopastusta aloittaessa on huomioitava se, suunnitellaanko opastus kokonaan uudelle työntekijälle vai vanhalle työntekijälle, joka jatkaa uusiin työtehtäviin. Opas-

tuksen kannalta on tiedettävä, millaiset tiedot ja taidot opastettavalla on ja millaisia asenteita hänellä on uuteen tehtävään. (Lepistö 2004, 63.)

Työhönopastajan olisi hyvä varmistaa jo ennakkoon, että opetuksessa käytettävät ohjelmat ja laitteet ovat valmiita käytettäväksi heti ensimmäisenä työpäivänä. Työhönopastukseen olisi hyvä varata sopiva aika ja paikka, jotta opetettavalla olisi hyvä ja rauhallinen ympäristö jossa opetella. Itse työhönopastusprosessi alkaa siitä, että opastaja näyttää opetettavalle tehtävän rakenteen, sen säännöt ja keskeisimmät periaatteet ja näyttää käytännössä, miten työtehtävät suoritetaan. Tämän jälkeen uusi työntekijä voi itse kokeilla työtehtävien suorittamista. Opastajan rooli tässä vaiheessa on seurata sivusta työtehtävien etenemistä ja antaa palautetta sen onnistumisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)

Viitala (2004, 190) kertoo hyvän työnopastuksen tutustuvan seuraaviin asioihin:

- *työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki*
- *työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet*
- *työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito*
- *työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat*
- *toimintaohjeet häiriötilanteissa*
- *työn menestyksellisyys arviointi ja mittarit*
- *oppimismahdollisuudet jatkossa.*

### 3.2 Perehdyttämisprosessin muutos

Perehdyttämisen taustat ovat vahvasti liitoksissa teollisuuden työntekijöiden perehdyttämiseen ja työhönopastamiseen. Suomessa käynnistettiin toisen maailmansodan jälkeen työnopastajakoulutus. Tällöin teollisuus oli kovassa kasvussa, jonka takia oli tarve opastaa työntekijät massatuotantoon mahdollisimman nopeasti. Tähän aikaan perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus olikin lähinnä saada työntekijöiltä aikaan hyviä työsuorituksia ja jatkuvaa tuotantoa. Aikaisemmin perehdyttäminen onkin ajateltu vain työhönopastuksena, jolloin työntekijä on opastettu vain työtehtäviinsä ja kaikki muu perehdyttäminen on unohdettu kokonaan. Laajempaa perehdyttämistä ei ole pidetty tärkeänä, osittain ehkä sen takia, että työympäristöt entisaikaa eivät olleet niin

monimutkaisia kuin nykyaikana. Nykyaikainen perehdyttämisaajatelu käsittää työnopastuksen lisäksi myös työyhteisöön ja työympäristöön perehdyttämisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttämisen tarve on kasvanut vuosien saatossa toimintaympäristön nopean muutoksen takia. Työelämän sanotaan muuttuvan jatkuvasti monimutkaisempaan suuntaan. Tämän muutoksen nopeutta ovat lisänneet muun muassa uudenlaiset työmenetelmät, atk-laitteet ja koneiden lisääntyminen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 121.) Tekninen kehitys tekee laitteista yhä monimutkaisempia ja vaikeammin ymmärrettäviä, joten on väistämätöntä että näihin opastetaan kunnolla. Laitteiden toiminta on osattava perusteellisesti, jotta työstä voidaan suoriutua hyvin. (Lepistö 2004, 56.)

Vielä nykyaikanakin perehdyttämistä katsotaan ensisijassa työnopastusnäkökulmasta. Nykyaikaisen perehdyttämisen ongelmana useasti on se, että monesti unohdetaan liian helposti muuhun perehdyttämiseen panostaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)

### 3.3 Lainsäädäntö

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijälle riittävän perehdyttämisen:

*”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.”*  
(Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §, 1 mom.)

Työnantajalla on vastuu työturvallisuudesta ja työhön perehdyttämisestä. Työntekijällä taas on lain mukaan vastuu noudattaa työnantajan työturvallisuusohjeita sekä -määräyksiä. Työntekijän velvollisuutena on myös ottaa huomioon muiden työntekijöiden työturvallisuus. Jokaisen työntekijän on välittömästi ilmoitettava havaitsemistaan puutteista tai vioista, joita työpaikalla ilmenee. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

Työturvallisuus on olennainen osa perehdyttämistä. Työturvallisuuskoulutuksen tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työ, työympäristö ja työolosuhteet. Sen tavoitteena on säilyttää henkilöstön työkyky hyvänä. Oikein ja huolella järjestettynä koulutus voi ennaltaehkäistä mahdollisten työtapaturmien tapahtumista, ammattitauteja tai

työstä johtuvia sairauksia. On tärkeää antaa tarvittavat työturvallisuusohjeet perehdyttämisen yhteydessä. Työturvallisuusopastus pitää sisällään esimerkiksi ohjeet koneiden turvalliseen käyttöön, mahdollisten suojavälineiden käyttöopastukset, työliikkeiden ja -asentojen opastamisen sekä varautumisohjeet erilaisten vaaratilanteiden varalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

Pelastuslaki (379/2011) edellyttää, että jokaisella työpaikalla on oltava erillinen pelastussuunnitelma. Pelastussuunnitelman tarkoituksena on ennaltaehkäistä vaaratilanteiden syntyä ja varautua tarvittaviin pelastustoimenpiteisiin. Kaikki työntekijät on perehdytettävä myös pelastussuunnitelmaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 23.)

### 3.4 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen päätavoitteena on luonnollisesti oppiminen ja se, että työntekijä kykenee suoriutumaan itsenäisesti ja hyvin työtehtävistään (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Perehdyttämisen sanotaan olevan ihanteellisinta silloin, kun vanha työntekijä siirtyy organisaation sisällä edellisistä tehtävistä uusiin, vaativampiin tehtäviin. Tällaisessa tilanteessa työntekijällä on jo hallussa organisaatioon perehdyttäminen, jolloin voidaan keskittyä uuteen työtehtävään perehdyttämiseen. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämisessä päästään nopeimmin normaaliin työtilanteeseen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 122–123.) Perehdyttämisessä olisi hyvä käyttää hyödyksi uuden työntekijän innokkuus uutta työtehtävää ja työpaikkaa kohtaan ja samanaikaisesti myös pitää yllä tätä innokkuutta mahdollisimman pitkään. (Cadwell 1989, 3.)

Hyvästä perehdyttämisestä hyötyy koko työyhteisö. Kun perehdyttäminen on hoidettu jo heti työsuhteen alussa hyvin, uusi työntekijä tuntee suurempaa sitoutumista työyhteisöönsä, hän hallitsee työtehtävänsä hyvin ja työkaverit voivat keskittyä omiin tehtäviinsä. Onnistuneen perehdyttämisen avulla työntekijä on tyytyväisempi työn tekijä ja hän pääsee nopeammin työskentelemään itsenäisesti, ilman että tarvitsee jatkuvasti toisen apua. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, vähenee myös virheiden määrä ja säästetään virheiden korjaamiseen tarvittava aika. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Huolellisesti järjestetty perehdyttäminen vähentää muun muassa työn kuormittavuutta sekä henkisesti että fyysisesti. Se myös lisää työn tuottavuutta. (Rissanen, Sääski, Vornanen 1996, 121.)

Uusi työntekijä kaipaa monesti hyväksyntää kollegoiltaan. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, pääsee työntekijä nopeasti mukaan myös työyhteisönsä jäseneksi ja tutustuu työkavereihinsa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.)

Ideaalissa tilanteessa perehdytettävä ei ole vain uuden tiedon vastaanottaja, vaan myös aktiivinen toimija. Kyse on vuorovaikutteisesta, kaksisuuntaisesta perehdyttämisestä, jossa tämänhetkisiä työkäytäntöjä voitaisiin uudistaa uuden työntekijän avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä tarjoaa omaa osaamistaan ja ideoitaan, joita parhaimmillaan voidaan käyttää yrityksen päämäärien edistämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.) Uudella työntekijällä voi olla monia uusia ideoita, tietotaitoa ja kehitysehdotuksia, jotka tulisi ottaa vakavasti, sillä työsuhteen alussa työntekijällä on ulkopuolisen käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta. Vastavalmistunut työntekijä voi myös tuoda paljon tärkeää tietoa alan kehityksestä. Nämä kehittämisideat tulisikin pyrkiä viemään eteenpäin yrityksen sisällä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.) Alla olevassa kuvassa esitellään vuorovaikutteista perehdyttämistä.



Kuva 7. Vuorovaikutteinen perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

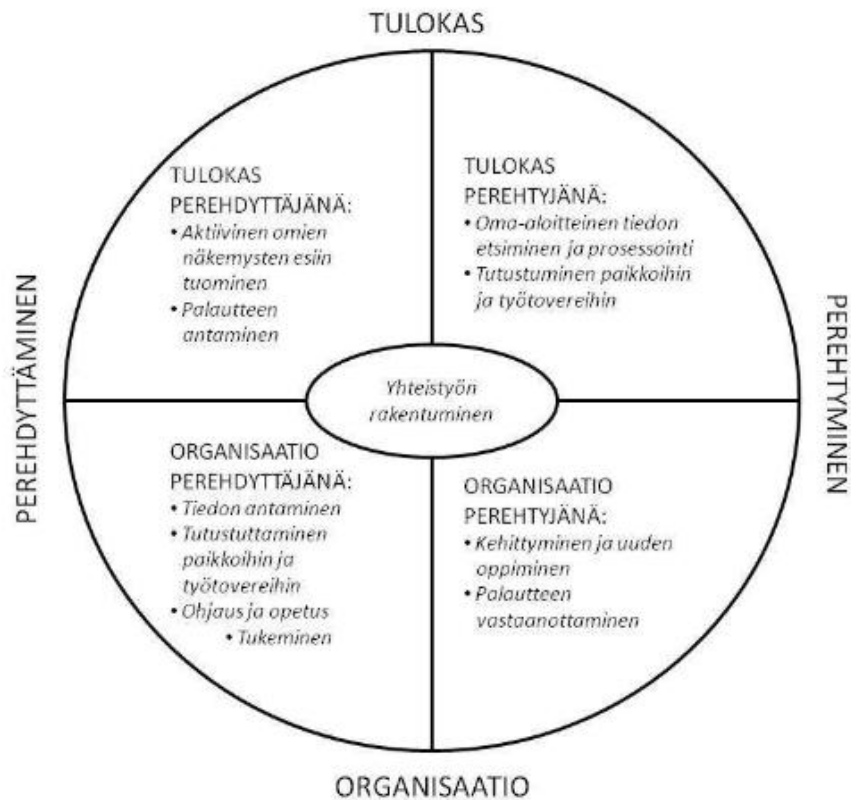
Työntekijän kannalta perehdyttämisen kautta epävarmuus työn tekemiseen vähenee, jolloin hän myös suoriutuu tehtävistään paremmin ja pitää työtä mielekkäämpänä. Työ alkaa sujuvammin, kun tehtävät on opittu heti alusta pitäen oikein. Hän myös sopeutuu työyhteisöön helpommin, kun hän tuntee että hänet on otettu työyhteisöön hyvin vastaan ja hänen oppimisestaan välitetään. Myös ammattitaito kehittyy paremmin ja jatkossa tapahtuva työssä oppiminen helpottuu sekä nopeutuu. (Lepistö 2004, 56.)



Yrityksen kustannukset pysyvät pienempinä, kun perehdyttäminen on järjestetty kunnolla ja työn laatu pysyy koko ajan tasaisen hyvänä (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Työyhteisö hyötyy uuden työntekijän perehdyttämisestä siten, että esimerkiksi virheitä ja työtapaturmia tapahtuu huomattavasti vähemmän, työn laatu paranee, hävikin määrä pienenee, ja työntekijät voivat rauhassa keskittyä omiin työtehtäviinsä ilman jatkuvaa keskeytystä ja avun kysymistä. (Lepistö 2004, 57.)

Hyvä perehdyttäminen on suunniteltu yksilöllisesti jokaiseen työtehtävään erikseen, sillä yksi ja sama tapa perehdyttää ei välttämättä päde kaikkiin työtehtäviin tai työntekijöihin. Perehdyttämisen aikana myös johtohenkilöiden on oltava sitoutuneita ja läsnäolollaan osoittaa, että uusi työntekijä on arvostettu ja tarpeellinen. (Juholin 2009b, 237.)

Pitkänen (2010, 100) esittää perehdyttämisen nelikenttämallin, joka tarkoittaa sitä, että perehdyttämisessä sekä uusi työntekijä että organisaatio voivat toimia perehdyttäjinä ja perehdytettävinä. Perehdyttämistä voidaan tässä tilanteessa katsoa neljästä näkökulmasta: tulokas perehdyttäjänä, tulokas perehtyjänä, organisaatio perehdyttäjänä ja organisaatio perehtyjänä. Tällainen vuorovaikutuksellinen, yhteistyöllinen perehdyttäminen mahdollistaa sekä uuden työntekijän että organisaation oppimisen. Nelikenttämalli on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Perehdyttämisen nelikenttä. (Pitkänen 2010, 100.)

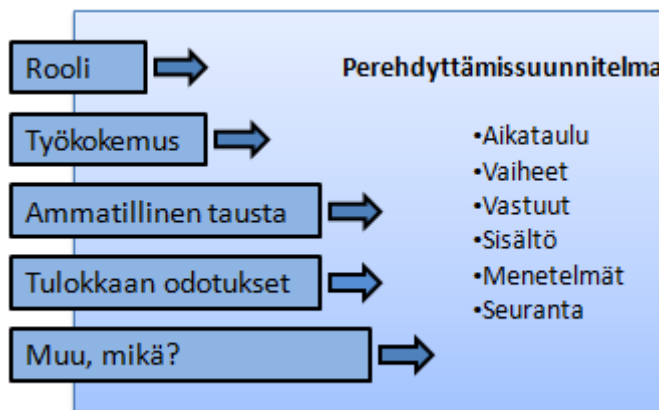
### 3.5 Perehdyttämisen sisältö ja suunnittelu

On hyvä luoda etukäteissuunnitelma, joka pitää sisällään perehdyttämisen sisällön, aikataulun ja vastuuhenkilöt. Suunnitelmallisuus tuo tehokkuutta ja johdonmukaisuutta perehdyttämiseen. Perehdyttämissuunnitelman runko voi olla aina suurin piirtein sama, mutta koska perehdytettäviä on erilaisia ja tilanteet vaihtelevia, suunnitelmaa sovelletaan jokaisen tilanteen mukaan erikseen. Suunnitelma on hyvä käydä tulokkaan kanssa läpi ja tarvittaessa muokata sitä juuri hänelle sopivaksi, sillä osa suunnitelman sisällöstä voi olla hänelle jo tuttua, mutta voi myös olla oppimistarpeita joita suunnitelmasta puuttuu. (Kjelin & Kuusisto 2003,198.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa on hyvä luoda tavoitteita. Tavoitteiden avulla voidaan mitata esimerkiksi sitä, millaisia taitoja ja mitä tietoa perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa oppimisen tulisi tapahtua ja kuinka syvennettyä oppiminen on. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Aikataulutus on tärkeä osa suunnitelmaa, sillä hyvin suunniteltu perehdyttämisaikataulu vaikuttaa perehdyttämisen laatuun. Jos esimerkiksi perehdyttämiseen on varattu vain muutama päivä aikaa, tapahtuu se kiireellä, jolloin perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi aikaa kertoa tärkeitä asioita. Tällaisessa tilanteessa monet tärkeät asiat voivat jäädä mainitsematta, eikä perehdyttäminen ole onnistunut. Työntekijän oppimista on myös tärkeää seurata, jotta voidaan varmistaa että kaikki tarvittava on opittu. Seurannan avulla voidaan esimerkiksi pohtia mahdollista perehdyttämisen pitkittämistä jos tuntuu, ettei kaikkea olennaista ole opittu.

Perehdyttämissuunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi aikataulun, perehdyttämisen eri vaiheet, vastuujon, sisällön, eri perehdyttämismenetelmät ja seurantasuunnitelman. Suunnitelmaan vaikuttavat kuvassa 9 vasemmalla esiintyvät asiat: roolit, aikaisempi työkokemus, ammatillinen tausta sekä uuden työntekijän odotukset.



Kuva 9. Esimerkki perehdyttämissuunnitelman rungosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Viitalan (2004, 260) mukaan mitä paremmin ennen ensimmäistä työpäivää perehdyttäminen on hoidettu, sitä tehokkaammin uusi työntekijä pääsee työsuhteessaan alkuun. Ennen työn aloitusta esimies voisi esimerkiksi järjestää pienen keskustelutuokion tulokkaan kanssa, jossa he voisivat keskustella työsuhteen alun käytännön asioista. Samalla hänelle voi myös antaa materiaalia kotiin luettavaksi, jonka avulla uusi työntekijä voi itsenäisesti tutustua yritykseen, sen toimintoihin ja työsuhteisiin.

Osa perehdyttämismateriaalista kannattaa antaa kirjallisena, sillä ihminen oppii vain rajatun määrän tietoa kerrallaan. Kirjalliseen aineistoon työntekijä voi itsenäisesti tutustua ja myöhemmin tarvittaessa myös uudelleen paneutua. Tällaisia kirjallisia aineis-

toja voivat olla esimerkiksi tervetuloa taloon -oppaat, vuosikertomukset, esitteet, tiedotteet, normaaliin toimintaan liittyvät ohjeistot (esimerkiksi työturvallisuusohjeistukset, työsäännöt). On kuitenkin muistettava, että suullista ja käytännönläheistä opastusta kirjallinen opastus ei koskaan korvaa. Perehtyjiä on kuitenkin erilaisia, toiset oppivat paremmin lukemalla, kun toiset taas oppivat kuuntelemalla, katselemalla tai tekemällä, yhtä oikeaa perehdyttämistapaa ei siis ole olemassa. Tämän takia onkin hyvä käyttää monia erilaisia menetelmiä perehdyttämisessä. (Helsilä 2009,48.)

Usein yrityksissä käytetään perehdyttämisen apuna niin sanottua määrämuotoista koulutusta. Se voi olla esimerkiksi kaikille uusille työntekijöille järjestettävä koulutustilanne, jossa voidaan esimerkiksi käydä läpi organisaatiota ja sen eri aihealueita. Määrämuotoisen koulutuksen ansiosta kaikki uudet työntekijät saavat tarvittavan viestin samanaikaisesti ja samanlaisina. Usein perehdyttämisen ongelma on, että eri perehdyttäjät perehdyttävät eri tavalla, joten tällainen kaikille uusille suunnattu koulutustilaisuus takaa sen, etteivät ihmiset saa eri tietoa tai heiltä jää saamatta tärkeää tietoa. Koulutustilaisuus on myös hyvä tilaisuus uusien työntekijöiden tutustua toisiinsa ja saada niin sanottua vertaistukea ensimmäisinä työpäivinä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216–217.) Määrämuotoista koulutusta voidaan käyttää erityisesti silloin, kun yrityksellä on suuri määrä uusia työntekijöitä perehdytettävänä. Tässä säästetään myös kustannuksissa, kun kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti. (Cadwell 1989, 4.)

Tällainen koulutustilaisuus voi auttaa ehkäisemään työn aloittamisen mukana tulevaa mahdollista ahdistusta. Varta vasten järjestetty koulutustilaisuus kertoo viestin usein selkeämmin ja järkevämmiin kuin vapaamuotoinen keskustelu. Koulutus myös saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi, ja hänellä on täysi oikeus olla ainoastaan oppijan asemassa koulutustilanteessa. Määrämuotoinen koulutus liittyy parhaimmillaan saumattomasti käytännön työtehtäviin, jolloin ne yhdessä muodostavat hyvän kokonaisuuden. (Kjelin & Kuusisto 2003, 218–221.)

Osa perehdyttämisestä voidaan hoitaa myös verkko-opintojen avulla. Monesti intranet pitää sisällään paljon perehdyttämismateriaalia, johon uusi työntekijä voi itsenäisesti tutustua. On kuitenkin muistettava, että uutta työntekijää on opastettava ensin intranetin käyttöön.

### 3.6 Perehdyttämisen vaiheet ja kesto

Perehdyttämisen kestoa on vaikea määrittää, mutta esimerkiksi Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan sen kesto on lyhyimmillään koeajan pituus. Yleensä menee noin puoli vuotta, että työ hallitaan hyvin ja työntekijä on asettunut uuteen organisaatioon. Perehdyttämisen kesto riippuu paljon työntekijästä, työstä ja sen vaativuudesta. Perehdyttäminen loppuu, kun perehdyttämisen tavoitteet on tullut saavutetuksi.

#### 3.6.1 Ennen töiden aloitusta/ennen työpaikkaan tuloa

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointiprosessissa. Työhaastattelussa sekä työsopimuksen solmimisvaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan muun muassa organisaatiosta, työhön ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Uusi työntekijä on oppivan asemassa jo ennen varsinaista töiden aloitusta, joten esimerkiksi työhaastatteluun ja työsopimuksen solmimistilanteeseen on kiinnitettävä erityistä huomiota ja näitä tilanteita voidaan käyttää hyväksi työsuhteasioiden kertomiseen. (Kangas 2000, 9.)

On tärkeää, että työyhteisö on valmistautunut uuden työntekijän saapumiseen. Ensimmäisen päivän sujuvuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, että kaikki tarvittavat työvälineet on varattu työntekijälle jo valmiiksi ja kaikki toimii kuten pitää. On tärkeää myös tiedottaa uudesta työntekijästä työyhteisölle ja sopia, kuka on työntekijää vastassa ja kuka toimii perehdyttäjänä. Kaikki nämä vaikuttavat ensimmäisen päivän sujuvuuteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Esimies huolehtii etukäteen hallinnollisista asioista, kuten työsopimusten teot, palkanmaksun järjestäminen, tarvittavien työvälineiden varaamisen valmiiksi ja työtehtävien suunnittelu. Tällaiset asiat vaikuttavat oleellisesti uuden työntekijän motivaatioon ja käsitykseen uudesta työpaikasta. Jos kaikki sujuu alussa ongelmitta ja on ilmiselvää, että työntekijän tuloon on varauduttu hyvin etukäteen, näkyy se myös positiivisesti työntekijän tyytyväisyydessä ja motivaatiossa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Kuten aiemmin mainittu, ennen töiden aloitusta työntekijälle voidaan myös lähettää esimerkiksi tervetulo viesti, esitteitä tai mahdollisesti tervetuloa taloon -opas, johon työntekijä voi tutustua ennen töiden alkua. Tämän tarkoituksena on helpottaa työntekijän ensimmäistä päivää. Töihin tuleminen on helpompaa, kun on tutustunut tulevaan

työpaikkaansa kirjallisen materiaalin avulla etukäteen. Työntekijä on tässä vaiheessa usein erittäin innokas tietämään uudesta työpaikastaan mahdollisimman paljon, joten oppimistilaisuutta on hyvä käyttää hyväksi. (Hokkanen Mäkelä & Taatila 2008, 65.) Nämä asiat vaikuttavat oleellisesti mielikuvaan tulevasta työpaikasta ja samanaikaisesti perehdyttäminen työyhteisöön voidaan aloittaa jo ennen ensimmäistä työpäivää kirjallisen materiaalin avulla. Voidaan myös järjestää esittelytilaisuus ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Tällöin voidaan esimerkiksi kierrellä tulevia työtiloja ja esittäytyä työkavereille, joka osaltaan myös helpottaa ensimmäisen päivän kuormittavuutta.

### 3.6.2 Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen työpäivä kannattaa aloittaa sillä, että esimies ja uusi työntekijä tapaavat ja esittelevät toisensa. Esimies voi käydä läpi työtehtäviä ja mahdollisia tavoitteita. Tämän tapaamisen jälkeen työntekijä voi siirtyä perehdyttäjän luo ja loppupäivä voidaan viettää tutustuen työympäristöön. On tärkeää kertoa aivan yksinkertaisimmista asioista, kuten esimerkiksi kuinka työpaikkaan pääsee sisälle, taukutilojen esittelyt ja avainten luovutus. Uusi työntekijä olisi tärkeää myös esitellä kollegoilleen, jotta hän aloittaa sosiaalistumisen työyhteisöönsä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

Ensimmäisenä päivänä voidaan myös käydä läpi perehdyttämissuunnitelmaa ja sitä, mitä aihealueita käydään läpi minäkin päivänä. Monesti itse organisaatioon perehdyttäminen ei kestä koko päivää, jolloin loppupäivä voidaan käyttää jo työhönopastukseen. Ensimmäisen päivän jälkeen olisi hyvä tietää miten pääsee työpaikalle sisälle seuraavana päivänä, ja mitä työntekijä tekee seuraavana päivänä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

### 3.6.3 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada työntekijä työtehtäviensä pariin. Tärkeintä ensimmäisenä viikkona onkin oppiminen uusiin työtehtäviin. Ensimmäisellä viikolla vastuu perehdyttämisestä ja perehtymisestä vaihtuukin perehdyttäjältä perehdytettävällä. Kun ensimmäisenä päivänä perehdytettävä on kulkenut koko ajan perehdytettävän kanssa, olisi tulevina päivinä tarkoituksena se, että työntekijä siirtyy itse työtehtäviin ja tarvittaessa saa perehdyttäjältä apua ja vastauksia kysymyksiin. Perehdyttäjä on

kuitenkin uuden työntekijän lähettyvillä ja antaa ohjausta ja tukea aina tarvittaessa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Ensimmäisen viikon loppupuolella olisi hyvä järjestää tapaaminen esimiehen sekä uuden työntekijän ja perehdyttäjän kesken. Näin voidaan keskustella muun muassa ensimmäisen viikon tunnelmista sekä mahdollisista ongelmista. Tavoitteena on pysyä ajan tasalla siitä, miten perehdyttäminen on edennyt ja millaisena työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja työtehtävänsä. Työntekijälle voidaan myös antaa samalla palautetta siitä miten työnteko on lähtenyt käyntiin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Ensimmäisen viikon aikana olisi hyvä kartoittaa uuden työntekijän osaaminen ja laatia valmiin perehdyttämissuunnitelman pohjalta henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, joka tukee uuden työntekijän tarpeita. Näin uusi työntekijä saa käsityksen myös siitä, mitä hänen tulisi osata, jotta suoriutuu työtehtävistään hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

#### 3.6.4 Kolme kuukautta

Sanotaan, että ensimmäinen kolme kuukautta on uuden työntekijän kuherruskuukausi. Tänä aikana hänet koetaan vielä uutena työntekijänä ja oppijana ja hän voi käyttää osan ajastaan tehtävien ja erilaisten toimintatapojen oppimiseen. Kolmen kuukauden jälkeen hänet yhä ajatellaan uutena työntekijänä, mutta hänen oletetaan olevan integroitunut työyhteisöönsä ja kykeneväinen tekemään tuloksekasta työtä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Ensimmäisen kolmen kuukauden ajan perehdyttäjä vastaa siitä, että uusi työntekijä on tietoinen esimerkiksi palavereista ja muista tärkeistä tapahtumista. Hän varmistaa, että työntekijä saa kaikki tarvittavat koulutukset. Pääasiallinen vastuu perehtymisestä on työntekijällä itsellään, jolloin hänen on itse aktiivisesti kyseltävä ja hankittava tietoa epäselvistä asioista. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67.)

Koeaika kestää yleensä muutamia kuukausia, ja sinä aikana esimiehen on tarkistettava, onko uusi työntekijä sopiva työtehtäviinsä. Samoin myös uusi työntekijä tarkastelee uutta työpaikkaansa ja päättää haluaako jatkaa työpaikassaan. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

### 3.6.5 Perehdyttämisen lopetus

Kun perehtymiskausi on loppuillaan, olisi hyvä järjestää tapaaminen esimiehen, perehdyttäjän ja uuden työntekijän kesken. Tapaaminen voi pitää sisällään esimerkiksi keskustelua perehdyttämisen onnistumisesta, ilmi nousseista kehittämistarpeista ja mahdollisista kysymyksistä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67.)

On siis seurattava, onnistuiko perehdyttäminen ja saavutettiin sen tavoitteet. Seuranta onnistuu esimerkiksi tekemällä tarkistuslista perehdyttäjälle. Perehdyttäjä voi näin tarkistuslistan avulla käydä läpi, tuliko perehdytettävälle kerrottua kaikki tarvittavat asiat, joita perehdyttämiseen kuuluu. Myös perehdytettävälle voidaan tehdä kirjallinen kysely, jossa tiedustellaan, käytiinkö perehdyttämisessä kaikki tarvittavat osa-alueet läpi huolellisesti. Toinen vaihtoehto on pitää seurantakeskustelu, jossa keskustellaan perehdyttämisen sisällöstä, sen onnistumisesta, puutteista ja mahdollisista lisäkoulutustarpeista. Keskustelun avulla perehdyttämisen suunnittelijat voivat myös saada hyviä ideoita ja mahdollisia kehittämiskohteita tulevaisuutta ajatellen. (Kangas 2000, 16.)

Seurantakeskustelussa voidaan vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- *Miten perehdyttäminen on toteutunut perehdytettävän mielestä?*
- *Mitkä asiat hän on mielestään oppinut hyvin?*
- *Missä asioissa hän tarvitsee mielestään vielä lisää ohjausta ja harjoittelua?*
- *Millaisia toivomuksia hänellä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen?*
- *Miten tästä eteenpäin? Millainen on aikataulu?*

(Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

## 3.7 Perehdyttämisen roolit

Esimiehellä, perehdyttäjällä ja perehdytettävällä on kaikilla omat roolinsa ja heihin kohdistuu perehdyttämisen aikana erilaisia odotuksia.

### 3.7.1 Esimiehen rooli

Esimies vastaa ensisijassa perehdyttämisestä. Yleistä kuitenkin on se, että esimies valitsee työntekijöistä henkilön, joka soveltuu perehdyttämistehtävään, tuntee perehdyt-



tämisen käytäntöjä ja on soveltuvainen ohjaamaan perehdytettävää ja hänen oppimistaan. (Öhman 2008, 7.) Vaikka esimies valitsisi perehdyttämistehtävään jonkun alaisistaan, on esimiehen rooli aina olla myös perehdyttäjä. Esimies suunnittelee perehdyttämisen ja laatii kirjallisen perehdyttämissuunnitelman yhdessä perehdyttäjän kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188.)

On tärkeää, että esimies on osallistuvainen ja näkyvä osa työyhteisöä. Olisi hyvä järjestää jokaisen tulokkaan kanssa edes pieni keskustelutuokio, jotta voidaan puhua uuden työntekijän odotuksista ja ensimmäisten päivien tunnelmista. Esimiehen näkyvyys vaikuttaa myös tulokkaan kuvaan työyhteisöstä ja se luo tunteen, että työntekijöistä ollaan kiinnostuneita, eikä esimies ole vain korkealla oleva käskyjä antava taho. Tämä antaa myös tilaisuuden esimiehen ja uuden työntekijän tutustua toisiinsa, ja vaikuttaa olennaisesti heidän välisiin suhteisiinsa tulevaisuudessa. Jos heti alussa työntekijälle muodostuu poissaoleva vaikutelma esimiehestä, voi sitä olla vaikea tulevaisuudessaan korjata. Työntekijän sanotaan muodostavan sosiaalisen verkkonsa parin ensimmäisen viikon aikana, joten on tärkeää että esimies on esillä jo heti työsuhteen alussa, jotta hän olisi osana tätä muodostuvaa verkkoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Isoissa organisaatioissa ei kaikkia esimiehiä ole mahdollisuus välttämättä edes tavata, mutta lähimmän esimiehen kanssa tutustumiseen olisi varattava aikaa. Esimies voi myös kertoa omista työskentelytavoistaan, vastuualueistaan ja yleisesti itsestään ja näin saadaan rikottua jäätä esimiehen ja uuden työntekijän välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190.) Esimies-alaissuhdetta auttaa esimiehen avoimuus. Jos esimies avoimesti kertoo työsuhteen alussa olevalle itsestään, on työntekijänkin helpompi kertoa esimerkiksi omia toiveitaan esimiestyön suhteen, esimerkiksi haluaako hän mieluummin ohjausta vai tilaa tehdä asiat itsekseen. (Kupias & Peltola 2009, 67.)

Esimiehen roolina on myös tiedottaa työyhteisölle tulevasta työntekijästä ja hänen työtehtävistään. Olisi myös hyvä, jos työyhteisö saisi kuvan uuden työntekijän taustasta, edellisestä osaamisesta ja työkokemuksesta, sillä nämä kaikki vaikuttavat uuteen työntekijään tutustumiseen ja työntekijät voivat luoda etukäteen kuvan esimerkiksi uuden työntekijän osaamisalueista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189–191.)

Aiemmin mainitut lainsäädännöt ohjaavat työpaikalla tekemistä, esimiehen on ensisijassa pidettävä huolta, että kaikkia lainsäädäntöjä noudatetaan. Esimiehellä on jatkuva opastus- ja ohjausvelvoite työntekijää kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 55–56.)

Esimiehen tehtävä on myös tukea ja auttaa perehdyttäjää. Uuden työntekijän perehdyttämistä ei voi kokonaan vain sysätä nimetylle perehdyttäjälle, vaan esimiehen on aktiivisesti seurattava perehdyttämisen onnistumista ja taattava perehdyttäjälle riittävä osaaminen perehdyttäjän tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 57–58.)

Työntekijää voi auttaa sitoutumaan uuteen työyhteisöön. Sitouttamisella tarkoitetaan siten luomista uuteen työpaikkaan. Sitoutunut työntekijä suorittaa työtehtävänsä parhaansa mukaan, solmii siteitä työyhteisöön ja on kiinnostunut työyhteisön toiminnosta ja tavoitteista. Esimiehen tavoitteena on varmistaa, että tulokas ymmärtää yrityksen strategian ja päämäärät ja sitoutuu niihin. Esimies voi yrittää edistää sitouttamisessa esimerkiksi kertomalla työpaikan tavoitteista ja arvoista, kuuntelemalla työntekijän mielipiteitä ja pitämällä huolta siitä, että koko työyhteisö suhtautuu positiivisesti uuteen työntekijään. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

### 3.7.2 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsestään tarpeeton perehdyttämisjakson aikana. Kun perehdyttämisjakso on ohi, olisi perehdyttäjän kyettävä itsenäiseen työskentelyyn, jolloin perehdyttäjää ei enää tarvita. (Kupias & Peltola 2009, 139.) Perehdyttäjän rooli on toimia työsuhteen alussa tukihenkilönä uudelle työntekijälle. Ihanteellisessa tilanteessa koko työyhteisö osallistuisi perehdyttämiseen luontevasti. Harvoin tällainen on kuitenkaan mahdollista esimerkiksi työkiireiden takia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Työpaikalla voi olla erikseen nimetty niin sanottu yleisperehdyttäjä ja työnopastaja. Yleisperehdyttäjän rooliin tässä tapauksessa kuuluisi yrityksen ja organisaation esittely, avainhenkilöiden esittely (esimerkiksi johtoryhmä, luottamusmiehet, työsuhteasiat.), tilojen esittely, kulunvalvontalaitteiden käytön opastaminen ja taukotilojen ja ruokalan esittelemine. (Lepistö 2004, 59.) Kun työntekijää perehdytetään työyhteisöön, viestitään työyhteisön yleisiä pelisääntöjä uudelle työntekijälle. Näitä pelisääntöjä Åbergin (2003, 203) mukaan ovat

- *talon viralliset normit*
- *vallitsevat sopimukset ja määräykset*
- *tiedot itse työyhteisöstä, sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista*
- *noudatettavat työ säännöt*

- *selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja työyhteisön harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta*
- *henkilöstön kehittämisen muodot työyhteisössä: työkierto, urakierto, koulutus, opiskelun tukeminen, opintomatkat*
- *henkilöstöpalvelut: terveydenhuolto, asuntokysymykset, työmatkat, lomamökit, harrastus- ja virkistystoiminta, kerhotoiminta, henkilöstön alennukset*
- *työturvallisuusasiat*
- *tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä.*

Työnopastajan rooli on käytännönläheisempi. Hänen kuuluu opettaa uusi työntekijä työtehtäviinsä, koneiden turvalliseen käyttöön, oikeisiin ja turvallisiin työmenetelmiin, sekä opastaa työtehtävien vaatimien suojaimien käyttöön. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttäjäksi valitaan henkilö, joka tuntee perehdyttämistä ja sen käytäntöjä sekä menetelmiä. Perehdyttäjän on osattava ohjata perehtyjän oppimista. Perehdyttäjän tarkoituksena on olla työsuhteen alkuaikana perehtyjän tukena sekä apuna ja antaa perehtyjälle ammatillista näkemystään, oppia ja palautetta. (Öhman 2008, 7.)

On tärkeää, että yrityksessä on yhtenäinen perehdyttämisjärjestelmä, jota seurataan. Järjestelmän avulla voidaan pitää huolta, että jokainen perehdyttäjä perehdyttää tulokkaan yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Perehdyttäjäksi soveltuu henkilö, joka on kokenut työntekijä, tuntee työpaikan toimintatavat ja perehdytettävän työtehtävät. Tärkeää on valita perehdyttämistehtävään henkilö, joka selvästi pitää työstään ja innostaa näin myös uutta työntekijää. Perehdyttäjällä olisi oltava niin sanottu luontainen halukkuus auttaa ja opastaa toista. Perehdyttämisestä vastaavien on saatava ennakkoon asianmukainen valmennus ja käsitys siitä, mitkä asiat ovat erityisen tärkeitä kertoa perehdyttämistilanteessa. Perehdyttäjä antaa tulokkaalle ensin kokonaiskuvan tulevasta perehdyttämisestä ja kertoo, mitä asioita aikoo käydä hänen kanssaan läpi. On tärkeää muistaa, että uutta asiaa oppiessaan ihminen ei välttämättä sisäistä kaikkea saman tien, vaan kertaus on opintojen äiti. Perehdyttäminen voidaan myös tehdä mahdollisesti niin, että tutummat asiat katsotaan ensin, minkä jälkeen siirrytään uusiin ja vaikeampiin asioihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Mykrä (2007, 11.) kertoo perehdyttäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi

- empatia, herkkyys, kyky kuulla ja havaita, viestien vastaanottaminen vakavasti
- kyky ottaa vakavasti perehtyjän tunteet
- välittömyys vuorovaikutuksessa, vastaanottava asenne, positiivinen ja lämmin suhtautuminen
- kontrollointikyky (muun muassa rajojen asettaminen)
- motivaatio, aktiivinen ote.

### 3.7.3 Perehtyjän rooli

Perehtyjän rooli on olla kuunteleva ja oppiva osapuoli. Hän on ensisijassa itse vastuussa omasta perehtymisestään. Hän kokeilee, tekee, arvioi, uudistaa ja uudistuu perehdyttämisen aikana. Hän tarttuu aktiivisesti hänelle annettuihin tehtäviin ja ottaa vastuun itsestään ja tekemisistään. Perehtyjän tulisi olla kiinnostunut ja aktiivinen osapuoli, joka kyselee ja tarvittaessa myös kyseenalaistaa asioita. (Öhman 2008, 8.)

Oppiminen on yleensä kaikkein tehokkainta, kun perehtyjä on aktiivisesti mukana oppimisprosessissa, kuuntelee ja kyselee. Kaiken perusta on motivaatio. Tärkeää on myös se, että perehtyjä antaa palautetta perehdyttämisestä. Palautteen avulla voidaan henkilökohtaiseen perehdyttämissuunnitelmaan tehdä muutoksia ja tarvittaessa muuttaa koko perehdyttämisen rakennetta. (Öhman 2008, 8.)

### 3.8 Mahdollisia ongelmatilanteita ja kehitysehdotuksia

Kjelin & Kuusisto (2003, 14–15) sanoo perehdyttämisen olevan yksi laiminlyödyimmistä prosesseista työpaikoilla. Tämä laiminlyönti tapahtuu erityisesti tilanteissa, joissa palkataan jo kokeneita työntekijöitä. Kun työntekijän tiedetään osaavan työtehtävät jo valmiiksi, saatetaan myös perehdyttäminen jättää erittäin vähäiseksi. Tällaista tapahtuu erityisesti esimies-, johto- ja asiantuntijatehtävissä. On muistettava, että vaikka uusi työntekijä olisi jo valmiiksi ammattitaitoinen, on uusi työympäristö ja organisaatiokulttuuri kaikille tasavertaisesti uusi eikä perehdyttämistä pidä unohtaa.

Huonosta perehdyttämisestä voi aiheutua koviakin kustannuksia. Näitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi virheet ja niiden korjaaminen, työtaturmat ja niiden korvaa-

minen, poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuvuus, hävikki tai mahdolliset asiakassuhteiden katkeamiset työntekijän tietämättömyyden vuoksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Jos perehdyttäminen on heikkoa, vaikuttaa se automaattisesti työntekijöiden mieli-alaan, motivaatioon ja työn suorittamiseen. Tämä voi vaikuttaa siihen, että poissaolot lisääntyvät ja mahdollisesti vaikuttaa lisääntyvästi myös työntekijöiden irtisanoutumisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4 - 5.)

Toinen syy henkilöstön vaihtuvuuteen voi olla se, jos yrityksen johdossa tai prosessienhallinnassa kaikki ei toimi odotetulla tavalla. Jos huonoa toimintaa jatkuu kauan ja henkilöstö joutuu jatkuvasti jostain syystä pettymään, voi tuloksena olla suuri vaihtuvuus henkilökunnan parissa. Henkilöstön vaihtuvuus voi myös vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, sillä monet uskolliset asiakkaat pysyvät uskollisina nimenomaan tutun yhteishenkilön takia ja uusi, huonosti perehdytetty työntekijä ei auta tähän tilanteeseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Jos esimiehellä ei ole kunnollista käsitystä tulokkaan tiedoista ja taidoista, voi tämä johtaa huonoon perehdyttämiseen. Esimies saattaa olettaa, että tulokas tietää joitain asioita, joita ei oikeasti tiedäkään. Tähän ongelmaan ratkaisuna toimii osaamisen kartoittaminen ja perehdyttämisen suunnittelu heti työsuhteen alussa tulokkaan kanssa. Tämän avulla päästään opettamaan juuri niitä asioita, joita on tarve opetella. Jos työntekijä vain opastetaan talon tavoille ja sopeutetaan uuteen työhönsä, eikä oteta huomioon hänen aikaisempaa osaamistaan, voi suuri osa hänen asiantuntijuudestaan jäädä hyödyntämättä. Uudella työntekijällä voi olla paljon piileviä kykyjä, joita tulisi ehdottomasti hyödyntää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Ilman perehdyttämistä työntekijä saattaa pitkänkin ajan jälkeen olla epävarma työtehtävistään, jolloin aikaa kuluu hukkaan. Ei tee hyvää myöskään työntekijän itsetunnolle, jos tuntee olonsa epävarmaksi töitä tehdessään. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

Suurin osa perehdyttämiseen liittyvistä laiminlyönneistä liittyy kiireeseen. Kun jokaisella työntekijällä on omat kiireensä ja työtehtävänsä hoidettavana, perehdyttäminen pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti alta pois, jotta pääsee taas hoitamaan omia työasioitaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) On tärkeää, että esimies on pitänyt

huolta siitä, että joku on tuuraamassa perehdyttäjää sillä välin, kun hän perehdyttää uutta työntekijää tehtäviinsä.

Myös vastuunjakoon on tärkeitä kiinnittää huomiota. Usein voi tulla eteen tilanteita, joissa työnjako perehdyttämiseen liittyen ei ole selvillä, jolloin oletetaan, että joku muu hoitaa perehdyttämisen. Tällöin voi käydä niin, että tulokas saa pirstaleista tietoa eri lähteistä, eikä näin kokonaiskuva yhdeksi perehdyttäjältä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttäminen on myös kallista, ja koska uusi työntekijä itsessään on jo yritykselle kallis investointi, saatetaan perehdyttämisessä yrittää säästää. Huono perehdyttäminen voi koitua todella paljon kalliimmaksi yritykselle kuin se, että heti alusta pitäen perehdytetään kunnolla.

Perehdyttäminen vaikuttaa olennaisesti myös yrityskuvaan. Esimerkiksi kesätyöntekijöiden kertomukset työpaikkakokemuksistaan vaikuttavat heidän tuttujensa mielikuviin ja siihen, onko kyseinen yritys haluttava työpaikka vai ei. Jos perehdyttäminen on järjestetty huonosti, voivat työntekijän kertomukset työpaikasta olla negatiivisia. Tämä vaikuttaa siihen, miten haluttuna työpaikkana yritystä pidetään jatkossa, tai siihen, käytetäänkö kyseisen yrityksen palveluja jatkossa, jos sana kiirii, että työntekijöistä ei pidetä huolta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa myös palvelun ja tuotteiden laatu. Jos yrityksen palvelujen laatu kärsii huonosta perehdyttämisestä, voi se tulla kalliiksi yritykselle. Kustannuksena voi olla esimerkiksi huono maine. Asiakkaat tunnetusti kertovat paljon herkemmin tutuilleen huonosta palvelusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

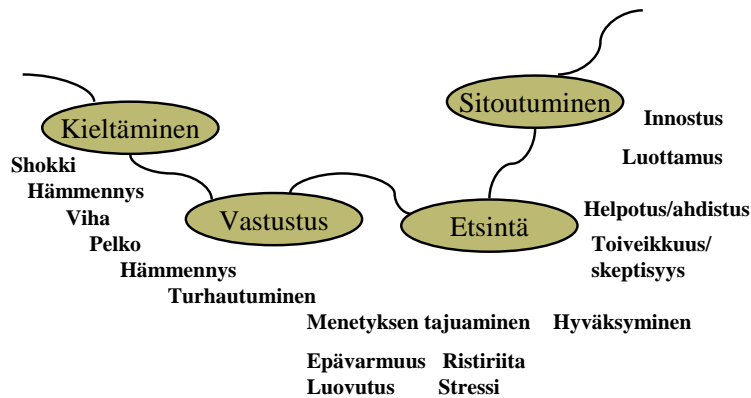
Usein kesätyöntekijät perehdytetään melko niukasti, sillä työskentelyaika on suhteellisen lyhyt eikä aikaa perehdyttämiseen ole käytettävissä yhtä paljoa kuin vakituisen työntekijän perehdyttämiseen. Tällaisessa tilanteessa on otettava huomioon, että perehdyttämisen on keskityttävä kaikkein tärkeimpiin asioihin työn teon kannalta. On myös pyrittävä siihen ajatukseen, että kesätyöntekijä voi tulevaisuudessa olla yksi yrityksen vakituisista työntekijöistä, joten myös kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen on panostettava. Hyvä perehdyttäminen on hyvä imagonluoja mahdolliselle tulevalle vakituiselle työntekijälle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Joskus on myös tilanteita, jolloin hyvästä perehdyttämisestä huolimatta työt eivät vain lähde käyntiin odotetulla tavalla. Silloin on mietittävä, onko työntekijä oikea henkilö näihin työtehtäviin. On myös mietittävä, onko rekrytointiprosessissa mennyt jokin pieleen, kun oikeaa henkilöä työtehtävään ei ole löydetty. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttämistä voidaan kehittää muun muassa kartoittamalla perehdyttämisen nykytilaa keskustelujen, haastattelujen ja kyselyjen avulla. Tämän jälkeen saadun palautteen perusteella voidaan arvioida perehdyttämisen kehittämistarpeet. Tämän jälkeen voidaan tehdä perehdytysuunnitelma kehittämistarpeiden toteuttamiseksi. Sen jälkeen päätetään henkilöt, jotka ovat perehdyttämisvastuussa. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 121.)

Eräs kohdatuista ongelmista voi olla muutosvastarinta. Muutostilanteessa ihminen käyttäytyy eri tavalla kuin normaalisti. Hän voi esimerkiksi olla epävarma, jos työympäristö tai työtavat muuttuvat. Virheiden pelko voi vaikuttaa käyttäytymiseen ja ilmentyä varovaisena tai jopa passiivisena käyttäytymisenä. Monesti muutostilanteessa saatetaan suhtautua uudistukseen negatiivisesti, jolloin pyritään löytämään syntipukki tilanteeseen ja kaivataan takaisin vanhaan. Tällaista negatiivista suhtautumista kutsutaan muutosvastarinnaksi, joka on täysin luonnollinen suhtautumistapa uusiin tilanteisiin. Muutosvastarinta on usein sitä voimakkaampaa, mitä enemmän se koskettaa ihmistä itseään ja mitä suurempi muutos on. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

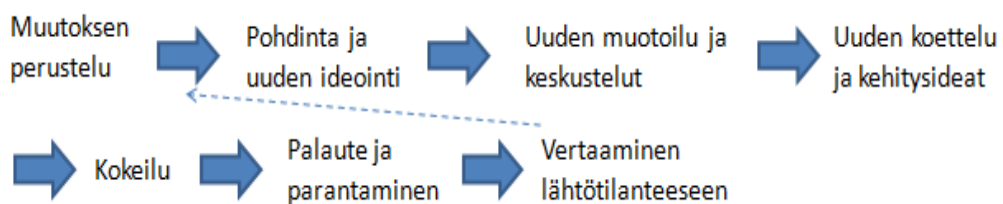
Kuvassa 10 on esitelty perinteinen muutosprosessi. Usein muutostilanteessa työntekijä ensin kieltää ja vastustaa muutosta ja tuntee mahdollisesti negatiivisia tunteita. Tämän jälkeen hän alkaa hiljalleen hyväksyä muutostilanteen ja sitoutumaan muutokseen, jolloin tunteet muuttuvat negatiivisista positiivisiin.



Kuva 10. Muutosprosessi (Öhman 2008, 13.)

Muutostilanteessa erittäin tärkeää on säännöllinen tiedottaminen ja opastus muuttuviin työasioihin. Suurin syy negatiiviseen käyttäytymiseen on pelko epäonnistumisesta ja se, että tutut ja turvalliset työskentelytavat muuttuvat. Kun opastus on tehokasta ja hyvää, on uuden käyttöönotto molemmista osapuolista helpompaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.) Syy muutosvastarintaan voi olla myös se, että työntekijä saattaa muutostilanteessa pelätä tulevaa, sillä hänellä ei ole tarpeeksi tietoa muutoksesta. Työntekijöillä voi olla myös luottamuspulaa johtoryhmää kohtaan, ja eivät välttämättä usko todellisia syitä muutoksen toteuttamiseen. (Holtz 2003, 166.)

Kun tavoitellaan työntekijöiden sitoutumista muutokseen, se onnistuu Juholinin (2009b, 128) mukaan parhaiten dialogin avulla. Hänen mukaansa ihminen hyväksyy vaikeatkin asiat, kunhan hän saa olla mukana prosessissa tuoden ilmi omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Kuvassa 11 on kerrottu ihanteellisen muutostilanteen mahdollinen käsittelytapa.



Kuva 11. Ihanteellinen muutoksen käsittelytapa (Juholin 2009b, 129.)



#### 4 OPPAAN KIRJOITTAMINEN

Kun kirjoitetaan työntekijöille tarkoitettua tekstiä, esimerkiksi Tervetuloa taloon -opasta, on tärkeää kiinnittää huomiota kirjoitettavaan tekstiin. Tekstin tulisi olla helppolukuista, ja siitä pitäisi tulla ilmi halutut viestit oikealla tavalla. Asiat on kerrottava johdonmukaisessa järjestyksessä, niin että toisiinsa liittyvät asiat kerrotaisiin samassa yhteydessä. Hyvin jäsenelty teksti auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin tekstin sisällön.

Tekstin rakenteessa alun sanotaan olevan tärkein. Alku voi johdattaa lukijan tulevaan tekstiin kertomalla tekstin sisällöstä. Sen tarkoitus on kiinnittää lukijan kiinnostus niin, että hän lukee loputkin tekstistä. (Kankaanpää & Piehl 2011, 147.)

Lauseet olisi hyvä kirjoittaa tekstiin melko lyhyinä. Lauseessa tulisi myös sanoa aina vain yksi tärkeä asia. Näin lauseista saadaan selkeitä ja helppolukuisia. Kappaleet kannattaa myös pitää melko lyhyinä, muutaman lauseen pituisina kappaleina. (Kankaanpää & Piehl 2011, 215.)

Oppaassa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, millaista viestiä tekstillä välitetään. Tekstissä tulisi välttää sääntöjä ja kontrollointia, sillä se luo uudelle työntekijälle negatiivista vaikutelmaa. Jos opas on positiiviseen tapaan kirjoitettu ja mahdolliset säännöt on kirjoitettu positiiviseen sävyyn, antaa se aivan erilaisen mielikuvan uudelle työntekijälle. Oppaan nimenomainen tarkoitus on helpottaa uuden työntekijän ensimmäisiä päiviä, ei jättää huonoa makua ja lisätä uuden työn aiheuttamaa jännitystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211–212.)

On tärkeää arvioida, kuinka paljon uutta tietoa opas voi sisältää. Sen on oltava informatiivinen, mutta se ei saa antaa kuitenkaan liikaa uutta tietoa, sillä liika tiedonsaaminen kerralla voi häiritä lukijaa ja voi aiheuttaa esimerkiksi sen, että lukijan kiinnostus lopahtaa. Olisi hyvä koota yhteen vain tarpeellinen tieto, tarpeeton tieto vain pidentää tekstiä. Jos teksti kuitenkin muodostuu pitkäksi, on se hyvä jaotella eri osa-alueisiin, joka osaltaan keventää tekstiä ja helpottaa sen lukemista. (Kankaanpää & Piehl 2011, 85.)

On otettava huomioon, että kaikki olennainen tieto on kirjoitettu ylös. Kun arvioidaan tietomäärää, kannattaa huomioida, onko tekstissä kaikki ne asiat, joita lukija tarvitsee

riittävän ymmärryksen saamiseksi ja toimiakseen. Asiat on myös ilmaistava helposti ymmärrettävässä muodossa, lauseet eivät saa aiheuttaa esimerkiksi kysymyksiä ”mitä tällä tarkoitetaan”. Jos olennaista tietoa puuttuu, voi käydä ilmi, että lukija on voinut puutteellisten tietojen takia ymmärtää tekstiä väärin ja näin ollen myös toimia väärin. Jos teksti pitää sisällään toimintaohjeita, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että teksti pitää sisällään kaiken sen tiedon, mitä hän tarvitsee toimiakseen oikein. On hyvä tarkastuttaa teksti muilla henkilöillä, jotka voivat arvioida, onko teksti kirjoitettu tarpeeksi ymmärrettävästi. (Kankaanpää & Piehl 2011, 81.)

Erityisesti uudelle työntekijälle kirjoitettavaa opasta tehdessä on tarkasti mietittävä, mitä aihealueita on oppaassa käytävä läpi, kun kyseessä on täysin uusi työntekijä. Monesti kirjoittajan ongelmana saattaa olla se, että hän pitää tiettyjä asioita itsestäänselvyytenä sen takia, että on itse niin tottunut niihin. Näin ollen moni uudelle työntekijälle tärkeä asia voi jäädä kertomatta. (Kankaanpää & Piehl 2011, 82.)

Kirjoittajalle saattaa olla myös muodostunut esimerkiksi ammattisanastoa, jonka käyttämistä oppaassa olisi vältettävä, sillä uusi työntekijä ei välttämättä tällaisia kirjoittajan työssään käyttämiä sanoja ymmärrä. Jos kuitenkin erikoisia sanoja käytetään, on niiden merkitys hyvä selittää lukijalle. Erikoissanojen käyttäminen tekstissä voi estää lukijaa ymmärtämästä tekstiä. (Kankaanpää & Piehl 2011, 82.)

Oppaan olisi hyvä olla helposti päivitettävissä, joten on mietittävä tarkkaan, mitä tietoja sinne laittaa. Jos esimerkiksi laittaa liiketoiminnallisia lukuja, saa lukuja olla päivittämässä joka vuosi. Myös vastuut on jaettava, ja päätettävä kuka on vastuussa oppaan päivittämisestä. Tärkeintä on, että tieto on ajan tasalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.)

#### 4.1 Opas Kymenlaakson Osuuspankin uudelle työntekijälle

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa luotiin opas Kymenlaakson Osuuspankin uudelle työntekijälle. Kuten opinnäytetyössäni on jo edellä mainittu, on erittäin tärkeää, miten uusi työntekijä otetaan työpaikalla vastaan. Se kertoo työpaikasta paljon, jos uusiin työntekijöihin halutaan panostaa perehdyttämällä heidät hyvin. Työpaikkaan perehdyttäminen voidaan aloittaa jo ennen varsinaista töiden aloitusta, antamalla uudelle työntekijälle luettavaksi esimerkiksi tervetuloa taloon opas.

Oppaan kirjoittamista aloittaessani kävin toimeksiantajarytymisen ohjaajan kanssa keskustelua oppaan sisällöstä. Sain melko vapaat kädet tehdä oppaasta sellaisen, kuin itse haluan. Tarkoituksena oli tehdä melko tiivis paketti, joka pitäisi sisällään perustietoa ja neuvoja työsuhteen alkuaikaan. Ajattelin heti, ettei opas sisältäisi opastusta mihinkään tiettyyn työtehtävään, vaan halusin, että se on yleisesti käypä kaikille uusille työntekijöille. Työhönopastus on jokaisella uudella työntekijällä joka tapauksessa edessään, joten myös tämän takia oli hyvä jättää se osuus oppaasta pois. Näin voitaisiin syventyä enemmän työsuhteasioihin ja yleisiin asioihin työpaikalla. Näistä asioista monet kun usein jättävät perehdyttämisen yhteydessä kertomatta, ja perehdyttäminen tunnetusti on muutakin kuin työhönopastamista.

Aloitin oppaan kirjoittamisen ensin etsimällä taustakirjallisuutta perehdyttämisestä. Tämän pohjalta aloin miettimään, millaista tietoa uusi työntekijä tarvitsee ja haluaa tietää ensimmäisinä työpäivinä. Kyselin myös muutamalta työkaveriltani, mitä tietoa heidän mielestään kaivattaisiin oppaaseen. Minun oli myös helppo itse miettiä, mitä tietoa minulle on jäänyt kertomatta aloittaessani työt, ja sisällyttää se tieto tähän oppaaseen. Kun olin tehnyt pohjarungon oppaasta, hyväksyin sen työpaikan ohjaajallani ja lisäsin tarvittavat muutokset. Tämän jälkeen aloitin materiaalin keräämiseen oppaaseen. Työpaikan intranet-sivulta löytyi todella paljon ja kattavasti tietoa oppaaseen.

Tekstin halusin pitää melko lyhyenä, jotta sitä on helppo ja nopea lukea eikä siitä tulisi liian raskasta lukupakettia. Tekstin kirjoittamisessa käytin taustatukena alan kirjallisuutta, sillä on erittäin tärkeää miettiä etukäteen tekstityyli, jolla kirjoitetaan. Kirjoitin melko neutraalilla tekstityylillä, mutta ihmisläheistä ja tuttavallista kirjoitustapaa tekstiin pyrin lisäämään käyttämällä persoonamuotoisia sanoja (esimerkiksi sinun, meidän). Tällaisten sanojen avulla tekstistä saatiin henkilökohtaisempi.

Oppaan visuaalinen ilme pidettiin OP-Pohjola -ryhmän graafisen ohjeiston mukaisena, mutta sain vapaat kädet suunnitella esimerkiksi kansilehden itse ja valita kuvat oppaaseen. Päätin mukailla kansilehdessä Kymenlaakson Osuuspankin henkilöstölehden kantta ja tehdä kuvien avulla muutoksia siihen. Näin opas olisi yhtenäinen henkilöstölehden kanssa.

## 4.2 Oppaan sisältö

Opas alkaa kertomalla yleisesti Kymenlaakson Osuuspankista, Osuuspankin hallinnosta, arvoista ja avainhenkilöistä. Tämän jälkeen kerrotaan yleisesti OP-Pohjola-ryhmästä. Kun oppaassa on käsitelty yrityksen toimintaa, siirrytään työsuhde-osioon. Työsuhde -osion sisältö kertoo tarkemmin perehdyttämisestä, työsopimuksista, pankkisalaisuudesta ja vaitiolositoumuksesta, palkanmaksusta, verokortin toimituksesta, työajoista, ylitöistä, sairauspoissaoloista, työterveydestä, vuosilomista, työhyvinvoinnista, lounastauoista ja -eduista sekä henkilöstöeduista.

Tämän jälkeen oppaassa kerrotaan sisäisestä tiedottamisesta, joka pitää sisällään muun muassa intranetin ja henkilöstölehdet. Oppaassa kerrotaan myös matkalaskujen tekemisestä, avaimista ja kulkukorteista, tärkeimpiä tietokoneohjelmia joita töitä tehdessä tarvitsee, pukeutumisohteja, sisäisestä postista kertomista, puhelimen käytön opastusta ja pankin tietoturvasuhteet. Opasta tullaan jakamaan uusille työntekijöille paperisena tulosteena, mutta se tulee myös sijaitsemaan intranetissa sähköisenä versiona.

## 5 YHTEENVETO

Koska olen itse työskennellyt monissa työpaikoissa ja opiskeluiden vuoksi yleensä melko lyhyissä työsuhteissa, olen saanut nähdä monenlaista perehdyttämistä. Mielestäni missään työpaikassa, jossa olen työskennellyt, ei ole koskaan ollut liikaa perehdyttämistä, kaikista löytyy parantamisen varaa. Monesti huomaa, että perehdyttäminen kestää aivan liian vähän aikaa, ja keskitytään enemmän työtehtäviin opastamiseen, ei niinkään esimerkiksi työsuhdeasioihin.

Tämän takia koin tärkeäksi sen, että olisi keino, jolla esimerkiksi työsuhteeseen liittyvät perusasiat tulisi varmasti kerrottua tasapuolisesti kaikille uusille työntekijöille, eikä uuden työntekijän tarvitsisi olla jatkuvasti kyselemässä eri lähteiltä asioita, jotka tulisi kertoa heti työsuhteen alussa. Mielestäni kätevin tapa kertoa nämä asiat oli luoda opas uudelle työntekijälle, joka voidaan antaa esimerkiksi hieman ennen ensimmäistä työpäivää. Näin työntekijä voi kaikessa rauhassa kotona syventyä oppaaseen. Oppaan lukemalla työntekijän jännitys toivottavasti vähenee, ja hänen on helpompi mennä ensimmäisenä työpäivänä töihin, kun tietää jo monia asioita tulevasta työyhteisöstään.

Kymenlaakson Osuuspankissa on onni työskennellä, kun ajattelee esimerkiksi sisäistä viestintää ja tiedon kulkua. Kaikilla työntekijöillä on käytössä oma tietokone, josta esimerkiksi sähköpostin ja intranetin kautta pysyy koko ajan ajan tasalla. Työyhteisöissä, joissa ei ole mahdollista seurata viestintää tekniikan kautta, korostuu erityisesti esimerkiksi viikoittaisten tiimipalaverien merkitys ja lähimmän esimiehen jokapäiväisen viestimisen tarve ja tärkeys. Tieto kulkee paljon hitaammin ja vaikeammin, jos työntekijöillä ei ole esimerkiksi käytettävissä tietokoneita. Tämä aiheuttaa omat haasteensa viestien kulkemiseen, ja viestintään on varmasti kiinnitettävä normaalia enemmän huomiota, jotta työntekijät pysyvät tyytyväisinä.

Perehdyttämisen merkitystä työyhteisössä ei voi koskaan korostaa liikaa, eikä sitä, että perehdyttämiseen kannattaa käyttää aikaa ja rahaa, sillä se vaikuttaa todella paljon työntekijöiden ammattitaitoon ja työyhteisöön sitoutumiseen tulevaisuudessa. Investoiminen perehdyttämiseen tulee yritykselle myös paljon halvemmaksi kuin se, että perehdytetään puoliteholla, joka voi aiheuttaa huonoa tulosta ja poissaoloja. Mielestäni työyhteisöissä tulisi myös korostaa vuorovaikutuksellisen perehdyttämisen merkitystä. Perehdyttäminen ei ole nykyaikana enää pelkästään tiedon vastaanottamista, vaan myös perehdytettävällä voi olla paljon annettavaa uudelle työyhteisölleen esimerkiksi koulutuksensa tai entisen työpaikkansa kautta.

Tieto on usein kovin pirstaleista ja sitä saa etsiä eri lähteistä, sillä kaikki perehdyttäjät eivät millään muista kertoa kaikkea tietoa. Toivonkin, että tämä opas auttaa uusia työntekijöitä työsuhteessaan alkuun ja helpottaa heidän ensimmäisiä työpäiviään.

## LÄHTEET

Cadwell, C. 1989. *New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors*. Boston: Course Technology / Cengage Learning.

Helsilä, M. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Keuruu: Otava.

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY.

Holtz, S. 2003. *Corporate Conversations : A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. Saranac Lake, NY: AMACOM Books

Hosiokoski, T. & Säteri, R. 2008. *Sisäisen viestinnän abc*. Helsinki: TiedoteDeski Finland Oy. Saatavissa:

[http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/sisaisen\\_viestinnan\\_abc.pdf](http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf) [viitattu 19.10.2013].

Juholin, E. 2009a. *Communicare - viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: Infor Oy.

Juholin, E. 2009b. *Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.

Kangas, P. 2000. *Perehdyttäminen palvelualoilla*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Työturvallisuuskeskus.

Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. *Tekstintekijän käsikirja*. Helsinki: Suomen yritys-kirjat Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi*. Helsinki: Talentum.

- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustanus, HYY Yhtymä.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mykrä, T. 2007. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä: opiskelijan ohjaminen ja arviointi työpaikalla. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Osuuspankin intranet. 2012. Opas Osuuspankin viestintään. [viitattu 17.10.2013].
- Osuuspankin intranet. 2013. Uudelle työntekijälle: Perehdyttäminen. [viitattu 17.10.2013].
- Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Puheviestinnän Pro Gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot -käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Säteri, R. 2009. Esimiesviestintäopas. Helsinki: Deski Oy. Saatavissa: <http://www.viestintatoimistodeski.fi/dev/wpcontent/uploads/2010/02/Esimesviestintaopas.pdf> [viitattu 19.10.2013].
- Työturvallisuuslaki. 23.08.2002/738. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> [viitattu 13.10.2013].
- Valvisto, E. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

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

Åberg, L. 2000. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Åberg, L. 2003. Viestintä -tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Öhman, A. 2008. Perehdytysopas. OP-Keskus.





## Tervetuloa Kymenlaakson Osuuspankkiin

*Opas uudelle työntekijälle*



## Liite 2. Oppaan sisällysluettelo

1 KYMENLAAKSON OSUUSPANKKI	3
1.1 Osuuspankin hallinto	3
1.2 Arvot	4
1.3 Avainhenkilöt	5
2 OP-POHJOLA –RYHMÄ	5
3 TYÖSUHDEASIA	6
Perehdyttäminen	6
Työsopimus	7
Pankkisalaisuus ja vaitiolositoumus	7
Palkanmaksu	7
Verokortti	8
Työajat	8
Palaverikäytännöt	8
Ylityöt	9
Sairauspoissaolot	9
Työterveys	9
Vuosilomat	10
Työhyvinvointi	11
Lounastauko ja -edut	12
Henkilöstöedut	13
Sisäinen tiedottaminen	13
Matkalaskut	13
Avaimet	13
Pukeutuminen	14
Posti	14
Tietoturvallisuus	14
Tärkeimpiä ohjelmia	15