

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kansainvälistyvä liiketoiminta ja yrittäjyys  
2013

Noora Kohomäki

# PEREHDYTYS ETÄTYÖSSÄ

– Case Annanpura Oy:n perehdytysuunnitelma



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Kansainvälistyvä liiketoiminta ja yrittäjyys

Tammikuu 2013 | 58 sivua

Ohjaaja Ella Kasi

Noora Kohomäki

# PEREHDYTYS ETÄTYÖSSÄ - Case Annanpura Oy:n perehdytysuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimiva perehdytysuunnitelma yritykselle, jonka työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti kotoaan käsin. Etätyön perehdyttämisessä korostuvat riittävän viestinnän ja vuorovaikutuksen järjestäminen. Työn keskeisenä haasteena oli dialogisen perehdytyksen ja itsenäisesti suoritettavan etätyön yhdistäminen. Työn tavoitteena oli lisäksi selvittää, onnistuuko hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen etätyössä ja sen perehdytyksessä.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin yleisesti perehdytyksen ja etätyön teoriaa. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin perehdytykseen tiiviisti linkittyviä aihealueita, kuten johtamista, viestintää sekä yksittäiseltä työntekijältä yhä enemmän vaadittavia itsensä johtamisen taitoja.

Työn empiiristä osuutta, eli perehdytysuunnitelmaa ja toimintaa tukevia dokumentteja, laadittiin ja kehitettiin yhteistyössä toimeksiantoyrityksen kanssa. Perehdytysuunnitelmassa pyrittiin hyödyntämään toimeksiantoyrityksen olemassa olevia viestintä- ja yhteistyöjärjestelmiä sekä huomioimaan käytettävissä olevat resurssit mm. perehdytykseen käytettävissä olevan ajan suhteen. Työn tuloksissa esitettiin muutamia ehdotuksia, joilla voitaisiin parantaa perehdytysprosessin lisäksi koko organisaation viestintäkulttuurin vuorovaikutteisuutta sekä näin mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtämistä etätyössä.

Etätyön perehdyttämisessä korostuvat toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen varmistaminen sekä sähköiset viestintätaidot. Perehdytyksen konkreettiset tavoitteet on laadittava yhdessä ja sekä toimintatavat että vastuut on määriteltävä selkeästi. Lisäksi on pyrittävä järjestämään vuorovaikutteinen palautejärjestelmä molemminpuolisen oppimisen tueksi. Etätyöntekijän oma rooli ja vastuu osaamisen kehittämisestä ovat myös onnistuneen perehdytyksen kulmakiviä.

ASIASANAT:

perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, työnopetus, etätyö, hajautettu työ, joustotyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | International Business and Entrepreneurship

January 2013 | 58 pages

Instructor Ella Kasi

Noora Kohomäki

## NEW EMPLOYEE ORIENTATION IN TELECOMMUTING - Case Annanpura Oy

The aim of this thesis was to develop and implement a customized orientation plan for a company whose employees are mainly telecommuting from home offices. The main challenge was to find out if it is possible to combine efficient and interactive orientation and independent telework. The other goal of this study was to find out how tacit knowledge can be recognized and shared in teleworking community.

The theory defines the concepts and variations like new employee orientation and remote work. The theory also deals with general management and communication issues, as well as the entrepreneurial, self-management skills that are required from the employees. The customized orientation plan, supporting guidelines and documents were developed and implemented in cooperation with the commission company.

The study shows that interactive communication is the main element in an efficient orientation process in telecommuting. The goals must be concrete and jointly compiled. Clear procedures and responsibilities also support the new employee orientation, quickly enabling them to become contributing members of the work team. Successful telecommuting sets also many criteria for the employees. Discipline and responsibility, self-sufficiency and motivation are essential in addition to good technological and communication skills. The new employee has the key role in the whole learning and orientation process.

### KEYWORDS:

orientation, introduction, familiarization, mentoring, telecommuting, telework, remote work

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ANNANPURA OY</b>	<b>8</b>
2.1 Sosiaalinen yritys - yhteiskunnallinen yritys	8
2.2 Toiminnan esittely	9
2.3 Perehdytyssuunnitelman erityishaasteita	11
<b>3 JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ</b>	<b>15</b>
3.1 Perehdytys osana johtamista ja henkilöstöhallintoa	15
3.2 Perehdytys osana yhteisöviestintää	17
3.3 Perehtymisen edellytyksenä itsensä johtaminen ja työelämän alaistaidot	19
<b>4 PEREHDYTYKS</b>	<b>21</b>
4.1 Perehdytyksen käsite ja sääntely	21
4.2 Perehdytyksen kohderyhmät, tavoitteet ja resurssit	24
4.3 Oppiminen ja motivaatio perehdytyksen ytimessä	26
4.4 Perehdytyksen toimijat	29
4.5 Keskeiset perehdyttämisen työkalut ja menetelmät	31
<b>5 ETÄTYÖ</b>	<b>36</b>
5.1 Etätyö - yksi työn organisoinnin muoto	36
5.2 Etätyön edellytykset	38
5.3 Etätyön johtaminen	39
<b>6 ANNANPURA OY:N PEREHDYTYSSUUNNITELMAN ESITTELY</b>	<b>43</b>
6.1 Prosessikuvaus	43
6.2 Tavoitteet – miten saavutetaan?	46
6.3 Mikä perehdytyssuunnitelmassa korostuu?	50
<b>7 POHDINTA</b>	<b>53</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>57</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Annanpura Oy:n perehdytysuunnitelman runko
- Liite 2. Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma (pohja)
- Liite 3. Palautekeskustelun / arvioinnin pohja
- Liite 4. Tervetuloa taloon -esitteen runko

# 1 JOHDANTO

Millainen on hyvä perehdytys organisaatiossa, jonka työntekijät suorittavat työtään itsenäisesti etätyönä maantieteellisesti hyvin laajalla alueella? Miten perehdytys suunnitelmassa tulisi yhdistää dialoginen vuorovaikutus ja etätyön sille luomat haasteet?

Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia Annanpura Oy:lle perehdytys suunnitelma, selkeät prosessikuvaukset sekä toimintaa tukevat ohjeet ja dokumenttipohjat. Annanpura Oy on Näkövammaisten Keskusliiton omistama sosiaalinen yritys, joka tuottaa litterointi- ja sanelujen purkupalveluja sekä muita dokumentointipalveluja. Yritys on aloittanut toimintansa maaliskuussa 2010. Olen kahden harjoittelujakson aikana tehnyt kyseiselle yritykselle mm. liiketoimintasuunnitelman sekä osallistunut markkinoinnin suunnitteluun. Kesällä 2011 tein ammattiharjoittelun puitteissa yritykselle toimintakäsikirjaa. Sitä työstäessämme heräsi tarve myös luoda selkeä perehdytys suunnitelma sekä sitä tukevat ohjeet ja dokumenttipohjat. Toimintakäsikirjan kokoaminen oli itsessään jo niin laaja kokonaisuus, joten tuntui loogiselta keskittyä perehdytys suunnitelman laatimiseen täysin erikseen. Talvella 2011 teimme toimeksiantosopimuksen Annanpura Oy:n kanssa tämän perehdytys suunnitelman toteutuksesta opinnäytetyöni.

Keskeisimpänä haasteena on dialogisen perehdytyksen ja etätyön yhdistäminen. Tärkeää on löytää toimintatavat ja kanavat vuorovaikutteiseen viestintään etätyön perehdytyksessä. Lisäksi pyrin työssäni selvittämään, onnistuuko ns. hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen etätyössä.

Perehdytys on olennainen osa yrityksen henkilöstöhallintoa ja johtamista. Laajimmillaan perehdytys liittyy kaikkiin yritystoiminnan alueisiin. Perehdytys on myös tärkeä osa yhteisöviestintää ja koko organisaation viestintäkulttuuria. Perehdytyksen tavoitteiden ja toteutuksen tulee olla linjassa koko organisaation arvojen, visioiden ja strategian kanssa. Laadukkaalla perehdytyksellä tehdään tulosta.

Etätyö on yksi työn organisoinnin tavoista. Usein käytetään myös termejä hajautettu työ, virtuaali- tai e-työ. Etätyön johtamisessa korostuvat töiden uudenlainen organisointi ja arviointi sekä vastuun jakaminen. Etätyön onnistumisen kulmaki-  
viä ovat yhteistyö, viestintä ja vuorovaikutus.

## 2 ANNANPURA OY

### 2.1 Sosiaalinen yritys - yhteiskunnallinen yritys

Annanpura Oy:n peruseriaatteena on tuottaa asiakkailleen heidän toimintaansa tukevia ja tehostavia palveluja asiantuntevasti ja luotettavasti. Samalla yritys haluaa sosiaalisena yrityksenä tarjota osaaville ja motivoituneille näkövammaisille henkilöille työ- ja uramahdollisuuksia.

Sosiaalisten yritysten tarkoituksena on luoda työpaikkoja vaikeasti työllistyville ja pitkäaikaistyöttömille. Sosiaalinen yritys ei sinällään eroa muista yrityksistä. Se tuottaa tavaroita tai palveluja, tavoittelee toiminnassaan voittoa ja kannattavuutta sekä maksaa työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Eroa muihin yrityksiin on, että sosiaalisen yrityksen työntekijöistä 30 % on oltava vaikeasti työllistyviä, vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi yrityksen tulee olla merkitty työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) tuli voimaan vuoden 2004 alussa. Kompensaationa työntekijöidensä alentuneesta työtehosta sosiaalisen yrityksen on mahdollista tietyin edellytyksin saada palkkatukea muista yrityksistä paremmin ehdoin. (Työ- ja elinkeinoministeriö TEM 2012.) Tammikuussa 2013 Suomessa oli rekisteröityjä sosiaalisia yrityksiä yhteensä 169 kpl (TEM 2013).

Sosiaalisesta yrityksestä on kaikkien osapuolien mahdollista hyötyä. Vaikeasti työllistyvät saavat mahdollisuuden työskennellä ja parantaa siten elämänlaatuun. Yritys saa motivoituneita työntekijöitä sekä yhteiskuntavastuullisen yrityksen goodwill-arvoa. Sosiaaliset yritykset ovat myös yhteiskunnalle kannattavia. Näin kertoo vanhempi tutkija Jari Karjalainen Kuntalehden verkkotelevision haastattelussa. Aalto-yliopiston selvityksestä kohteena oli Helsingin kaupungin perustama PosiVire-yhtiö. Selvityksen mukaan yhteiskunta saa palkkatukena sijoittamansa rahat varsin nopeasti takaisin, kun vaikeasti työllistyvät henkilöt saadaan työelämään. (Yhteiskunnallinen yritys.fi 2012a.)



Suomalaisen työn liitto on 17.4.2012 myöntänyt Annanpura Oy:lle oikeuden käyttää Yhteiskunnallinen yritys -tunnusta (Annanpura Oy). Yhteiskunnallinen yritys ratkaisee yhteiskuntamme ongelmia liiketoiminnan keinoin. Pääroolissa on ihmisen ja ympäristön hyvinvointi, ei voitonjako omistajille. Tapa toimia on kohtuullinen ja reilu ja yrityksen liiketoiminta on myös avointa ja läpinäkyvää. (Yhteiskunnallinen yritys.fi 2012b.)

## 2.2 Toiminnan esittely

Annanpura Oy on Näkövammaisten Keskusliiton (NKL) omistama sosiaalinen yritys, joka tarjoaa monipuolisia litterointi-, tekstinkäsittely- ja dokumentointipalveluja. Yrityksen hallinto toimii Helsingissä, Iiris-keskuksessa. Annanpura Oy sai alkunsa vuonna 2001 perustetusta litterointipalvelusta, jonka toimintaa organisoivat tuolloin NKL. Vuosituhannen vaihteessa monet näkövammaiset terveydenhuollon tekstinkäsittelijät jäivät työttömiksi, kun sairaanhoitopiirit siirtyivät sähköisiin potilasjärjestelmiin. Näkövammaisten käyttämät apuohjelmat, kuten pistenäyttö tai puhesyntetisaattori, eivät toimineet uusien tietojärjestelmien kanssa yhteen. Näille tekstinkäsittelyn ammattilaisille haluttiin saada mahdollisuus jatkaa työtään ja osoittaa osaamistaan. (Annanpura Oy.)

Yrityksen työntekijät työskentelevät lähes poikkeuksetta kotoaan käsin, etätöinä. Annanpura Oy:llä on käytössä yhteistyökumppanin kehittämä sähköinen tietojärjestelmä Purkamo, jota hyödynnetään sekä varsinaisessa sanelujen purkutyössä ja projektien hallinnassa että sisäisessä tiedon vaihdannassa ja yhteydenpidossa. Tällä hetkellä yrityksellä on 15 vakituista työntekijää. Lisäksi Annanpura Oy:llä on yhteistyöverkostossaan mm. toiminimellä toimivia ammattilaisia, jotka ovat tarvittaessa käytössä eri projekteissa. (Annanpura Oy.)

Annanpura Oy tarjoaa räätälöityjä terveydenhuollon sanelujen purkupalveluita niin yksittäisille lääkäreille kuin sairaanhoitopiireillekin. Tutkimussektorin litterointipalvelujen asiakkaita ovat mm. erilaiset laitokset, organisaatiot ja yksittäiset tutkijat. Juridiikan alan palveluihin kuuluvat oikeudenkäyntinauhoiden ja

todistajanlausuntojen purku haluttuun muotoon. Lisäksi yritys tarjoaa monipuolisia tilaisuuksien tallennus- ja dokumentointipalveluja. (Annanpura Oy.)

Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto kirjoitetaan kirjalliseen muotoon tiedon hallitsemisen ja analysoinnin helpottamiseksi. Se, kuinka tarkasti puhe tai haastattelu toistetaan puhtaaksikirjoituksessa, riippuu aineiston käyttötarkoituksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Yleisimmin käytössä olevat litterointitarkkuudet ovat

- sanatarkka litterointi, jossa myös tauot ja äännähdykset merkitään erityisillä litterointimerkeillä
- sanatarkka ilman äännähdyksiä ja yleisimpiä täytesanoja ("niinku, tota") tai toistoja
- yleiskielinen, jossa slangi tai murre muutetaan yleiskieliseksi
- asiasisältöinen litterointi.

Lisäksi litteroinnissa tulee tarvittaessa mm. tunnistaa ja merkitä nauhoitteella puhuvat henkilöt. Keskimäärin yhden tunnin mittaisen äänimateriaalin litterointi oikolukuineen vie noin kuusi tuntia. Tämä riippuu mm. halutusta litterointitarkkuudesta, haastattelun tyypistä, aihealueesta, kielestä sekä nauhoitteen laadusta. Lyhyesti kuvailtuna litterointityö alkaa materiaalin ensikuuntelulla, jonka jälkeen nauhoite kuunnellaan pienissä osissa. Tämän jälkeen kirjoitetaan kuultu ylös halutulla tarkkuudella, kelataan takaisin, kuunnellaan ja varmistetaan. Viimeiseksi tarkistetaan ja oikoluetaan valmis teksti. (Annanpura Oy.)

Litterointikoulutuksia järjestetään tarpeen mukaan, noin kahden vuoden välein, yhteistyössä Espoossa sijaitsevan Keskuspuiston ammatti-instituutin kanssa. Koulutus kestää noin puoli vuotta, josta lähiopiskelun osuus on 1-2 kuukautta. Koulutukseen valittavalla henkilöllä on oltava jokin alaan sopiva, yleissivistävä pohjakoulutus, kuten yo-tutkinto tai sihteeripinnot. Lisäksi koulutuksen lähtövaatimuksia ovat mm. sujuva näppäily- ja tekstinkäsittelytaito sekä yksilöllisten apuvälineiden sujuva käyttö. Opiskelijoiden työssäoppimis- ja harjoittelujaksot toteutetaan Annanpura Oy:ssä. Lisäksi monet litterointikoulutuksen asiasisäl-

löistä, kuten terveydenhuollon sanelujenpurut, opiskellaan Annanpura Oy:n litterointivastaavien johdolla.

Sosiaalisena yrityksenä Annanpura Oy haluaa tarjota näkövammaisille tekstinkäsittelyn ammattilaisille työllistymis- ja kehittymismahdollisuuksia. Erilaiset työkokeilut ja harjoittelut muodostavat ison osan yrityksen toiminnasta. Pehdytys ja työhjaus työllistävät ja vaativat paljon aikaa ja resursseja niistä vastaavilta työntekijöiltä. Muun muassa tästä johtuen yritys tarvitsee selkeää pehdytysuunnitelmaa, jota noudattamalla helpotetaan pehdyttäjien työtaakkaa sekä selkeytetään koko prosessia.

### 2.3 Pehdytysuunnitelman erityishaasteita

#### **Työntekijöiden yksilölliset lähtökohdat**

Monet Annanpura Oy:n työsuhteet ovat käytännössä luonteeltaan ns. pätkätöitä, kuten työharjoittelu- tai työkokeilujaksoja. Tämä asettaa haasteita henkilöstöhallinnolle, johtamiselle ja viestinnälle. Pehdytys ja työnopastus vievät paljon aikaa ja resursseja. Periaatteessa jokaisen työkokeilijan ja harjoittelijan kohdalla lähdetään siitä oletuksesta, että tulokas työllistyisi yritykseen jatkossa vakituisesti. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu. Työllistymisen esteeksi voi nousta esim. tulokkaan riittämätön työtulos hänelle asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tähän erityishaasteeseen pyritään kiinnittämään huomiota kehitettäessä pehdytysuunnitelmaa.

Sosiaalisessa yrityksessä työntekijöiden ja varsinkin heidän työskentelytapojen ja -mahdollisuuksien yksilöllisyys korostuvat. Annanpura Oy:ssä litterointityön lähtökohtana on päästä yksilöllisesti asetettuun tavoitteeseen kuukausitasolla. Sosiaalisen yrityksen toimintaperiaatteet rajoittavat työntekijöiden rahallisten lisäkannustimien käyttöä, jos esim. työntekijä ylittää hänelle asetetut työtavoitteet. Oman osaamisen kehittämisen kannustimeksi onkin mietittävä muita palkitsemiskeinoja. Lähtökohtaisesti jokaisen uuden henkilön motivaatiot ovat erilaisia. Pehdytyksessä tulisikin jo heti rekrytointivaiheessa pyrkiä keskustele-

maan tulokkaan omista tavoitteista ja toiveista työn ja oman osaamisen kehittämiseksi.

Haasteen luovat lisäksi työntekijöiden yksilölliset apuvälineet. Suurimmalla osalla on käytössä jokin tietokoneen käyttöä helpottava apuväline, kuten suurennus- tai puheohjelma. Niiden tulee sopia yhteen yrityksen ohjelmien kanssa. Jos henkilöllä on jokin muu apuohjelma, heikko internet-yhteys tai esim. liian vanha tietokone, tulee nämä asiat hoitaa kuntoon ennen työn aloittamista. Näkövammaisille nämä työssä tai opinnoissa tarvittavat apuvälineet on mahdollista saada tietyin edellytyksin Kelan kustantamina, mutta nämä etukäteisjärjestelyt täytyy kuitenkin huomioida rekrytointivaiheessa.

Apuohjelmien erilaiset käyttöohjeet ja käytön tuki on järjestettävä perehdytyksessä ja työnohjauksessa. Toisaalta myös yrityksen käyttämien järjestelmien tulee olla esteettömiä erilaisille apuohjelmille. Tämä on huomioitu käytössä olevassa Purkamo-järjestelmässä, sähköpostissa ja yrityksen kotisivuilla. Esteettömyys on otettava huomioon mietittäessä mahdollisia muita kanavia tai järjestelmiä vuorovaikutteiseen viestintään ja perehdytykseen.

Perehdytysprosessista tulisi saada mahdollisimman tehokas. Perehdytys vaatii aikaa, jolloin tämä aika on poissa perehdyttäjän ”tuottavasta” työstä. Vielä toimintansa alkuvaiheessa olevan yrityksen tulee kiinnittää huomiota myös koko toiminnan kannattavuuteen.

### **Dialoginen vuorovaikutus etätyössä**

Yksi perehdytysuunnitelman haasteista on yhdistää dialoginen perehdytys ja etätyö. Dialogi terminä voidaan johtaa kreikan kielestä, jonka mukaan sillä tarkoitetaan merkityksen tai ymmärryksen virtausta keskustelijoiden välillä. Dialogi on hyvää vuoropuhelua ja yhdessä ajattelemista. (Wikipedia 2012.) Dialogilla on oltava selkeä päämäärä, esim. tavoitteena on ratkaista jokin ongelma. Osapuolet kuuntelevat toisiaan tasavertaisina ja kunnioittavat toistensa mielipiteitä. Lisäksi puheenvuorot rakentuvat edellisen puheenvuoron varaan, vievät ongel-

manratkaisua eteenpäin ja pysyvät asiassa. (Grönroos 2003.) Dialogi vaatii omien tunteiden tunnistamista, harjaantumista ja yhdessä läsnä olemista.

Hyvän dialogin käyminen organisaatiossa on välttämättömyys, mikäli halutaan saada uusia näkökulmia, kehittyä ja oppia jatkuvasti (Juuti 2008, 230). Dialoginen kommunikaatio on kykyä kuunnella, mahdollisuuksia vaikuttaa ja oppia yhdessä sekä jakaa vastuuta. Dialogisuuden vaikutus näkyy nykyään myös monissa eri johtamismalleissa. (Juholin 2009.)

### **Hiljaisen tiedon siirtäminen etätyössä**

Toimeksiantoyrityksen vakituisilla työntekijöillä on paljon ns. hiljaista tietoa litteointityöstä ja oman osaamisen kehittämisestä. Perehdytysuunnitelmaa laadittaessa on mietittävä keinoja siirtää tätä hiljaista tietoa uusille työntekijöille.

Yksilön ja yhteisön hiljaisesta tiedosta on muodostunut muotitermi, jolla perustellaan ja haetaan kilpailuetua kiristyvillä markkinoilla. Hiljaista tietoa on tarkasteltu kirjallisuudessa monista lähtökohdista. Alun perin Michael Polanyin esittelemä termi tacit knowledge on eri muodoissaan noussut yhä enemmän osaamisen ja tieto-johtamisen muotikäsitteeksi (Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 108).

Tiedon käsitteitä on paljon. Yksinkertaisimmillaan voidaan sanoa, että ihminen vastaanottaa informaatiota ja tulkitsee sitä, mutta vasta soveltaessa tietoa ongelmanratkaisuun, on kyse ammatillisesta tiedosta. Tietojohdamisessa käytettävä termi inhimillinen tieto voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: näkyvään, hiljaiseen ja uuteen tietoon. Näkyvä tieto on helppo selittää eikä sen tulkinta tarvitse erityisiä taustatietoja. (Grönroos 2003.) Uutta tietoa taas voi syntyä mm. oppimalla tai vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin.

Auli Toom on jäsentänyt aikaisempaa tutkimusta hiljaisen tiedon määritelmistä. Hiljaisen tiedon kokonaisuus jaetaan tiedon alkuperään, sisältöön, käyttöön, reflektointiin ja sen vaikutukseen muihin ihmisiin. Hiljainen tieto on siis voitu oppia oman kokemuksen tai muilta siirtyneen osaamisen kautta. Tiedon varsina-

sen sisällön ja käytön lisäksi olennaista on sen kriittinen analysointi. Hiljaisen tiedon hyödynnettävyys vaatii pohdiskelua ja dialogia siitä, miksi toimimme tietyllä tavalla, voisiko asiat tehdä toisin ja miten muut toimivat. (Toom 2008, 36-38.) Hiljainen tieto on implisiittistä tietoa, jonka taustalla vaikuttavat uskomukset, asenteet ja arvot ja se on vain osittain tiedostettavissa. Hiljainen tietäminen ja osaaminen on prosessi, joka näkyy toiminnassa. Hiljaista tietoa ja tietämistä on sekä yksilö- että yhteisötasolla, joka kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. (Toom 2008, 53-54.)

Yksi perehdytyksen tavoitteista on saada tulokas toimimaan tehokkaasti työssään ja työyhteisössään. Tämä edellyttää myös hiljaisen tiedon jakamista. Haasteena on tiedon ja osaamisen tiedostaminen, tunnistaminen, kuvaileminen, arviointi ja kehittäminen. Hiljaisen tiedon ja kokemuksen jakamisen esteet voivat olla rakenteellisia, sosiaalisia ja/tai yksilöllisiä. Lisäksi esteenä voi olla vaikeus tunnistaa hiljaista tietoa. Keskeisiä jakamisen edellytyksiä on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen, joissa tärkeitä elementtejä ovat osallistuminen, yhdessä tekeminen ja avoimuus sekä kohtaaminen myös epävirallisissa merkeissä. Organisaation tieto ja osaaminen rakentuu kokemuksista ja toimintatavoista kertomalla, kyselemällä ja jakamalla sekä uusia tapoja yhdessä luomalla. (Paloniemi 2008, 271-272.) Perehdytys on parhaimmillaan juuri hiljaisen tiedon, tietämisen ja osaamisen jakamista, käsittelyä sekä myös uuden tiedon luomista. Ideaalitulanteessa tämä tapahtuu yhdessä tekemällä, tasavertaisesti, avointa dialogia käymällä.

## 3 JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

### 3.1 Perehdytys osana johtamista ja henkilöstöhallintoa

Organisaation kaiken toiminnan taustalla vaikuttavat sen perustehtävä, arvot, visiot ja strategia. Niiden pohjalta tulisi määrittää kaikki organisaation toimintatavat ja prosessit sekä mm. niihin käytettävät resurssit. Organisaation toiminnot, kuten viestintä, markkinointi, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja johtaminen, tulisi suunnitella ja toteuttaa yhtenäisen strategian mukaan.

Johtamisen kaikki osa-alueet vaikuttavat perehdytykseen ja siksi koko toiminnan näkökulmat on huomioitava perehdytystä suunniteltaessa. Johtamisessa ja johtajuudessa voidaan nähdä kolme ulottuvuutta. Johtaja nähdään toimintojen toteuttajana ja varmistajana, käytännön vaikuttajana ja neuvottelijana sekä ihmillisenä subjektina, jossa yksilöllisyys ja kokemukset korostuvat. Nämä ulottuvuudet vaikuttavat johtamisen eri tehtäviin. (Peltonen 2008.)

Johtaminen on mm. suunnittelua, organisointia, motivointia ja kontrollointia. Johtaminen on itsensä, ihmisten, asioiden, markkinoiden, teknologioiden sekä strategioiden johtamista. Näistä ihmisten johtaminen eli henkilöstöjohtaminen nähdään yhä tärkeämpänä. (Sydänmaanlakka 2007, 110-111.)

Työntekijät ovat organisaation tärkeimpiä voimavaroja ja kilpailutekijöitä. Ilman osaavaa henkilöstöä organisaatio ei pysty suoriutumaan perustehtävästään, oli se sitten tavaroiden tai palveluiden tuottamista. Henkilöstö ja sen osaaminen ovat organisaation henkistä pääomaa, jota yritys ei kuitenkaan voi omistaa. Henkiseen pääomaan kuuluvat myös työntekijöiden tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit. Menestyäkseen yritys tarvitsee lisäksi taloudellista ja rakenteellista pääomaa, joilla henkinen pääoma voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi. Rakenteellista pääomaa ovat mm. asiakassuhteet, organisaatorakenne, prosessit ja yrityskulttuuri. (Sydänmaanlakka 2007, 208-210.) Henkilöstöhallinto on olennainen osa koko organisaation toimintaa ja sen jatkuvaan kehittämiseen on panostettava.

Henkilöstöhallinnon osa-alueita on hyvin paljon. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat yleisesti koko yrityksen toiminnan ja töiden organisointi sekä henkilöstöpolitiikan suunnittelu ja kehittäminen. Näiden strategioiden pohjalta määritellään henkilöstön toimenkuvat ja tarvittava osaaminen. Henkilöstöhallintoon kuuluvat organisaatiosta riippuen myös varsinaisen työn johtamisen lisäksi mm. palkkahallinto, henkilöstön kehittäminen ja koulutus, sisäinen viestintä, erilaiset ohjeet ja tietojärjestelmät sekä muita henkilöstöpalveluja. Monet näistä toiminnoista ovat lakisääteisiä, kuten työterveyshuolto, työsuojelu, yhteistoimintamenettelyt sekä perehdytys. Rekrytointi ja perehdytys ovat henkilöstöhallinnon osa-alueista ensimmäisiä vaiheita, jotka uusi työntekijä kohtaa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on kehityskeskustelujen ohella yksi henkilöstöhallinnon keskeisimmistä osa-alueista. Niissä yhdistyvät samanaikaisesti mennyt aika, tulevaisuus ja nykyhetki sekä tavoitteet, toteutus ja suunnitelmat.

Jatkuvan muutoksen keskellä organisaatioiden tulee kehittyä ja uusiutua. Liiketalouden alalle on kehitetty erilaisia tietojohtamisen termejä, kuten oppiva organisaatio tai älykäs organisaatio. Peltosen (2008) mukaan oppivan organisaation toiminta tukee erilaisten ideoiden ja näkökulmien vapaata liikkumista. Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat mm. osallistava päätöksenteko, strategian näkeminen uuden oppimisena sekä kannustava viestintä- ja palkitsemiskulttuuri.

Sydänmaanlakka (2007, 16-21) tarjoaa hyviä ajatuksia siitä, kuinka johtaminen jakaantuu kolmeen osa-alueeseen, tiedon, suorituksen ja osaamisen johtamiseen. Näiden avulla organisaatiosta luodaan ns. älykäs organisaatio, joka on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Siinä henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamista. Tavoitteena on luoda, ylläpitää ja kehittää organisaatioista tehokkaita, uusiutuvia ja kilpailukykyisiä yksilöä kunnioittaen. (Sydänmaanlakka 2007, 234.)

Älykästä organisaatiota tuetaan suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla (Sydänmaanlakka 2007, 77). Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosesseista. Se on päivittäisen työn johtamista, tavoitteista sopimista, ohjausta, arviointia ja kehittämistä. Sen avulla yksilöt ja työyhteisö tietä-



vät tehtävänsä, tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä odotetaan. Lisäksi suorituksen johtamisessa on tärkeää vuorovaikutteinen viestintä ja toimiva palautejärjestelmä. (Sydänmaanlakka 2007, 121-123.) Osaamisen johtamisessa tärkeää on määritellä organisaation ydinosaaminen. Jatkuva osaamisen kehittäminen yksilö- ja organisaatiotasolla mahdollistaa yritykselle kilpailuetua. (Sydänmaanlakka 2007, 131-132.) Tiedon johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa luodaan, hankitaan, jaetaan ja varsinkin sovelletaan tietoa (Sydänmaanlakka 2007, 214). Suorituksen johtaminen on yrityksen toiminnan kannalta yksi keskeisimmistä henkilöstöhallinnon osa-alueista. Tavallisesti se korostuukin perehdytyksessä ja työnohjauksessa. Tärkeää on myös tiedostaa osaamisen ja tiedon johtaminen heti työsuhteen alusta lähtien.

### 3.2 Perehdytys osana yhteisöviestintää

Johtamiseen, henkilöstöhallintoon ja perehdytykseen kuuluu tiiviisti myös yhteisöviestintä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu jatkuvasti. Organisaatioissa on havaittavissa jatkuva ristiriita tietotulvan ja sen välillä ettei tieto kuitenkaan tavoita tarvitsijaansa.

Viestintä on prosessi, jossa merkitysten antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tulkinta saatetaan muiden tietoon vuorovaikutteisen sanomia välittävien verkostojen kautta. Yhteisöviestintä on työyhteisön voimavara, joka parhaimmillaan tukee organisaation perustehtävän toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2002.) Viestintä on olennainen osa työtä, johtamista ja vaikuttamista. Ilman viestintää ei voi johtaa. Vuorovaikutuksen muotoja ovat kasvokkain tapahtuva, kirjallinen ja sähköinen vuorovaikutus sekä näiden yhdistelmät. Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista. Muussa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa korostuu sanallinen viestintä. Sähköisen viestinnän etuina ovat nopeus ja taloudellisuus. Toisaalta väärinymmärryksen riski kasvaa, eikä siinä synny samanlaista vuorovaikutteisuutta. (Lohtaja 2007.)

Yhteisöviestinnän merkitys on kasvanut koko ajan. Tietoa ja tiedonvaihdantaa tarvitaan enemmän, sillä ihmiset haluavat saada, arvioida ja jakaa tietoa. Yhteisöviestinnän tehtäviä ovat

- tiedon saatavuus ja vaihdanta
- sitoutumisen edellytysten ja hyvinvoinnin luominen
- kuuntelu ja vuoropuhelu
- yhteisökuvaan vaikuttaminen
- markkinointi ja mainonta
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen
- tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen
- viestintäosaamisen kehittäminen
- luotaus, seuranta ja arviointi. (Juholin 2009.)

Yhteisöviestinnän tarkoituksena on työskentelyedellytysten luomisen lisäksi ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työn iloa ja koko työyhteisöä. Viestintä mahdollistaa jäsenten yhteisen ja yksilöllisen oppimisen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työntekijät muokkaavat yhteisön mainetta tietoisesti ja tiedostamatta sekä heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. Organisaation johdolla ja esimiehillä on edelleen keskeinen rooli yhteisöviestinnän onnistumisessa, mutta myös yksilön vastuu on lisääntynyt. Nykyään yhä enemmän työntekijällä on vastuu ottaa selvää, kysyä, osallistua ja jakaa osaamistaan. Yhteisöviestintä tapahtuu siellä missä ihmiset toimivat. He välittävät itse tietoa vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Tätä täydentää johdon ja esimiesten kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto. (Juholin 2009.) Toimivan yhteisöviestinnän merkitys korostuu työsuhteen alkuvaiheessa.

Yhteisöviestinnässä on tärkeää, että isoista ja merkityksellisistä asioista keskustellaan yhdessä. Vuorovaikutuksella varmistetaan ymmärrys, aina ei tarvitse kuitenkaan olla samaa mieltä. Viestintäympäristön tunnelma on pyrittävä saamaan rennoksi ja avoimeksi, jossa saa kysyä ja kyseenalaistaa. Jokaisen tulee voida osallistua ja vaikuttaa sekä tuntea itsensä arvostetuksi. Viestintätaitojen osalta myös palautteen antamiseen ja vastaanottoon on kiinnitettävä huomiota. Lisäksi vuorovaikutukselle on luotava foorumit, jotka yhdistävät ja mahdollistavat nämä kaikki tekijät. (Juholin 2009.)

Markkinoinnin ja yrityskuvan kannalta on hyvä kiinnittää huomiota myös yksilön omiin, olemassa oleviin verkostoihin. Yksittäisen työntekijän lähiverkko, johon kuuluvat mm. perheenjäsenet ja ystävät, viestii tehokkaasti. Näiden kautta sisäinen viestintä voi muuttua ulkoiseksi viestinnäksi. (Lohtaja 2007.)

### 3.3 Perehtymisen edellytyksenä itsensä johtaminen ja työelämän alaistaidot

Johtamisen ja esimiestaitojen rinnalla tulisi myös ottaa huomioon työntekijöiden ns. alaistaidot tai työelämätaidot. Nykyisessä toimintaympäristössä työntekijöiden rooli ja vastuut ovat muuttuneet, eikä vanhalla ”perinteisellä” työasenteella pärjää enää pitkälle. (Työturvallisuuskeskus 2012.) Tämän hetken ja tulevaisuuden työelämä vaatii yksilöltä joustavuutta, aktiivista kehittämistä ja kehittymistä. Jaettu johtajuus vaatii uudenlaista vastuunottoa itsestä ja ympäristöstä. Jatkuva muutos edellyttää myös vastuunottoa omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Alaistaitojen perustana ovat ammatillinen osaaminen, luottamus, sitoutuminen sekä motivaatio. Alaistaito on kykyä ja taitoa toimia työyhteisönsä täysivaltaisena jäsenenä. Se on vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa, joka ei liity niinkään työn muodollisiin vaatimuksiin vaan enemmänkin työntekijän asenteisiin työtä, työyhteisöä ja esimiestään kohtaan. Hyviä työelämätaitoja ovat mm. auttamisenhalu, myönteinen ja vastuullinen asenne sekä aktiivisuus. Työelämätaidoissa korostuvat lisäksi kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. (Työturvallisuuskeskus 2012.) Työelämätaitoja ja osaamista mietittäessä korostuu myös yksilön kyky arvioida omaa suoritustaan.

Käsite itsensä johtaminen vie työelämätaidot vielä hieman pidemmälle itsensä kehittämisessä. Hyvä itsensä johtaminen on kaiken johtamisen taustalla ja se onkin noussut tärkeäksi teemaksi eri tieteenaloilla 1980-luvulta lähtien. Itsensä johtamisen kulmakivenä on yksilön kokonaiskuntoisuus, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta. Psyykkiseen kuntoon, eli mieleen, kuuluvat mm. havaitseminen, muisti ja luovuus. Sosiaalinen kuntoisuus käsittää tunteiden tiedostamisen, tunneälyn ja mm. jaksami-

misen eväät. Henkiseen kuntoon liittyy ihmisen arvomaailma ja tasapaino. Yksilöllä on hyvä ammatillinen kunto, jos työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä ja yksilö tiedostaa sen hetkisen työn merkityksen koko työuraan tai elämään nähden. Yksilön ammatilliseen kuntoisuuteen kuuluvat myös edellä mainitut työelämätaidot. Kokonaiskuntoisuutta kehittääkseen henkilöltä vaaditaan jatkuvaa oppimisen ja uudistumisen halua ja taitoa. Tämä edellyttää mm. tietoisuutta, havainnointia, reflektointia ja myös vanhasta pois oppimista. (Sydänmaanlakka 2006.)

Tärkeä osa ammattitaitoa ja työelämäosaamista ovat elinikäisen oppimisen avaintaidot. Niillä tarkoitetaan valmiuksia, joita muuttuva työelämä edellyttää. Termiä käytetään ammatillisen koulutuksen yhteydessä, kun esim. työharjoittelussa arvioidaan työssäoppijan lähtökohtia ja kehittymistä. Avaintaitoja ovat mm. elinikäinen oppiminen ja ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutus ja yhteistyö, aloitekyky ja yrittäjyys, viestintä- ja mediaosaaminen sekä ammattietiikka. (Opetushallitus 2012a.) Näiden taitojen merkitys korostuu työssä oppimisen lisäksi myös perehdytyksessä ja työelämässä yleensä. Vaikka ammatillisen osaamisen ja oppimisen vastuu on aina viimekädessä yksilöllä itsellään, on työnantajan ja työyhteisön annettava oppimisen mahdollisuuksia, ohjausta ja tukea.

## 4 PEREHDYTYKS

Perehdytyksen alan kirjallisuutta ja tiedon luokittelua on paljon. Aihepiirin kattavia ja monipuolisia teoksia ovat mielestäni tässä työssä lähteinäkin käyttämäni teokset Tulokkaasta tuloksetekijäksi sekä Perehdyttämisen pelikentällä. Olen koonnut opinnäytetyöni viitekehyyksiksi alan kirjallisuudesta mielestäni olennaiset perehdytyksen osa-alueet, joiden pohjalta rakennan toimeksiantoyritykselle perehdytysuunnitelman. Jokainen organisaatio ottaa huomioon omat lähtökohtansa, tavoitteensa ja resurssinsa kehittäessään perehdytysprosessiaan.

### 4.1 Perehdytyksen käsite ja sääntely

Alan kirjallisuudessa on perehdyttäminen ja työnopastus erotettu usein toisistaan. Perehdyttämällä on lähinnä tarkoitettu työsuhteen alkuvaiheen alku- ja yleisperehdytystä, jossa keskeisenä tavoitteena on tutustuttaa työntekijä työyhteisöön ja toimintatapoihin. Työnopastus taas on tähdännyt työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. (Kangas 2003, 4; Kupias & Peltola 2009,18.) Nykyään perehdyttäminen on laajentunut käsittämään sekä työnopastuksen että alku- ja yleisperehdytyksen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) määritelmän mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla työympäristöä ja tulokkaan osaamista kehitetään siten, että hän pääsee alkuun ja pystyy selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Tässä prosessissa kehittyvät sekä tulokas että laajimmillaan koko työympäristö. Perehdytystä tarvitaan myös työtehtävien muuttuessa tai esim. pitkältä vapaalta palattaessa.

Perehdyttämisessä on aiemmin ollut kyse työhön opastamisesta. Nykyään tämä ei kuitenkaan riitä. Työntekijän on ymmärrettävä miten ja miksi organisaatio toimii voidakseen motivoitua ja sitoutua työhönsä ja sopeutua jatkuvaan muutokseen. Perehdyttämiskäsitteen sisältö muuttuu jatkuvasti ja toisaalta joka organisaatio määrittelee tavoitteidensa mukaan, mitä perehdytys on heille ja mitä sillä tavoitellaan. (Kupias & Peltola 2009, 13-17.)

Hyvä perehdyttäminen sisältää kaikki käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista sekä varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Se ottaa huomioon tulokkaan osaamisen, pyrkii hyödyntämään ja kehittämään sitä mahdollisimman paljon heti työsuhteen alusta lähtien. Parhaimmillaan tästä hyötyvät työntekijän lisäksi myös työnantaja sekä koko työyhteisö. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen on yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämistä. Tulokas oppii tuntemaan työyhteisön työpaikkana sekä sen toiminta-ajatuksen, visiot ja tavat. Perehdytyksellä tavoitellaan sitä, että työntekijä selviytyy työssään ja uudessa työympäristössään, on motivoitunut ja että hänelle syntyy myönteinen asenne työhön ja työyhteisöön. Hyvän perehdytysjakson jälkeen yksilö tuntee kuuluvansa yhteisöön, häntä arvostetaan ja hän on myös valmis sitoutumaan tavoitteisiin ja arvoihin.

Asiantuntijatyön perehdytyksen yhteydessä käytetään joskus termiä työnohjaus. Työnohjauksen määritelmä on moninainen tavoitteista, lähtökohdista ja toimituksista riippuen. Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. (Suomen työnohjaajat ry 2012.) Työnohjauksen tavoitteena on tukea ohjattavan omaa ammatillista kasvua ja työssä selviytymistä, parantaa henkilön ongelmaratkaisukykyä sekä kehittää työtä ja työyhteisöä. Ohjaaja ei opeta, vaan ohjaa pohdiskelua ja oppimista. (Ojanen 2000; Alhanen ym. 2011, 15-17.) Työnohjauksen käsite on alun perin syntynyt hoitoalalla, jossa kokeneempi työntekijä antoi tulokkaalle opastusta ja koulutusta työstä selviytymiseen ja työssä jaksamiseen. Lisäksi työnohjauksen käsitettä on käytetty ammatillisen koulutuksen tukena, jolloin termi liittyy myös perehdytykseen ja mentorointiin. (Alhanen ym. 2011, 15-17.)

Nykyään työelämälle on ominaista mm. tehtäväkeskeisyys, muutosalttius, työntekijöiden itseohjautuvuus, toimintaympäristön moninaisuus sekä yhteistyön korostuminen (Alhanen ym 2011, 29). Nämä kaikki edellyttävät ja vaativat yksilöltä jatkuvaa itsensä ja työnsä kehittämistä. Työelämä on jatkuvaa oppimista

yksilö- ja yhteisötasolla. Perehdytysprosessin edetessä voidaan myös puhua työnohjauksesta, vaikka ohjaajana ei toimisikaan ulkopuolinen, koulutettu työnohjaaja. Työn ja oppimisen ohjaus voidaan nähdä myös osana osaamisen johtamista.

Työssäoppiminen tarkoittaa työpaikoilla, aidossa työympäristössä tapahtuvaa oppimista ja on osa opiskelijan ammatillista koulutusta (Opetushallitus 2011b). Tähän tehtävään organisaatiossa tulee nimetä ja kouluttaa työpaikkaohjaaja. Työssä tapahtuvan oppimisen tulisi olla kaikkia osapuolia hyödyttävää ja yhteistyössä suunniteltua, toteutettua ja arvioitua. Viralliset opetussuunnitelmat ohjaavat koulutusta. Niiden lisäksi on otettava huomioon ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä opiskelijan henkilökohtaisten tavoitteet. (Mykrä 2007, 6-9.) Työpaikkaohjaajan tehtäviin kuuluvat työssäoppimisen suunnittelun ja valmistelun lisäksi perehdyttäminen, oppimisen ohjaaminen sekä vuorovaikutteinen palautteen anto ja vastaanotto. (Mykrä 2007, 13-16.) Työssä tapahtuvan oppimisen arviointikriteereitä ovat työprosessien, työtehtävien ja työn perustana olevan tiedon hallinta sekä kaikille aloille yhteinen työelämäosaaminen. Tärkeä osa ammattitaitoa ja työelämäosaamista ovat elinikäisen oppimisen avaintaidot. (Opetushallitus 2012c.) Elinikäisen oppimisen avaintaidot korostuvat perehdytyksessä, työnohjauksessa ja työssä oppimisessa. Vaikka ammatillisen osaamisen ja oppimisen vastuu on aina viimekädessä yksilöllä itsellään, on työnantajan ja työyhteisön annettava ohjausta ja tukea.

Käytän työssäni perehdytys-termiä työsuhteen alkuvaiheessa ja työnohjausta jo kauemmin organisaation palveluksessa olleen työntekijän osaamisen tukemisesta ja ohjauksesta. Toimeksiantoyritykselle tehtävän perehdytysuunnitelman terminologian laatiminen on haasteellista, sillä kyseisen yrityksen perehdytysvastaava toimii myös työpaikkaohjaajana ja opettajana litterointikoulutuksessa sekä myös työnohjaajana. Yksittäisessä vuorovaikutustilanteessa ei aina osaa sanoa, missä roolissa tämä henkilö kulloinkin toimii.

Perehdytyksen ja työnohjauksen järjestäminen ovat lain mukaan työnantajan vastuulla. Perehdytystä säännellään mm. työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20). Pereh-

dytystä käsitellään myös ammattiyhdistysten ja keskusliittojen laatimissa työehtosopimuksissa. Lisäksi yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa välillisesti siihen, miten koko toiminta, henkilöstöhallinto ja mm. perehdytys hoidetaan. Näitä tahoja voivat olla esim. asiakkaat, yhteistyökumppanit, potentiaaliset työntekijät, kilpailijat ja erilaiset kansalaisjärjestöt.

#### 4.2 Perehdytyksen kohderyhmät, tavoitteet ja resurssit

Perehdyttämisen kohderyhmiä voivat uusien työntekijöiden lisäksi olla organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat, töihin pitkän tauon jälkeen palaavat työntekijät sekä kausiluonteisesti työskentelevät, kuten kesätyöntekijät ja työharjoittelijat. Tulokas voi olla nuori, jolla ei ole paljon työelämätaitoja, tai jo ammatillisesti kokenempi henkilö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.) Jokainen uusi työntekijä on yksilö, jolla on oma arvomaailma, kokemus ja tavoitteet. Siksi perehdytysuunnitelma on laadittava niin, että koko prosessi voidaan räätälöidä tulokkaan mukaan.

Perehdytyksen perinteisenä tavoitteena on saada uusista työntekijöistä mahdollisimman nopeasti itsenäisesti toimivia työyhteisön jäseniä. Tässä ydintavoitteessa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta sekä työyhteisöön soisaalistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Työn hallinnan lisäksi perehdytyksen tavoitteena on yksilön sitoutuminen sekä organisaation uudistuminen. Laajemmin perehdytyksen tavoitteina voidaan nähdä lähes kaikki organisaation yleiset tavoitteet. Hyvä perehdytys mahdollistaa mm. asiakastyytyväisyyden, toimintaedellytysten, tuloksen, kannattavuuden ja koko yrityskuvan parantamisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47-49.)

Perehdytysuunnitelman tavoitteita asetettaessa on tärkeä tiedostaa mitä perehdytetään ja painotetaan. Perinteisenä painoarvona on ollut ns. sopeuttava tai säilyttävä perehdytys. Nykyään pyritään kuitenkin korostamaan vuorovaikutteisen perehdytyksen mahdollisuuksia koko organisaation kehittämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-38; Kupias & Peltola 2009, 29.) Tavoitteita määriteltäessä organisaation tulee miettiä, nähdäänkö perehdyttäminen vain osana henkilöstö-



hallinnon tehtäviä vai laajemmin osana organisaation strategiaa, toimintakulttuuria, johtamista ja viestintää. Toimiva perehdytysuunnitelma ottaa huomioon sekä yksilön, työn että koko työyhteisön osaamisen kehittämisen.

Kun perehdytyksessä keskitetään huomio yksilöön, eli tulokkaaseen, keskitytään osaamisen kehittämiseen. Työssä tarvittava osaamiskenttä on hyvin laaja. Työssä tarvittava tietotaito voi olla mm. tehtävä- tai työsuhtekohtaista, työyhteisö- ja organisaatiokohtaista osaamista sekä toimiala- tai ns. yleistä perusosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 88-93.) Yksilölähtöisessä perehdytyksessä korostuvat mm. tehtävän ja organisaation vetovoima sekä yksilön arvostus ja hyvinvointi. Yksilöllisyyttä arvostetaan huomioimalla työntekijän omat motiivit, tavoitteet ja kokemus. Tavoitteena on työn, tiedon, tilanteen ja itsensä hallinta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 61-122.) Oppijan oma toiminta ja aktiivisuus korostuvat yksilöllisessä perehdytyksessä. Prosessissa annetaan mahdollisuus oppia ja kehittyä.

Perehdytyksen tavoitteeksi voidaan asettaa myös työn, toimintatapojen ja koko työyhteisön kehittäminen. Tällöin perehdytys on tehtävä yhteistyössä, avoimen ja luottamuksellisen viestinnän avulla. Tavoitteena on osaamisen jakaminen ja uuden tiedon tuottaminen. Perehdytysprosessin aikana ja sen jälkeen on luotava tilanteita, jossa on mahdollisuus keskusteluun ja yhdessä pohdintaan, eli dialogiin. Tärkeää on saada tulokas tuntemaan itsensä ryhmän täysivaltaiseksi, arvostetuksi jäseneksi. Perehdytyksessä on usein tavoitteena myös työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen eli sosiaalistaminen. Toisaalta liika sosiaalistaminen voi tukahduttaa tulokkaan kyvyn kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja näin jää ehkä käyttämättä tilaisuus kehittää ja muuttaa toimintatapoja, oppia työyhteisönä uutta. Haasteena on, miten perehdyttämällä tuetaan yhteisiä toimintamalleja ja toisaalta kasvatetaan yksilöiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Perehdytys vaatii aikaa ja mahdollisuuksia kiinnittyä organisaatioon ja luoda toimiva yhteistyöverkosto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 61-159; Kupias & Peltola 2009, 45-98.)

Perehdytyksessä on kiinnitettävä huomiota roolien selkeyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen. Heti yhteistyön alkuvai-

heessa on tärkeää muodostaa yhteiset käsitykset ja ajatusmallit työstä, rooleista ja tarvittavasta pätevyydestä. Tulokkaaseen tutustuminen antaa mahdollisuuden hyödyntää hänen aikaisempaa kokemustaan ja osaamistaan ja näin muokata perehdytysprosessia tulokkaan tarpeiden mukaan. Tutustumisen kautta on myös mahdollista selvittää, mikä tulokasta motivoi, miten hän oppii parhaiten ja mitkä ovat hänen tavoitteitaan ja toiveitaan. Yhteistyön rakentamisessa haasteena on luoda luottamuksellista ja avointa viestintäilmapiiiriä sekä yhteisten tavoitteiden ja arvojen kautta me-henkeä sekä sosiaalistumista organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50-59.)

Perehdytyksen suunnittelussa huomioitavia resursseja ovat teknisten järjestelmien lisäksi mm. perehdytykseen osallistuvien henkilöstön osaaminen, aika, viestintäkulttuuri ja yleiset toimintatavat. Suunnittelussa on arvioitava perehdytykseen käytettävissä oleva aika suhteessa tavoitteisiin. Samoin tulee arvioida ja kehittää niiden henkilöiden osaamista ja pätevyyttä, joiden kanssa uusi työntekijä on eniten tekemisissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 90-91.) Yhteistyön rakentamiseen vaikuttavat johtamis- ja viestintäkulttuurin lisäksi mm. käytettävissä olevat tekniset järjestelmät ja ohjelmat. On myös mietittävä, miten tekninen ja ammatillinen apu järjestetään sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

#### 4.3 Oppiminen ja motivaatio perehdytyksen ytimessä

##### **Oppiminen on yksilöllistä**

Jokainen meistä oppii asioita eri tavoin. Omat lähtökohtamme, kokemuksemme ja tavoitteemme vaikuttavat siihen, miten havaitsemme ja ymmärrämme uusia asioita. Perehdyttäjällä on tärkeä rooli tulokkaan oppimisen edistäjänä ja tukijana. Siksi onkin tärkeää tiedostaa oppimisen yksilöllisyys. (Kupias & Peltola 2009, 114-117.)

Oppiminen voidaan määritellä monella tavalla. Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä (Sydänmaanlakka 2007, 32), jota tapahtuu tiedoissa, taidoissa, asenteissa tai käytöksessä. Se on jatkuva, elämänmittainen

prosessi sekä välttämätöntä yksilön sopeutumiselle ympäristöönsä (Mykrä 2007,12). Oppiminen voi olla tavoitteellista ja suunniteltua, tai sattumanvaraista ja tiedostamatonta. Tiedonhankintaan ja oppimiseen liittyy aina yksilön omaa tulkintaa, arviointia ja kokemuksia. Todellisessa oppimisessä tätä tietoa sovelletaan, jolloin jotain myös muuttuu ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 32-34.)

Työelämässä painotetaan kokemuksellista oppimista. Koulutus antaa hyvä pohjan, mutta vasta työkokemus kehittää todellista ammattitaitoa. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös koetun ymmärtämistä, jäsentämistä ja hyödyntämistä. (Ojanen 2000.) Tämän alun perin Kolbyn kokemuksellisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on prosessi, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan, jäsennellään ja kokeillaan. Oppiminen on sekä tekemistä ja ymmärtämistä että tiedon hankkimista ja laajentamista. Tämän oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki nämä vaiheet. Käytännössä kuitenkin on huomattu, että jotkin näistä vaiheista ovat vahvemmin esillä yksilön oppimisessa. Tästä mallista onkin johdettu neljä erilaista oppimistyyliä. Konkreettinen kokija oppii parhaiten omakohtaisen kokemuksen kautta ja vaihtamalla ajatuksia ryhmässä. Pohdiskeleva havainnoija tarvitsee aikaa kokemusten reflektointiin ja harkintaan. Abstrakti käsitteellistäjä pyrkii yleistämään asioita ja muodostamaan tiedoista loogisia kokonaisuuksia. Osallistuva kokeilija haluaa testata heti käytännössä, miten opittava asia toimii. Itselle vahvojen tyylien tunnistaminen auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa oppimistapaa. Toisaalta perehdyttäjän ja työnohjaajan on tiedostettava nämä oppimistyyliä pystyäkseen tukemaan työntekijää oppimisprosessissa ja tarvittaessa muokata omaa ohjaustyyliään niiden mukaan. (Mykrä 2007, 20; Sydänmaanlakka 2007, 37-45; Kupias & Peltola 2009, 121-124.)

Vanhaan ja uuteen tietoon liittyy myös ristiriitoja. Lähtökohtaisesti työssä tavoitellaan tilaa, jossa toiminta automatisoituu ja siten nopeutuu. Toisaalta oppiminen tässä tilassa vähenee, kun omaa toimintaa ei enää tarkastella tietoisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 29-30.) Lisäksi vanhasta tavasta pois oppiminen voi olla haasteellista sekä yksilö- että työyhteisötasolla.

Perehdytyksessä korostuu kokemuksellinen oppiminen. Työsuhteen alussa jokaisella on mahdollisuus oppia itsestään, havainnoida, arvioida ja kehittää omia toimintatapojaan. (Ojanen 2000.) Myös perehdyttäjät, esimies sekä koko työyhteisö voivat aktiivisesti hyödyntää tulokkaan perehdyttämisen tilaisuutena oppia ja kehittyä.

### **Motivaatio on onnistumisen edellytys**

Motivoituneella ihmisellä on aina tietty halu käyttää aikaansa ja voimavarojaan jonkin asian tekemiseen tai uuden oppimiseen. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle johonkin suuntaan ja jollakin voimakkuudella. Motivaation tärkeitä osatekijöitä ovat asian tärkeys itselle, onnistumisen todennäköisyys sekä tekemisen ilo. Lähtökohtaisesti uudet työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uuden työnsä ja työyhteisönsä toimintatavat. Perehdytyksessä tulisikin ylläpitää ja vahvistaa tätä tulokkaan motivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Työn mielekkyys ja motivaatio ovat asioita, joiden eteen jokaisen on tehtävä jatkuvasti töitä, ja joiden säilyminen ei ole taattua, päinvastoin. Työn tarkoitus yksilölle ja mikä häntä motivoi, voivat vaihdella mm. iän tai elämäntilanteen vuoksi. (Järvinen 2004.) Tärkeimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän kokemus työn arvosta, mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. Tärkeä motivaattori on myös luottamus oman osaamisen jatkuvasta kehitymisestä. Työntekijän suhde esimieheen, tiimiin ja yhteistyökumppaneihin vahvistavat työssä viihtymistä. (Esimies.info 2012.) Työn mielekkyyteen vaikuttaa lisäksi yksilön itsemääräämispyrkimys. Haluamme hallita työmme, toimia itsenäisesti ja saada sopivasti haasteita ja vaikutusmahdollisuuksia. (Järvinen 2004.)

Pohjimmiltaan ihmiset haluavat sitoutua työhönsä ja organisaatioon. Jokaisella on omat motivaatiotekijänsä ja toisaalta sitoutumisen laatukin vaihtelee esim. elämäntilanteen mukaan. Sitoutuminen organisaatioon voi olla hyötyyn, velvollisuuteen tai tunteisiin perustuvaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-27). Motivoitumisessa ja sitoutumisessa työhön ja työyhteisöön korostuvat yksilön omat lähtökohdat ja vastuu. Esimiehen ja perehdyttäjän on kuitenkin pyrittävä selvittä-

mään ja tunnistamaan, mikä työntekijää motivoi ja antaa työntekijälle mahdollisuus motivoitua ja sitoutua.

#### 4.4 Perehdytyksen toimijat

Erilaisista perehdytyksen malleista tai toimintatavoista riippumatta päärooli on aina työntekijällä itsellään. Työntekijällä on vastuu omasta oppimisesta, motivaatiosta, asenteesta sekä niiden tunnistamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi nykyään painotetaan yhä enemmän alais- ja työelämätaitojen ja itsensä johtamisen merkitystä.

Työntekijöiden ennakkokäsitykset ja tulkinnat vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Tulkintoihin vaikuttavat mm. yksilön oma tausta, historia ja kokemukset. Itsetuntemus on osaamisen kehittämisessä tärkeää. On tunnettava omat lähtökohtansa ja osattava määritellä tavoitteensa. Tulokkaalle työsuhteen ensimmäiset päivät ja viikot ovat hyvin tärkeitä ja siksi perehdytys onkin suunniteltava ja organisoitava hyvin. Arvomaailmojen osalta tulokas joutuu punnitsemaan, voiko hän hyväksyä organisaation arvot ja toimintatavat. Yksilöltä uuden oppiminen vaatii nöyryyttä, rohkeutta ja sinnikkyyttä. Oppimisprosessissa palautteen annon ja vastaanoton merkitys on äärimmäisen tärkeä. (Kupias & Peltola 2009, 62-70.)

Hyvän esimiessuhteen merkitys on olennaista. On todettu, että suurin osa työntekijän tyytyväisyydestä on riippuvainen hänen suhteestaan esimieheen ja tämän kykyyn jakaa vastuuta (Kupias & Peltola 2009, 67).

Työnantajalla on vastuu huolehtia työntekijän ja koko työyhteisön osaamisen kehittämisestä. Perehdytyksen osalta esimiehen rooli ja painotukset vaihtelevat organisaatiosta, esimiehestä ja perehdytystavasta riippuen. Esimiehen tehtävänä on lähtökohtaisesti varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen, luoda sille hyvät edellytykset, valita tarvittaessa vastuulliset ja motivoituneet perehdyttäjät sekä tukea heitä. Perehdytystä tulee seurata ja kehittää. Tärkeää on myös luoda heti rekrytointivaiheesta lähtien hyvän esimies-alaissuhde. Esimies voi toiminnallaan osoittaa arvostavansa työntekijää sekä luoda positiivista yritys- ja

työnantajakuva. Hyvä johtajuus voisi perehdytyksessä olla esim. kannustavaa vaatimista. (Kupias & Peltola 2009, 53-63.) Myös tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisen periaatteita kannattaa soveltaa perehdytyksen suunnitteluun. Pääsääntöisesti esimiehen on selvitettävä, millaista tukea uusi työntekijä kaipaa, jolloin perehdytys voidaan räätälöidä (Järvinen 2004).

Usein organisaatiossa on nimetty perehdyttäjä, joka vastaa perehdytyksestä oman työnsä ohessa. Olennaista on varata henkilölle riittävästi aikaa perehdytyksen toteuttamiseen sekä tuottaa laadukkaat materiaalit helpottamaan ja tukemaan prosessia. Tehtävään tulee valita motivoitunut henkilö, jonka osaamista on kehitettävä jatkuvasti.

Keskeinen hyvän perehdyttäjän ominaisuus on aito kiinnostus ja halu toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perehdytyksen merkityksen sisäistäminen sekä perusymmärrys aikuisen eri oppimistapoihin ovat lähtökohtina. Henkilön tulee hallita opastettava työ riittävän hyvin, mutta toisaalta hänen tulee pystyä irrottautumaan omista rutiineistaan ja mallittaa työ selkeisiin osa-alueisiin. Hyvä perehdyttäjä luo kokonaiskuvaa ja jaksottaa prosessin sopiviin osiin ja on positiivinen. Perehdyttäjällä on kyky kertoa ja kuunnella sekä antaa perehtyjälle päärooli prosessissa. Hän ohjaa oivaltamista ja oppimista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.) Perehdyttäjän tukena voi olla myös henkilöstöosasto. Isommissa organisaatioissa erillinen henkilöstöosasto voi vastata mm. prosessia tukevan materiaalin tuottamisesta, rekrytointivaiheen perehdytyksestä sekä yleisperehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 71-73.)

Koko työyhteisö osallistuu myös osaltaan perehdytykseen. Perehdyttäjiä voi olla organisaatiossa useita, mutta jollekin on nimettävä koordinoinnin kokonaisvastuu (Kupias & Peltola 2009, 97). Kun laajempi joukko osallistuu vuorollaan perehdytykseen, työ jakaantuu tasaisemmin. Se helpottaa lisäksi kehittämistyötä sekä mahdollistaa löytämään tulokkaalle parhaan mahdollisen perehdyttäjän.

#### 4.5 Keskeiset perehdyttämisen työkalut ja menetelmät

Lähtökohtaisesti perehdyttämiseen tarvitaan aikaa, tahtoa, positiivista asennetta ja resursseja. Liiketoiminnan realiteetit edellyttävät kuitenkin tehokkuutta, mikä voi rajoittaa käytettävissä olevia resursseja.

Hyviä työkaluja ja materiaaleja perehdytyksen tueksi ovat esim. ajantasainen, toimiva perehdytysuunnitelma, Tervetuloa taloon -esitteet, perehdytyksen tarkistus- ja muistilistat sekä intra- ja internet (Kangas 2003,10; Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Lisäksi erilaiset järjestelmien ja laitteiden käyttöohjeet, yleiset esitteet, mainosmateriaali ja vuosikertomukset voivat toimia hyvänä materiaalina yritystiedon välittämisessä tulokkaalle (Kangas 2003, 10).

Perehdytyksen ja opastamisen konkreettisina menetelminä voidaan kuuntelun ja kysymisen lisäksi käyttää esim. erilaisia testejä, tehtäviä, harjoitustöitä tai perehtymispäiväkirjaa. Perehdytyksessä opastaminen voidaan toteuttaa rakentamalla ja hahmottamalla osaamisen osatekijöistä kokonaisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 151-165.) Käytännön ohjaustilanteen suunnittelussa voi myös hyödyntää työnopastuksen viiden askeleen menetelmää, jonka vaiheita ovat

- opastustilanteen aloitus
- opetus
- mielikuvaharjoittelu
- taidon kokeilu/harjoittelu sekä
- opitun varmistaminen. (Kangas 2003, 14.)

Perehdytyksen keskeisimpiä ja tärkeimpiä menetelmiä ovat erilaiset keskustelut. On huomattava, että perehdytyksen keskustelut ja vuorovaikutus alkavat jo rekryointivaiheessa. Tärkeitä perehdytystilanteita ovat orientointi-, tavoite- ja palautekeskustelut, joissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys.

## Vuorovaikutuksen ja palautteen merkitys perehdytyksessä

Oppimisen ja kasvamisen tärkeimpiä lähtökohtia ovat riittävä palaute sekä avoimuus vastaanottaa palautetta (Sydänmaanlakka 2007, 62). Uusi työntekijä tarvitsee opastusta ja paljon palautetta. Tulokas ei välttämättä osaa itse arvioida onnistuuko hän työssään vai ei. Siksi perehdyttämiseen liitetään usein olennaisena osana palaute- ja arviointikeskusteluja. Niissä tärkeitä ovat mm. etukäteissuunnittelu, ilmapiiri, kysyminen ja kuuntelu. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.) Palautetta voidaan antaa suullisesti, kirjallisesti ja sähköisesti. Jokaisessa tavassa on puolensa. Suullinen palaute mahdollistaa vuorovaikutuksen ja keskustelun. Toisaalta suullisesti tehdyt palautteet ja keskustelut on hyvä kirjata. Teksti vähentää väärinkäsityksiä, yhdenmukaistaa läpikäytyt asiat ja vahvistaa sen, mitä on sovittu. Kirjatut asiat voidaan tarkistaa ja palauttaa mieleen myöhemminkin, mikä monesti on tarpeen arvioinnissa ja kehityskeskusteluissa. (Lohtaja 2007.)

Hyvä palaute on rakentavaa, rehellistä, yksilöityä, konkreettista ja perusteltua (Kupias & Peltola 2009, 137). Hampurilaismallin mukaan annettavassa palautteenannossa keskitytään ensin niihin asioihin, mitkä sujuvat hyvin, jonka jälkeen käydään läpi kehitystä vaativat osa-alueet. Lopuksi tehdään yhteenveto positii-visessa hengessä. (Kupias & Peltola 2009, 138.) Kerralla tulee antaa enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta. Kaksisuuntaisuus on tärkeää, eli perehdyttäjän tulee osata pyytää ja vastaanottaa palautetta myös omasta toiminnastaan. Lisäksi työtovereiden keskinäistä palautejärjestelmää kannattaa pyrkiä hyödyntämään ja kehittämään. (Juholin 2009.) Erään määritelmän mukaan palaute sisältää havainnon. Se liittyy menneisyyteen ja sen tavoite on vaikuttaa tulevaisuuteen. Palaute on antajan kuvaama havainto, neutraali tosiasia, ei myönteinen eikä kielteinen, vaan vahvistava tai korjaava. Palaute sisältää sekä kuvailevan osan että mahdollisesti ohjaavan osan. (Lohtaja 2007.)



## Perehdytyksen mallit

Kupiasen ja Peltolan (2009, 36-44.) jaottelun mukaan erilaisia perehdytyksen malleja tai konsepteja ovat:

- vierihoitoperehdyttäminen
- malliperehdyttäminen
- laatuperehdyttäminen
- räätälöity perehdyttäminen
- dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoitoperehdyttämisessä perehtyjä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Vastuuhenkilö jakaa tietoaan ja osaamistaan oman työnsä ohella tulokkaan tehtävistä, työyhteisöstä sekä koko organisaatiosta. Tämän mallin etuina ovat perehdytyksen yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö. Toisaalta laatu on liikaa perehdyttäjän osaamisen ja motivaation varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja ohjeita helpottamaan ja tukemaan perehdyttäjän työtä. Perehdytys on tasalaatuista, mutta yleistetyt ohjeet eivät välttämättä edesauta yksilöllisten tavoitteiden ja tarpeiden toteutumista. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

Laatuperehdytyksessä vastuu on siirretty työyksiköille ja tiimeille. Tulokas otetaan tiimin jäseneksi. Perehdytysprosessi on kuvattu tarkkaan ja sen etenemistä seurataan ja kehitetään jatkuvasti. Parhaimmillaan tämä malli yhdistää aiempien hyvät puolet, eli yksilöllisyyden sekä toimivat mallit, ohjeet ja materiaalit. Vaarana on se, ettei kukaan tiimistä ota koordinoituvastuuta perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Räätälöidyssä perehdytyksessä perehdytysvastaava räätälöi tulokkaalle hänen omaa osaamistaan ja kehittymistarpeitaan vastaavan perehdytyskokonaisuuden valmiista moduuleista. Mallissa perehtyjän kuuntelu on tärkeää ja tämä auttaa sitouttamisessa ja motivoinnissa. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Dialogisessa perehdyttämisessä suunnitelmat laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Perehtyjällä on iso vastuu ohjelman suunnittelusta ja onnistumisesta, mutta toisaalta dialogissa myös työyhteisö kehittyy. Nykyään perehdytyksen nähdäänkin kehittyvän sopeuttavasta perehdytyksestä kohti dialogista, vuorovaikutteista perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Eri perehdytyskonsepteissa toimijoiden roolit, työnjako ja yhteistyön määrä vaihtelevat. Vierihoidoperehdytyksessä korostuu perehdyttäjän rooli ja ohjaustaidot. Malliperehdyttämisessä työnjako on selkeästi määritelty ja ohjeistettu henkilöstöhallinnon, esimiehen ja työnohjaajien osalta. Laatuperehdytyksessä korostuu tiimin rooli, jolloin esimies vastaa vain yleiskoordinoinnista. Räättälöidyssä korostuu koordinoijan vastuu, kun taas dialogisessa perehdyttämisessä suuri rooli on tulokkaalla sekä avoimuuden osalta koko organisaatiolla. (Kupias & Peltola 2009, 48-51.)

### **Perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen arviointi**

Perehdyttäminen liittyy kiinteästi kaikkeen organisaation toimintaan. Perehdytys on johtamista, henkilöstöhallintoa, vuorovaikutusta ja viestintää. Se edellyttää toimijoiden yhteistyötä. Perehdytyksen tavoitteiden, organisoinnin ja toteutuksen olisi oltava linjassa organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian kanssa. Perehdytysprosessia ja koko työyhteisön osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Perehdyttämistä tulee suunnitella sekä yleisellä tasolla että yksilöidysti jokaisen tulokkaan kohdalla. Perehdytysuunnitelmaan voidaan koota käytännön tavoitteet ja toimet sekä niiden organisointi. Yleistä suunnitelmaa tukevat erilaiset perehdytyksen tarkistuslistat sekä henkilöstöoppaat ja Tervetuloa taloon -esitteet. Dokumenttien toteutuksessa kannattaa huomioida tietojen päivittämisen organisointi, minimointi ja helppous (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Esitteessä voi esim. palkkahallinnon yhteyshenkilön kohdalla olla linkki/lähde, josta ajantasainen tieto löytyy.

Perehdytysuunnitelmaa ja perehdytystä tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti niin yksilötasolla kuin työn ja koko työyhteisön tasolla. Perehdytyksen onnistumisen

arviointi voidaan jaotella neljään osa-alueeseen: mitä perehdyttämisestä pidettiin, mitä perehtyjät oppivat ja oivalsivat prosessin aikana, millaista toiminnan muutosta perehdyttäminen sai aikaan ja mikä oli prosessin vaikutus työyhteisöön tai koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 112-113.) Hyvä suunnitelma ottaa huomioon tulokkaan taustan ja arvioidun työskentelyajan. Työyhteisössä tulee yhdessä miettiä, kannattaako työharjoittelijoille tai kausityöntekijöille laatia eri kansiot/perehdytyspaketit ja prosessit kuin toistaiseksi työhön tuleville.

## 5 ETÄTYÖ

### 5.1 Etätyö - yksi työn organisoinnin muoto

Työn organisointitapoja kuvaavia termejä on monia. E-työllä tarkoitetaan yleisesti sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemana tehtävää työtä (Vartiainen ym 2004, 24). Etätyön voidaan katsoa olevan yksi e-työn alalajeista. Etätyötä voidaan tehdä monella tavalla ja lisäksi tekniikan kehittyessä etätyömuodot kehittyvät jatkuvasti. Erilaisia etätyömuotoja ovat varsinaisen kotona tehtävän etätyön lisäksi etätyökeskuksissa tehtävä työ, liikkuva eli mobiilityö sekä itsetyöllistetty kotona tehtävä työ yrittäjänä. (Helle 2004, 49-50; Vartiainen ym. 2004, 24-25.) Etätyöllä tarkoitetaan yleisimmin työtä, jonka työntekijä tekee kotonaan tai muussa valitsemassaan paikassa joko kokoaikaisesti tai osittain. Etätyökeskuksissa tehtävä työ tehdään useiden yritysten työntekijöiden kanssa jaetuissa toimistotiloissa. (Helle 2004, 50.) Mobiilissa- eli liikkuvassa työssä työntekijät työskentelevät vähintään 10 tuntia viikossa poissa kotoaan tai pääasialliselta työpaikaltaan käyttäen online-yhteyksiä. Tämä esimerkiksi liike- tai työmatkoilla, kenttätöissä tai asiakkaan tiloissa tapahtuva työ on Euroopassa yleisin e-työn muoto. (Vartiainen ym 2004, 26.)

Etätyöntekijän työtä voidaan sanoa ns. tietotyöksi, johon viittaa myös termin englanninkielinen termi telework (Helle 2004, 42). Etätyötä täsmentäviä termejä, kuten hajautettu työ tai joustava työ, käytetään nykyään yhä enemmän. Hajautetulla työllä tai organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka työntekijät työskentelevät yhteisestä toimeksiannosta eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. Hajautetun organisaation erilaiset työskentelymuodot jakaantuvat pääosin neljään ulottuvuuteen. Työtä voidaan organisoida ajan, paikan, osallistujien moninaisuuden tai vuorovaikutustavan erilaisilla yhdistelmillä. (Vartiainen ym. 2004, 19-21.) Joustotyöllä tarkoitetaan lähinnä tilannesidonnaista valintaa työnteon ajasta ja paikasta (Helle 2004, 44). Joustotyötä tekevät eniten korkeasti koulutetut esim. asiantuntija- tai

johtotehtävissä olevat henkilöt. Käytän tässä työssäni yleistermiä etätyö, vaikka monessa yhteydessä voitaisiin myös puhua esim. hajautetusta, virtuaalisesta tai monipaikkaisesta työstä.

Eri tutkimuksissa etätyön yleisyys Suomessa ja Euroopan tasolla vaihtelee erittäin paljon riippuen selvityksissä käytettävistä etätyön määritelmistä. Etätyöntekijöiden osuus kaikista palkansaajista on vaihdellut eri tutkimuksissa 5-20 prosentin välillä. Tulos vaihtelee sen mukaan, lasketaanko esim. silloin tällöin kotonaan töitä tekevät etätyöntekijöihin. (Helle 2004, 30; Vartiainen ym. 2004, 26-27.) Kokoaikainen etätyö on Suomessa kuitenkin harvinaista eikä sen oleteta myöskään kasvavan tulevaisuudessa. Suomalaisten etätyöpotentiaali ja kiinnostus etätyöhön liittyvät lähinnä osittaiseen etätyöhön, esim. yhteen etätyöpäivään viikossa. (Helle 2004, 30.) Vaikka kokoaikaisen etätyön osuuden ei oleteta Suomessa kasvavan, virtuaalityö ja organisaatioiden hajaantuminen tulevat monien tutkimusten mukaan lisääntymään (Vartiainen ym. 2004; Humala 2007). Tulevaisuudessa etätyöhön, hajautettuun ja virtuaaliseen työhön tulevat enemmän mukaan myös organisaatioiden sidosryhmät, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tämä asettaa yhä suuremmat vaatimukset etätyölle, sen vuorovaikutuksen, viestinnän, avoimuuden ja luottamuksen syntymiseen ja vahvistamiseen.

Euroopan työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kesken vuonna 2002 laadittu puitesopimus etätyöstä ja etätyöntekijöiden työoloista on auttanut vakiinnuttamaan termin muotoja ja määritelmiä. Etätyön yleistymistä rajoittavat edelleen vanhaaikaiset asenteet ja työkuulttuuri sekä teknologiset rajoitteet. (Vartiainen ym. 2004, 188.) Suomessa työmarkkinajärjestöt sopivat puitesopimuksen kansallisesta täytäntöönpanosta vuonna 2005. Puitesopimuksen yleisen hyväksymisen lisäksi työmarkkinajärjestöt laativat listan asioista, jotka on otettava huomioon etätyöstä sovittaessa. Tällä pyritään huomioimaan sekä puitesopimuksen yleiset periaatteet että Suomen lainsäädäntö. (STTK 2012.)

Etätyö kannustaa sekä yhteisöä että yksilöä. Etätyö voi toimia monin tavoin motiivoinnin välineenä. Matkustamisen vähentäminen lisää tehokkaan työajan sekä vapaa-ajan määrää. (Humala 2007, 28.) Ympäristöä säästävä ideologia voi mo-

tivoida. Etätyömahdollisuus auttaa sovittamaan työn omiin henkilökohtaisiin intresseihin. Etätyö antaa mahdollisuuden toteuttaa työn miten, milloin ja missä haluaa. (Pekkola 2002.) Organisaation näkökulmasta kokopäiväiseen etätyöhön siirtymällä voidaan säästää työtilojen kustannuksista. Tehokkaan työajan lisääntyminen palvelee myös työyhteisöjen tavoitteita. (Humala 2007.) Henkisen pääoman, eli osaavien työntekijöiden rekrytointi voi olla helpompaa, kun osaajia voidaan palkata maantieteellisesti hyvin laajalta alueelta (Vartiainen ym. 2004).

## 5.2 Etätyön edellytykset

Etätyön käyttöönotolle ei Suomessa ole varsinaisia esteitä. Toisaalta siihen ei edelleen laajemmin kannustetakaan työnantajien tai yhteiskunnan taholta. Yleisimmin etätyöhön siirrytään työntekijän aloitteesta, tai koska se on tehokkain ja joustavin tapa suorittaa kyseinen työtehtävä. Etätyöhön voi siirtyä yksittäinen työntekijä tai koko työyhteisö. Etätyö voidaan myös nähdä uutena tapana organisoida työtä, esim. globaaleissa projekteissa tai organisaatioissa. Käyttöönotolla on kuitenkin monia edellytyksiä. Nämä liittyvät tehtävään työhön, organisaatioon, työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä tietoturvaan ja tekniikkaan. (Helle 2004, 89-90.)

Moni työ sopii lähtökohtaisesti ainakin osittain etänä suoritettavaksi, mutta on kuitenkin paljon töitä, jotka eivät siihen sovellu. Tällaisia ovat esimerkiksi tiettyyn paikkaan ja aikaan sidotut asiakaspalvelu- ja toimistotyöt sekä jatkuvaa johtoa ja valvontaa edellyttävät työt. Etätyöhön soveltuvia töitä ovat mm. itsenäisesti tehtävät työt, joille pystytään määrittelemään selkeät tavoitteet, aikataulut sekä tulosten arviointikriteerit. (Helle 2004, 93.)

Organisaatiotasolla etätyöhön siirtyminen vaatii yleensä organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutosta. Etätyö vaatii uusia tapoja organisoida töitä sekä ehdottomasti molemminpuolista luottamusta. Johtamisen ja valvonnan osalta perinteisestä läsnäoloon perustuvasta seurannasta onkin siirryttävä työn tulosten laadulliseen arviointiin. Etätyön toimivuus edellyttää organisaatiolta avointa, tehokasta viestintää sekä sitä tukevia teknisiä järjestelmiä ja yhteyksiä. Henkilös-

tjohtamisen ja yleisten periaatteiden on oltava läpinäkyviä. Tiedon ja osaamisen jakaminen on kokoaikaisessa etätyössä suurin haaste. Epäviralliset keskustelut sekä yhteiset palaverit vähenevät, mikä vaikeuttaa hiljaisen osaamisen siirtämistä. Etätyöntekijä on myös vaarassa eristäytyä muusta työyhteisöstä sosiaalisesti, kun epämuodollinen vuorovaikutus työpaikalla jää pois. (Helle 2004, 90-92.)

Etätyön mahdollistava tietotekniikka sekä toiminnan organisointi on oltava kunnossa. Etätyöorganisaatiossa on oltava käytössä toimivat tietotekniset järjestelmät ja niiden tuki ongelmatilanteissa. Edellytyksenä ovat myös nopeat verkko-yhteydet. Kaikki työssä tarvittava tieto on oltava saatavilla tietoverkkojen kautta. (Helle 2004, 96-98.) Lisäksi on varmistettava, että työntekijällä on käytettävissä hyvä ja rauhallinen työtila, jossa pystytään huomioimaan hyvä työergonomia sekä minimoimaan mahdolliset häiriötekijät. Ihanteellisin tila kokopäiväisellä etätyöntekijällä olisi kotona erillinen työhuone. (Helle 2004, 126-127.)

Työn, organisaation ja tekniikan lisäksi etätyön onnistuminen vaatii työntekijältä monia ominaisuuksia ja taitoja, joita edellytetään myös työpaikalla tehtävissä töissä. Näiden merkitys korostuu erityisesti kokopäiväisessä etätyössä. Etätyö edellyttää työntekijältä kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Hyvältä etätyöntekijältä vaaditaan mm. päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä, oman työn organisoimisen ja ajankäytön hallintaa sekä vastuuntuntoa ja kurinalaisuutta. (Helle 2004, 94-96.) Kokopäiväisen etätyöntekijän perehdytyksen osalta haasteen luovuttaa se, että työntekijän olisi lähtökohtaisesti hallittava työnsä, työvälineensä sekä tietotekniset osa-alueet hyvin.

### 5.3 Etätyön johtaminen

Lähtökohtaisesti etätyön johtaminen ei eroa tavanomaisesta johtajuudesta. Kuitenkin eräät johtamisen osa-alueet sekä johtajan ominaisuudet korostuvat etätyössä ja hajautetussa organisaatiossa. Johtaminen ja johtajuus ovat yleisestikin jatkuvan muutoksen alla toimintaympäristön kehittyessä yhä kiihtyvämällä tahdilla.

Johtajuus on aktiivista kykyä vaikuttaa toisiin tiettyjen päämäärien tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Virtuaalijohtamisen suurin ero tavanomaiseen johtamiseen on siinä, että virtuaalijohtamisen tapahtuu verkossa, joka on samalla sekä viestinnän väline että yhteinen työtila. (Humala 2007, 14-15.) Perinteisten johtamistaitojen lisäksi johtajan on omaksuttava verkossa toimivat pelisäännöt ja hallittava sekä valittava sopivat teknologiat ja työkalut verkkotyöskentelyyn. Etätyön johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, jossa jäsenet saadaan innostumaan asiasta ja toimimaan yhteisen asian eteen. (Humala 2007, 20-21.)

Etätyön johtajan tulisi olla motivoitunut ja sitoutunut toiminnan arvomaailmaan sekä pystyä luomaan avointa ja myönteistä asennetta ryhmään. Johtamistyylin tulisi suuntautua työn laadullisiin tuloksiin ja vastuun jakamiseen. Etätyön johtaja työskentelee vuorovaikutteisesti, mutta kuitenkin vahvasti näyttämällä suuntaa ja antamalla toiminnalle merkityksen. Johtamisessa tarvitaan tehokkaita virallisia ja epävirallisia viestintätaitoja tarkoitukseen sopivia kanavia hyödyntäen. (Vartiainen ym. 2004, 85; Humala 2007, 82-87.)

Etätyön johtamisen kulmakiviä ovat mm Vartiaisen ym. (2004) ja Humalan (2007) mukaan

- tavoitteiden ja suunnan näyttäminen sekä mielikuvilla johtaminen
- luottamuksen rakentaminen
- kommunikaation ja yhteistyön varmistaminen
- osallistava, vuorovaikutuksellinen työskentely
- jatkuva osaamisen kehittäminen
- yksilöiden ja koko ryhmän hyvinvoinnista ja tasapainosta huolehtiminen.

Verkoston johtajalla on tärkeä rooli toimia esimerkkinä, motivoijana ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttajana. Etätyö vaatii onnistuakseen luottamusta työntekijän, esimiehen ja koko työyhteisön välillä. Johtajalta edellytetään kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Luottamusta rakennetaan avoimella vuorovaikutuksella, selkeällä työnjaolla sekä yhteisymmärryksellä tavoitteista ja toimintatavoista. (Vartiainen ym. 2004, 84-88.) Yhteisistä pelisäännöistä, roolien ja vastuiden jakamisesta kannattaa koota toimintaohjeet. Niihin voidaan kirjata



mm. työn johtamisen ja valvonnan tavat sekä miten ja kuinka usein etätyöntekijä raportoi työstään. (Helle 2004, 115-118.)

Etätyöntekijöiden johtajalta vaaditaan myös erityistä empatiaa ja kuuntelemisen taitoa havaitakseen työntekijöiden tarpeet näkemättä heidän nonverbaalisia viestejään eli esim. ilmeitä tai kehonkieltä (Vartiainen ym. 2004, 84-85). Etätyön johtamisessa korostuvat tavoitteiden asettaminen, tulosten arvioiminen sekä palautteen antaminen. (Helle 2004, 128-130.) Toisaalta nämä samat teemat korostuvat johtamisen kehittämisessä yleisestikin.

### **Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys etätyön johtamisessa**

Haasteet etätyön perehdyttämisessä kiteytyvät kahteen kysymykseen, miten toimitaan etäällä ja ollaan samalla läsnä, sekä miten varmistetaan riittävä ja laadukas vuorovaikutus, joka tukisi niin viestintää kuin yhteistyötä.

Tietoisuus ja läsnäolon tunne ovat etätyöyhteisön vuorovaikutuksen kulmakiviä. ”Jaetun fyysisen työtilan tarjoama rikas henkilökohtainen vuorovaikutus mahdollistaa jokaiselle ajantasaisen tiedon muiden toiminnasta.” Kasvokkain työskennellessä läsnäolon tunne ja tietoisuus muista välittyy eri aistien ja vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutuksessa palaute saadaan välittömästi ja ilman häiriöitä. (Vartiainen ym. 2004, 41.)

Ryhmätyöohjelmistojen kehittäjät ovat ryhmitelleet työyhteisön tietoisuuden neljään eri osa-alueeseen. Työskennellessään ihmiset ovat tietoisia ryhmän jäsenistä, heidän tunnetiloistaan, työtehtävistään ja työtilanteesta. Epävirallinen tietoisuus kertoo keitä on paikalla ja miten he ovat sijoittuneet toisiinsa nähden. Sosiaalinen tietoisuus on tietoa muiden tunnetiloista ja kanssakäymisestä. Tietoisuus ryhmän rakenteesta kuvaa ihmisten rooleja ja vastuualueita sekä yhteisen työn organisointia. Tilatietoisuus yhdistää muut tietoisuuden lajit ja kertoo miten yhteisön jäsenet käyttävät tilaa ja sen välineitä. (Vartiainen ym. 2004, 41-42.)

Etätyön vuorovaikutuksessa on haasteena viestintäteknologian heikko kyky tukea epävirallista ja spontaania vuorovaikutusta sekä välittää osapuolten sanonta viestintää (Vartiainen ym. 2004, 48). Vuorovaikutuksen vähyys ja etäisyyden tunne vaikeuttavat myös tiedon ja osaamisen jakamista. Etätyössä palautteen saanti ja vastaanotto on ongelmallista. Etäisyys vähentää jo lähtökohtaisesti viestinnän määrää. Muiden kuin kasvokkain välitettyjen viestien ymmärrettävyys vaikeutuu, viestit tulkitaan helposti väärin. (Vartiainen ym. 2004, 37-38.)

Viestintä- ja yhteistyövälineiden valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten organisaation hajautuneisuus ja työn vaatimat viestintäprosessit. Myös muut toimintaympäristön vaatimukset, kuten käytettävissä olevat resurssit, osaaminen sekä tietoturvakysymykset on otettava huomioon. Erilaiset työn viestintäprosessit voidaan jakaa viiteen vuorovaikutuksen luokkaan. Viestintää tarvitaan ihmisten väliseen vuorovaikutusviestintään, kuten kysymyksiin ja tiedon siirtoon. Viestintä tukee myös ryhmätyöhön ja sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä prosesseja. Itse työhön liittyviä viestintäprosesseja ovat yhteistyö, koordinointi sekä tiedon jakaminen ja oppiminen. (Vartiainen ym. 2004, 107-109.)

Virtuaalisen viestinnän menestystekijöitä ovat proaktiivisuus, jämäkkyys, ajantasaisuus, avoimuus sekä oikean välineen valinta oikeaan paikkaan. Viestinnän proaktiivisuus tarkoittaa sitä, että tietoa saadakseen sitä ei tarvitse kysyä. Jämäkkyys näkyy selkeässä roolijaossa ja kunnossa olevissa asialistoissa. Tieto nähdään myös yhteisenä pääomana, jonka ajantasaisuudesta huolehditaan. (Vartiainen ym. 2004, 114.)

Viestintä on virtuaalityön keskeisin johtamisen väline. Viestinnän mahdollistaa vuorovaikutuksen kokonaisuus, joka muodostuu vuorovaikutuksen tavasta, tiheydestä, sisällöstä ja välineistä. Etätyön johtamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyön rakentamiseen onkin löydettävä eri tilanteisiin ja tarkoituksiin sopivat välineet. (Vartiainen ym. 2004; Humala 2007.)

## 6 ANNANPURA OY:N PEREHDYTYSSUUNNITELMAN ESITTELY

Toimeksiantajan varsinainen perehdytysuunnitelma ei ole opinnäytetyön liitteenä laajuutensa ja osaksi sen sisältämien luottamuksellisten tietojen vuoksi. Suunnitelman sisältö eli runko (liite1) sekä henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman (liite 2) ja palautekeskustelun pohja (liite 3) sen sijaan ovat tämän työn liitteenä samoin kuin tervetuloesitteen sisällysluettelo (liite 4).

### 6.1 Prosessikuvaus

Perehdytyksen prosessikuvaukseen on koottu Annanpura Oy:n koko perehdytysprosessin vaiheet sekä kunkin vaiheen tavoitteet, käsiteltävät aihealueet, menetelmät ja materiaalit sekä toimijat.

Tavoitteet	Toimenpiteet/aihealueet	Menetelmät/materiaalit	Toimijat
<b>ENNEN REKRYTOINTIA</b> - Toimenkuvat ja roolit on määritelty selkeästi - Työyhteisön tavoitteet rekrytoinnille - Mitä työssä menestymisen vaatii, mitä työyhteisö voisi oppia?	- Toiminnan ydinprosessit kuntoon; työyhteisön tavoitteet, työnjako, roolit, viestintä - Perehdytysprosessin menetelmät ja materiaalit kuntoon	Toimintakäsikirja Toimenkuvaukset Käyttöohjeet ja manuaalit Perehdytysuunnitelma	Työyhteisö Työnjohto Perehdyttäjät
<b>REKRYTOINTI</b> - Työsuhteen ehdoista sopiminen - Yhteisistä tavoitteista sopiminen	Käytännön järjestelyjä: - Alkuhaastattelussa tuloksaaseen tutustuminen - Työsopimuksen laatiminen Organisaatio-osaaminen: - Yleisten toimintaperiaatteiden ja edellytysten esittely	Työhönotto /alkuhaastattelu Työsopimus Ennakkomateriaalia: - Nettisivut - Yrityksen esitteet, toimintakertomus - Tervetuloa taloon -esite	Työnjohto (Perehdyttäjät) (Työyhteisö)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulokkaalle alustava kuva työyhteisöstä ja työtehtävistä</li> </ul>	<p>Työsuhdeosaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuhteen ehdot, palkka-asiat, yhteyshlöt ja -tiedot</li> </ul>		
<p><b>ENNEN TÖIDEN ALKUA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulokas saa kuvan työstään ja odo- tuksista</li> <li>- Perehdyttäjä valmistelee tulokkaan ja työyhteisön</li> </ul>	<p>Käytännön järjestelyjä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soitto työntekijälle, pe- rehdytyspäivästä sopimi- nen</li> <li>- Salasanat ja käyttäjätun- nukset</li> <li>- Laitteet; sanelin ym</li> <li>- Sähköpostilistalle lisäämi- nen</li> <li>- Perehdytyksen alustava valmistelu ja työnjaosta sopiminen</li> <li>- Työyhteisön informointi</li> <li>- Mahdollisen kummin va- linta ja valmistelu</li> </ul>	<p>Viimeistään tässä vai- heessa ennakkomateri- aalia työntekijälle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nettisivut</li> <li>- Yrityksen esitteet, toi- mintakertomus</li> <li>- Tervetuloa taloon -esite</li> </ul>	<p>Perehdyttäjä Työnjohto (Työyhteisö)</p>
<p><b>LÄHIPÄIVÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutustuminen ja alkuopastus</li> <li>- Työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi</li> <li>- Kohtuullisesti uutta tietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttäjä työntekijän kotona, kesto 3 - 6 h</li> </ul> <p>Tehtäväosaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjelmien asennus, esit- tely sekä alkuopastus</li> </ul> <p>Työyhteisö- ja työsuhde- osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan ja henkilöstön esittelyä</li> <li>- Muiden perehdytyksen osa-alueiden läpikäyntiä</li> </ul>	<p>Dicteon</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttöohjeet</li> </ul> <p>Purkamo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttöohjeet</li> <li>- Malliäänitteet ja asiakir- japohjat</li> <li>- Harjoitusmateriaaleja</li> <li>- Työntekijän oma kotisi- vu tai kansio</li> </ul> <p>Perehdytysuunnitelma- pohja</p> <p>Lyhyt palaute päivän lopuksi</p>	<p>Perehdyttäjä Työntekijä (Työnjohto) (Kummi?)</p>
<p><b>VIIKKO 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijä pääsee kiinni työhön</li> <li>- Kokonaiskuva siitä, mihin tu- lee perehtyä selviytyäk- seen työstä ja tavoitteista</li> </ul>	<p>Tehtävä- ja työyhteisöo- saaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestelmiin, mallipohjiin ja ohjeistuksiin tutustumi- nen</li> <li>- Harjoitustöiden tekeminen</li> <li>- Aktiivinen yhteydenpito</li> </ul> <p>Orientointikeskustelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytysuunnitelman läpikäynti ja muokkaus</li> </ul>	<p>Harjoitusmateriaaleja</p> <p>Orientointikeskustelu</p> <p>Yksilöllinen perehdytys- suunnitelma</p>	<p>Työntekijä Perehdyttäjä (Kummi?) (Työnjohto)</p>
<p><b>KUUKAUSI 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pääsee kiinni tuottavaan työhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautekeskustelu viikoit- tain</li> <li>- Puhelin/skype/sähköposti</li> </ul>	<p>Palautekeskustelun pohja / arviointipohja</p>	<p>Työntekijä Perehdyttäjä (Kummi?) Työnjohto Työyhteisö</p>

- Sisäistää toimintakulttuurin	- Perehdyttäminen jatkuu palautekeskustelun ja suunnitelman pohjalta	Yksilöllinen perehdytys-suunnitelma	
<b>KUUKAUSI 2</b> - Vastuu siirtyy enemmän työntekijälle	- Palautekeskusteluja tarpeen mukaan  - Perehdyttämisen ja perehtymisen arviointia	Palautekeskustelun pohja / arviointipohja  Yksilöllinen perehdytys-suunnitelma	Työntekijä Perehdyttäjä (Kummi?) Työnjohto Työyhteisö
<b>4-6 KK KULUTTA</b> Selviytyy itsenäisesti työntekijästä - hankkia lisätietoa työstään ym Työntekijä otettu yhteisön jäseneksi - on osa työyhteisöä, organisaatiota, kokonaisuutta	- Perehtyminen jatkuu suunnitelman/tarpeen mukaan  Kehitys-/koeaikakeskustelu esimiehen kanssa: - Osaamisen ja oppimisen arviointia - Lisäperehdytyksen tarve ja järjestäminen - Työllistymisen arviointi	Palautekeskustelun pohja / arviointipohja  Yksilöllinen perehdytys-suunnitelma  Kehitys-/koeaikakeskustelu Palauteet, arvioinnit	Työntekijä Työnjohto Perehdyttäjä (Kummi?) Työyhteisö
<b>TYÖSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ</b> Jää hyvä maku - työstä ja työyhteisöstä - siitä että häntä on kuunneltu	Lähtöhaastattelu: - työntekijän kokemuksia, kehittämisideoita - Perehdyttämistilanne, jossa lähtijä on perehdyttäjänä - Lähtijä tuo esille kertynyttä osaamistaan	Lähtöhaastattelun runko  Perehdytyksen arviointikyselyt vuosittain	Työnjohto Työntekijä

Perehdytysprosessi alkaa jo ennen työsuhteen alkua, jolloin määritellään mm. toimenkuvat ja kartoitetaan, minkälaista henkilöä ja osaamista organisaatioon etsitään. Lisäksi on tärkeää huomioida, että potentiaaliset työntekijät muodostavat oman kuvansa työnantajasta usein jo ennen rekrytointitilannetta.

Ennen töiden alkua työntekijälle tulisi muodostua alustava kuva työstä, tavoitteista ja odotuksista. Työntekijän ja perehdyttäjän yhteiseen lähipäivään ja sen suunnitteluun on kiinnitettävä huomiota. Yhdelle päivälle voi helposti latautua liikaa odotuksia ja käsiteltäviä asioita. Pääpaino tulisi kuitenkin olla molemmin puolisessa tutustumisessa ja alkuopastuksessa. Tavoitteena on, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Uutta tietoa on käytävä työntekijän kanssa läpi

kohtuullisesti. Tässäkin yksilölliset lähtökohdat ja kokemus täytyy ottaa huomioon.

Ensimmäisen viikon jälkeen tavoitteena on, että työntekijä pääsee kiinni työhön ja hänelle muodostuu kuva siitä, mihin tulee perehtyä selviytyäkseen työstä ja tavoitteista. Ensimmäisellä viikolla olisi hyvä käydä työntekijän ja esimiehen tai perehdyttäjän kesken orientointikeskustelu sekä viimeistellä yhdessä henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. Ensimmäisen kuukauden aikana on hyvä käydä säännöllisesti palautekeskusteluja, esim. viikoittain ja käydä lisäksi perehdytysuunnitelman aihealueita tilanteen ja tarpeen mukaan läpi. Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on, että työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisäistää toimintakulttuurin.

Noin neljän kuukauden kuluttua käydään kehitys- tai koeaikakeskustelu esimiehen kanssa. Tämän vuoksi on hyvä, jos erillisen perehdyttäjän kanssa käydyt palautekeskustelut, arvioinnit ja henkilökohtainen perehdytysuunnitelma olisivat niin työntekijän, perehdyttäjän kuin esimiehenkin tarkasteltavissa. Koeajan, työkokeilun tai harjoittelujakson jälkeen tavoitteena on, että työntekijä selviytyy itsenäisesti työtehtävistään ja ammatilliset taidot ovat tavoitetasolla.

## 6.2 Tavoitteet – miten saavutetaan?

Annanpura Oy:n perehdytysuunnitelman tavoitteena on saada uusista työntekijöistä mahdollisimman nopeasti itsenäisesti toimivia työyhteisön jäseniä. Tavoitteena on saada perehdytysprosessista mahdollisimman vuorovaikutteinen etätyön haasteet huomioiden. Suunnitelmalla pyritään lisäksi tuomaan näkyväksi ja jakamaan tekstinkäsittelyn asiantuntijatyön hiljaista tietoa ja osaamista.

Annanpura Oy:n perehdytyksen tavoitteet voidaan nähdä sekä toimintatapoja säilyttävinä että yksilön ja organisaation kehittymistä tukevinä. Perehdytysmateriaalin avulla pyritään tukemaan tulokkaan osaamisen kehittymistä niin työn, tiedon kuin itsensä hallinnan osalta. Työntekijälle muodostuu selkeä käsitys konkreettisista tavoitteista ja odotuksista. Työtehtäviin ja työyhteisöosaamiseen liittyviä asioita käydään mahdollisimman vuorovaikutteisesti läpi. Organisaatio-

ja yleisen työsuhteosaamisen aihealueisiin työntekijää ohjataan tutustumaan itsenäisemmin.

Perehdytysprosessia kehitetään huomioiden käytössä olevat resurssit. Toiminnan suunnittelun, organisoinnin ja toteutuksen tueksi on laadittu mahdollisimman monikäyttöiset prosessikuvaukset, mallit ja pohjat. Perehdytys räätälöidään tulokkaalle liitteenä olevaa henkilökohtaista perehdytys suunnitelmapohjaa (liite 2) yhdessä muokaten. Yksilöllisyys on pyritty varmistamaan. Työntekijä otetaan enemmän mukaan oman perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä oman osaamisen arviointiin ja kehittämiseen.

Annanpura Oy:n perehdytysprosessin tavoitteiden saavuttamisessa tärkeitä menetelmiä ja apuvälineitä ovat mm.

- toimenkuvat ja toimintakäsikirja
- Tervetuloa taloon -esite
- kummi- tai vertaistoiminnan käyttöönotto
- yksilöllinen perehdytys suunnitelma sekä
- osaamiskartoitukset ja osaajaprofiilit.

Perehdytysprosessin aluksi tulee organisaation työntekijöiden toimenkuvat olla laadittuna. Toimenkuvassa määritellään työntekijän perustyö, tehtävät ja roolit sekä vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. Keskeinen velvollisuus etätöissä on työntekijän raportointi työtehtävistään ja suorituksistaan. Annanpura Oy:ssä seurataan kuukausittainen kunkin litteroijan työsuoritesaldoa. Työntekijällä on yhdessä asetettu suoritevelvoite, jonka tulee täytyä sovitun ajan sisällä. Työntekijällä on velvollisuus raportoida toteutuneet suoritteet sovitun aikataulun mukaan. Lisäksi toiminnan suunnittelun, organisoinnin ja kehittämisen apuna on kesällä 2011 laadittu Annanpura Oy:n toimintakäsikirja. Käsikirjaan on koottu toiminnan yleinen kuvaus prosesseittain sekä järjestelmien käyttö- ja toimintaohjeet liitteineen.

Tervetuloa taloon -esite, jonka runko on tämän työn liitteenä (liite 4), pyritään laatimaan mahdollisimman kattavaksi perusteokseksi työntekijälle sekä toisaalta helposti päivitettäväksi. Usein muuttuvien tietojen osalta oppaaseen kannattaa

laittaa vain linkki tai tieto, mistä ajantasainen tieto löytyy. Näitä osa-alueita voivat olla esim. jotkin työehtosopimuksen yksityiskohdat. Tervetuloesitteen kansilehdelle kirjataan esitteen tarkistuspäivämäärä sekä kuka tiedot on päivittänyt. Uusin versio esitteestä viedään aina Purkamoon koko henkilöstön saataville. Hyvin laadittu esite toimii tietolähteenä myös ”vanhoille” työntekijöille. Esimerkiksi organisaation tavoitteita, toimintatapoja ja visioita on hyvä kaikkien pysähtyä välillä miettimään.

Perehdytystyön tueksi ja osaamisen jakamiseksi voisi työyhteisössä ottaa käyttöön kummitoimintaa. Annanpura Oy:n työntekijöillä on käytössään eri apuvälineitä ja -ohjelmia. Uuden työntekijän kohdalla voitaisiin ennen työn alkua miettiä, kuka voisi toimia hänen kumminaan. Kummin tehtävän ei tarvitse olla vaativa tai työläs. Lähipäivänä perehdyttäjä ja tulokas voivat ottaa esim. nettipuhelimen avulla yhteyttä kummiin ja alustavasti tutustua toisiinsa. Jatkossa kummi voi antaa hyviä vinkkejä tai käyttökokemuksia apuohjelman ja litterointityön tehokkaasta yhdistämisestä. Kummitoiminta voi parantaa myös tulokkaan tiedonsaantimahdollisuuksia. Hän voi kysyä ja varmistaa epäselviä asioita perehdyttäjän ja esimiehen lisäksi myös kummilta. Kummi-termille voisi työyhteisössä ideoida paremman nimen, jolla korostettaisiin toimijoiden tasavertaisuutta ja yhdessä oppimista. Kummi toimii kuitenkin lähinnä vertaistukena.

Yksilöllinen perehdytysprosessi saadaan muokkaamalla perehdytys suunnitelmapohjaa (liite 2) perehdyttäjän ja tulokkaan kanssa yhdessä. Pohjaan on koottu työtehtävistä ja tavoitteista suoriutumista edellyttäviä osaamisalueita. Perehtyminen vaatii monipuolisesti organisaatio-, työsuhde-, työyhteisö- sekä tehtäväosaamista. Näiden osa-alueiden alle on koottu yleisimpiä asiasisältöjä, mutta näitä voidaan vapaasti muokata tulokkaan tarpeiden ja osaamistason mukaan. Henkilökohtaiselle perehdytys suunnitelmalle olisi hyvä kehittää etätööhön soveltuva säilytys- ja muokkauspaikka. Yksi vaihtoehto on luoda esim. Purkamoon uudelle työntekijälle oma ”kotisivu”, johon suunnitelma tallennetaan ja jossa sitä voisi täydentää perehdytyksen edetessä. Kotisivulle voisi tallentaa myös dokumentit palautekeskusteluista. Tietoja pääsisivät tarkastelemaan tulokkaan lisäksi perehdyttäjä sekä esimies.



Palautekeskustelun ja arvioinnin pohjaa (liite 3) voidaan käyttää palautekeskusteluissa sekä ammatillisen osaamisen että koko perehdytyksen etenemisen arvioinnissa. Arviointipohja on laaja. Jokaisessa palautekeskustelussa ei ole tarpeen käydä kaikkia kohtia läpi. Arvioinnissa voidaan tarkastella osa-alueita tilanteen mukaan vaikka vain otsikkotasolla tai sopia, mitä kohtia käydään eri kerroilla läpi. Pohja toimii tulokkaan ja perehdyttäjän kohtaamisten runkona, kysymysten ja keskustelujen avaajana. Palautepohja on hyvä antaa hyvissä ajoin työntekijälle, jotta hän voi tutustua siihen ja arvioida alustavasti omaa osaamistaan, kehittymistään tai perehdytystarvettaan. Pohja on tässä yhteydessä laadittu taulukkomuotoon, mutta sitä voidaan tarvittaessa muokata helpommin saavutettavaksi työntekijöiden apuvälineiden mukaan.

### **Purkamo - Annanpura Oy:n keskeinen työkalu**

Annapura Oy:n yhteistyökumppanin kehittämä Purkamo-järjestelmä on hyvin keskeinen toiminnan organisoinnin väline. Sen käyttöä voisi kuitenkin korostaa ja parantaa edelleen mm. viestinnän, vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja oppimisen välineenä.

Tiedonhaun kannalta sivuston rakenteeseen ja logiikkaan tulee kiinnittää huomiota, varsinkin jos sinne tullaan lisäämään tietoja ja toiminnan organisointia selkeyttäviä elementtejä.

Ammattiosaamisen jakamiseen ja työntekijöiden perehtymisen tueksi Purkamoon voisi lisätä työtaitoihin ja kielenhuoltoon liittyviä linkkejä. Hyviä tietolähteitä ovat mm. Kotus ja Kielipoliisi, mutta näiden lisäksi työntekijät voisivat aktiivisesti jakaa omia vinkkejään, kokemuksiaan ja tietolähteitään. Näin jokaisen ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”. Työssä jaksamiseen voi kiinnittää huomiota mm. omaan ajankäyttöön, oppimisen kehittämiseen ja ergonomiaan liittyvillä linkkivinkeillä. Linkin lisääjä tai ehdottaja voisi tiivistetysti kertoa sisällön ja miksi se on hänen mielestään hyödyllinen.

Purkamon etusivu toimii sähköisenä ilmoitustauluna. Uutena elementtinä voisi Purkamoon tuoda ”Pomon nurkkauksen”. Toimitusjohtaja voisi esim. kahden

viikon välein kertoa lyhyesti, miten yrityksellä menee ja mitä uutta on tulossa tai suunnitteilla. Tämä voisi vähentää muutenkin jo suurta sähköpostitulvaa sekä kannustaa työntekijöitä käyttämään Purkamoa.

Purkamossa on jo paljon yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevia elementtejä. Näistä yksi on virtuaalinen Kahvihuone, jossa työntekijöillä on mahdollisuus viestitellä epävirallisesti paikalla olevien kanssa.

Purkamoon voisi luoda Annanpura Oy:n osaajaprofiilit tai ”annanpuurtajat”, jossa esitellään työntekijät, heidän kokemuksensa ja erityisosaamisensa. Jokainen voi halutessaan lisätä hieman jotain muuta itsestään esittelyyn. Näin luotaisiin yhteisöllisyyttä ja madallettaisiin kynnystä oma-aloitteiseen viestintään ja vuorovaikutukseen etätyöläisten kesken. Osaajaprofiilit mahdollistavat työntekijöiden osaamisen jakamista sekä toimivat tukena myös perehdytysprosessissa. Tieto apuvälinekummeista ja eri alojen osaajista auttaa koko toiminnan organisoinnissa.

Henkilöstöhallinnon sekä käytännön töiden organisoinnissa auttaa ajantasainen tieto, joka on kaikkien saatavilla. Myös toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus, luottamus ja yhteistyö edellyttävät tehokasta tiedonvaihdantaa. Perehdytysprosessin tueksi Purkamoon voisi perehdytys suunnitelman ja sen liitedokumenttien lisäksi tuoda mm. asiakirja- ja mallipohjia sekä harjoitusmateriaaleja ja -äänitteitä, joiden avulla konkretisoituu työn tavoitetaso. Tulokkaalle voisi luoda oman ”kotisivun”, johon voidaan tallentaa palautteet sekä muokata yhdessä perehdytys suunnitelmaa.

### 6.3 Mikä perehdytys suunnitelmassa korostuu?

Annanpura Oy:n perehdytysprosessissa korostuvat

- työntekijän rooli
- perehdytyksen osa-alueiden määrittely ja avaaminen sekä
- vuorovaikutus ja viestintä.

Työntekijän oma toiminta, aktiivisuus ja vastuu korostuvat. Etätyön perehdytyksessä yksilöllisyys lisää tulokkaan roolia ja vastuuta oman osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämä näkyy mm. palautekeskusteluissa, joissa pyritään lisäämään työntekijän osuutta arviointityössä. Vaikka työntekijän rooli on keskeinen, tulee toimeksiantajan perehdytysprosessissa myös perehdyttäjän rooli säilymään vahvana.

Toimeksiantajayrityksellä ei ole aiemmin ollut perehdytysmateriaalia tai -suunnitelmaa. Tästä syystä koko kehitysprojekti on auttanut perehdytyksessä olennaisen tiedon ja osaamisen tiedostamisessa, ryhmittelyssä sekä tarkemmassa kuvauksessa. Tervetuloa taloon -esitteellä pyritään parantamaan mm. työsuhte- ja työyhteisöosaamisen perehdyttämistä. Se toimii samalla henkilöstöoppaana ”vanhoillekin” työntekijöille. Perehdytyksessä tullaan hyödyntämään myös muita Annanpura Oy:n jo olemassa olevia materiaaleja, kuten esitteitä, toimintakertomuksia ja toimintakäsikirjaa.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneessa etätyön perehdytyksessä nousi hyvin vahvasti esille. Vuorovaikutusten luominen on suuri haaste ja sen onnistumisesta ovat työyhteisön kaikki jäsenet vastuussa.

Etätyössä on panostettava harvoin kasvokkain käytyihin keskusteluihin. Työhönottohaastattelu ja perehdytyksen lähipäivä ovat ainoita mahdollisuuksia tutustua paremmin toisiinsa ja varmistaa yhteisymmärrystä tavoitteista ja suunnitelmista. Lisäksi tapaamisessa luodaan puitteet jatkon vuorovaikutukselle ja viestinnälle, jotka toteutetaan pääsääntöisesti palautekeskusteluin sähköisesti. Palautekeskusteluihin on panostettava sekä ajallisesti että sisällöllisesti. Keskusteluun varataan mahdollisimman vuorovaikutteinen hetki ja kanava, mielellään esim. nettipuhelimen välityksellä. Tilanteen tulee olla rauhallinen. Osapuolien tulee valmistautua hyvin ja arvioida oppimista ja kehittymistä. Aito kuuntelu ja läsnäolo luovat luottamusta ja yhteistyötä. Molemminpuolinen, perusteltu, rakentava ja positiivisessa hengessä annettu palaute on oleellista.

Hyviä, vuorovaikutteisia elementtejä sisältävän Purkamon käyttöä pyritään parantamaan. Purkamon roolia tullaan kasvattamaan työn organisoinnin lisäksi

tiedottamisen, viestinnän ja yhteistyön välineenä. Myös perehdytysprosessissa tätä toimeksiantajan intranetiä pyritään hyödyntämään paremmin. Koko työyhteisöä kannustetaan osaamisen jakamiseen sekä aktiivisempaan vuorovaikutukseen mm. Purkamon virtuaalisen Kahvihuoneen, osaajaprofiilien ja käytännön yhteistyön avulla. Kummitoiminta tai vertaistuki laajentaa myös työyhteisön vastuunkantoa tulokkaan perehdytyksestä.

Yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä pyritään parantamaan tiedostamalla, tunnistamalla ja jakamalla hiljaista tietoa ja osaamista. Koko perehdytysprosessin kuvaaminen ja suunnittelu ovat tuoneet paljon hiljaista tietoa näkyväksi ja siten helpommin hyödynnettäväksi. Lisäksi mm. toimintatapojen, pelisääntöjen ja arvojen kirjoittaminen ”auki” Tervetuloa taloon -esitteeseen tuo toimintaan läpinäkyvyyttä.

## 7 POHDINTA

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työtä, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään ja työyhteisössään ja pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää työntekijän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota.” (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdytys on parhaimmillaan asiantuntijatyön hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista ja käsittelyä sekä uuden tiedon luomista. Ideaalitulanteessa tämä tapahtuu yhdessä tekemällä, tasavertaisesti, avointa dialogia käymällä. Dialoginen vuorovaikutus etätyössä voi toteutua, jos keskustelutilanteisiin panostetaan ja ne suunnitellaan hyvin. Dialogin onnistuminen vaatii vähintään puheyhteyttä, mutta kannattaa myös ehdottomasti selvittää kuvayhteyksien mahdollisuudet. Aito läsnäolo, kuuntelu sekä toisen arvostaminen ovat hyvän vuorovaikutuksen edellytyksiä.

Hiljainen tieto voidaan saada näkyväksi avaamalla toimintatapoja ja periaatteita, laatimalla toimenkuvaukset sekä määrittelemällä työnjako ja tavoitteet selkeästi, niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatitasollakin. Etätyössä tiedon ja osaamisen jakamisessa korostuu intranetin tehokas käyttö. Hyvien tiedonsaantilinkkien ja osaajaprofiilien jakaminen parantavat sekä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista että yhteistyötä ja me-henkeä.

Perehdytyksessä päärooli on työntekijällä itsellään. Varsinkin etätyössä työntekijän vastuu ja rooli oman osaamisen kehittämisessä korostuvat. Perehdyttäjä toimii peilinä, jota vasten tulokas voi peilata omaa osaamistaan ja kehittymistään sekä työyhteisön osaamista ja toimintatapoja. Kokonaisvastuu laadukkaasti perehdytyksen toteutuksesta ja organisoinnista on viime kädessä työnantajalla.

## Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys

Annapura Oy:n perehdytys suunnitelman laadinta on ollut mielenkiintoinen ja antoisa projekti. Varsinkin yhteisöviestinnän ja vuorovaikutuksen teoriaan sekä onnistuneisiin toteutuksiin tutustuminen on vienyt mukanaan. Viestinnän ja vuorovaikutuksen aihealue on tämän päivän elämässä noussut yhdeksi keskeiseksi kehityskohteeksi niin arjessa, työssä, yksityiselämässä kuin yritysmaailmassa ja globaalissa mittakaavassakin.

Toimeksiantajan perehdytys suunnitelma on tehty etätyönä. Kehitysprosessi aloitettiin yhteisellä alkupalaverilla, jossa käytiin kasvokkain läpi keskeisimmät tavoitteet. Jatkossa perehdytys suunnitelman runkoa, prosessikuvausta sekä toiminnan dokumentteja on työstetty lähinnä sähköpostin välityksellä. Sähköinen yhteistyö ja viestintä olivat jo aikaisemman yhteistyön ansiosta sujuvampaa ja helpompaa kuin mitä se olisi ollut vieraan organisaation ja työyhteisön kanssa.

Miten tutkimustuloksia etätyön perehdyttämisestä voisi käyttää laajemmin? Kokopäiväisen etätyön osuuden ei arvioida tutkimusten mukaan merkittävästi kasvavan. Kuitenkin erilaiset hajautetut organisaatiot, työt ja projektit tulevat jatkossa yleistymään. Siksi uskoisinkin, että etätyön perehdyttämiseen liittyvät erityishaasteet ja kysymykset nousevat tulevaisuudessa esille yleisemmin. Perehdytyksen tarpeita vastaavia, vuorovaikutteisia yhteistyöjärjestelmiä on jo kehitetty ja ne kehittyvät jatkuvasti tarjoten uusia ja parempia mahdollisuuksia etätyön organisointiin. Vielä tällä hetkellä sähköisten yhteistyövälineiden ja ohjelmistojen kustannukset voivat nousta hankinnan esteeksi. Toiminnan sujuvuuden kannalta organisaation ei kannata hankkia ja ylläpitää monia erillisiä ohjelmistoja. Järjestelmien pitäisi linkittyä saumattomasti toisiinsa, olla helposti muokattavissa ja olla lisäksi esteettömiä myös apuvälineillä tietokonetta käyttäville.

Jatkotutkimuksena voisi tutustua tarkemmin markkinoilla oleviin sähköisiin yhteistyövälineisiin sekä mahdollisuuksien mukaan osallistua niiden kehittämiseen. Edelleen voisi selvittää ohjelmistojen helppokäyttöisyyttä, muokattavuutta

sekä yhteensopivuutta esimerkiksi näkövammaisten käyttämien apuohjelmien kanssa. Ohjelmistojen ja nettisivujen esteettömyys palvelee monien käyttäjäryhmien tarpeita.

### **Miten perehdytys etätyössä onnistuu?**

Yksilön rooli ja vastuu korostuvat etätyön perehdytyksessä. Etätyö asettaa lähtökohtaisesti työntekijälle monia vaatimuksia ja edellytyksiä, jotta henkilö voi suoriutua ja viihtyä etätyöympäristössä. Yksi keskeisimmistä on kyky itsenäiseen työskentelyyn, johon kuuluu mm. vastuutto omasta työstä, oppimisesta sekä tiedon ja avun hakemisesta. Työntekijän yleinen työelämäkokemus edesauttaa ymmärtämään yhteisiä pelisääntöjä ja selviytymään suoritusten perusteella arvioitavassa etätyössä. Tästä syystä perehdytyksen onnistuminen voi olla haastavaa nuoren työntekijän kohdalla.

Yhteinen tapaaminen kasvokkain heti alussa tukee jatkossa sähköisen viestinnän ja työskentelyn onnistumista. Rekrytointiprosessin jälkeen muutama yhteinen päivä esimiehen ja/tai perehdyttäjän sekä työntekijän kesken ovat hyvin merkittäviä. Kokopäiväisen etätyön tai hajautetun työn ollessa kyseessä kannattaa kaikin mahdollisin keinoin järjestää yhteinen aloitus kasvokkain. Jo yksi lähipäivä tai kontaktipäivä auttaa, kunhan päivä suunnitellaan ja toteutetaan laadukkaasti. Liikaa asiantietoa ei kannata yhteiseen päivään ladata, vaan keskittyä tutustumiseen sekä viestinnän, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja luottamuksen alustavaan syntymiseen.

Etätyön perehdytyksen onnistumisessa korostuu viestintä ja vuorovaikutus. Viestintävälineiden ja -järjestelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja toimintavarmoja. Viestinnän mahdollistaa vuorovaikutuksen kokonaisuus, joka muodostuu vuorovaikutuksen tavasta, tiheydestä, sisällöstä ja välineistä. Etätyön johtamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyön rakentamiseen onkin löydettävä eri tilanteisiin ja tarkoituksiin sopivat välineet, kanavat ja niitä tukevat toimintatavat. Monessa viestinnässä sähköposti on erittäin toimiva. Dialogia vaativat prosessit ja tilanteet, joihin perehdytyksen monet osa-alueet kuuluvat, edellyttävät vuoro-

vaikutteisempaa viestintäkanavaa, jossa voi esittää heti tarkentavia kysymyksiä tai kommentteja.

Etätyössä korostuvat koko työyhteisön sähköiset viestintätaidot. Viestinnässä on pyrittävä selkeyteen. Etätyössä voi oppia tunnistamaan sähköisen viestinnän tunnetiloja, piiloviestejä ja merkityksiä. Aina on kuitenkin varmistettava, että puhutaan samasta asiasta ja että vastaanottaja tulkitsee viestin samoin. Esimerkiksi sähköpostiviestien sävystä tai rivienvälistä voidaan helposti käsittää väärin ja luoda turhia ristiriitatilanteita. Vastuu viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisesta on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Viestintä- ja yhteistyökulttuuria on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä. Perehdytysprosessi antaa tulokkaan lisäksi työyhteisölle ja koko organisaatiolle tilaisuuden tarkastella ja kehittää omaa toimintaansa.



## LÄHTEET

Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. 2008. Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Alhanen, K. & Kansanaho, A. & Ahtiainen, O-P. & Kangas, M. & Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Esimies. Info. Motivointi ja palkitseminen. Viitattu 6.3.2012 <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2004.

Gästrin-Aarvala, M. 2011. Rekrytoi asennetta ja kykyä oppia uutta. Viitattu 10.12.2012. [http://www.logy.fi/koulutus/logy\\_competence/uutiskirjeet/uutiskirje\\_2\\_2011.php](http://www.logy.fi/koulutus/logy_competence/uutiskirjeet/uutiskirje_2_2011.php)

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2010.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2005.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palveluolilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lohtaja, S. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2010.

Mykrä, T. 2007. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä. Opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2005.

Opetushallitus 2012a. Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Viitattu 22.2.2012. [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/elinikaisen\\_oppimisen\\_avaintaidot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/elinikaisen_oppimisen_avaintaidot)

Opetushallitus. 2012b. Työssäoppiminen. Viitattu 22.2.2012. [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/tyossaoppiminen](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/tyossaoppiminen).

Opetushallitus. 2012c. Arvioinnin periaatteet. Viitattu 22.2.2012. [http://www.oph.fi/tietopalvelut/arviointi-ja\\_seurantatieto/ammattillinen\\_koulutus/arvioinnin\\_periaattet](http://www.oph.fi/tietopalvelut/arviointi-ja_seurantatieto/ammattillinen_koulutus/arvioinnin_periaattet).

Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä. Työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristönä. Helsinki: Yliopistopaino.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2010.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. KvaliMOTV . Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.3.2012. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

STTK. 2012. Puitesopimus etätyöstä. Sopimus etätyöstä Suomessa 2005. Viitattu 27.12.2012. <http://www.sttk.fi/fi-FI/sopimustoiminta/ylikansallinen-sopiminen/eurooppa-tason-puitesopimukset/>

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki; Talentum. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2012.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Sosiaalinen yritys. Viitattu 10.2.2012. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2563>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Rekisteriin merkityt yritykset. Viitattu 16.1.2013. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2567>

Työturvallisuuskeskus(TTK). 2012. Työelämän kehittäminen. Työyhteisötaidoilla tulosta. Viitattu 20.5.2012. [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta)

Vartiainen, M. & Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum media Oy.

Yhteiskunnallinen yritys.fi. 2012a. Kasvuhuone. Sosiaaliset yritykset ovat yhteiskunnalle kannattavia. Kuntalehden verkkohaastattelu. Viitattu 12.2.2012. <http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/ajankohtaista/uutisia/sosiaaliset-yritykset-ovat-yhteiskunnalle-kannattavia/>

Yhteiskunnallinen yritys.fi. 2012b. Yhteiskunnallinen yritys. Viitattu 16.12.2012. <http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/>

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä. Äänikirjaksi tuottanut Celia 2003.

Wikipedia 2012. Dialogi. Viitattu 16.12.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Dialogi>

# **Annanpura Oy:n perehdytysuunnitelman runko**

## Sisältö

1. Johdanto
2. Annanpura Oy:n perehdytyksen tavoitteet
  - a. Tavoitteena työn, tiedon, tilanteen ja itsensä hallinta
  - b. Resurssit
  - c. Litterointityön ammatilliset tavoitteet
3. Perehdytyksen kohderyhmät ja toimijat
  - a. Kohderyhmät
  - b. Tulokkaan rooli
  - c. Perehdyttäjän rooli
  - d. Työnantajan ja työyhteisön rooli
4. Perehdytyksen prosessikuvaus
5. Menetelmät, apuvälineet ja aineistot
  - a. Toimintakäsikirja
  - b. Toimenkuvaukset
  - c. Tervetuloa taloon -esite
  - d. Osaamiskartoitus / orientointikeskustelu
  - e. Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma (pohja)
  - f. Palaute- ja arviointikeskustelut
  - g. Palaute/arviointipohja
6. Purkamon hyödyntäminen ja kehittäminen
  - a. Tiedottaminen
  - b. Yhteistyö ja osaamisen jakaminen
  - c. Toiminnan organisointi
  - d. Henkilöstöhallinto ja perehdyttäminen
7. Seuranta, arviointi ja kehittäminen

## Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma (pohja)

(pohja, jota muokataan ja täydennetään yhdessä)

Työntekijä:				
Perehdyttävä:				
Päivämäärä:				
Toimenpiteet/ osaamisalueet	Milloin / miten	Kuka	Käytettävät apuvälineet tai aineistot	Seuranta
<b>Organisaatio-osaaminen</b>				
Yrityskuvaus; toiminta-ajatus, palvelut			Tervetuloesite, nettisivut, muut esitteet	
Omistussuhteet, organisaatio			Tervetuloesite, nettisivut, muut esitteet	
Asiakkaat ja heidän odotuksensa			Tervetuloesite, nettisivut, muut esitteet	
Arvot ja strategia			Tervetuloesite, nettisivut, muut esitteet	
<b>Työyhteisöosaaminen</b>				
Työyhteisön jäsenet				
Yhteyshenkilöt				
Toimintatavat ja pelisäännöt			Keskustelut, Tervetuloesite	
Vuorovaikutus ja viestintä			Keskustelut, Tervetuloesite	
Työntekijöiden yleiset edellytyk- set			Keskustelut, Tervetuloesite	
Litteroijan toimenkuva				

Työsuhdeosaaminen				
Työsuhde, koeaika, lomat, TES			Keskustelut, Tervetuloesite	
Työaika, suoritevelvoite			Keskustelut, Tervetuloesite	
Palkka-asiat			Keskustelut, Tervetuloesite	
Sairaus- ja muut poissaolot				
Työterveyshuolto				
Työssäjaksaminen ja ergonomia				
Virkistystoiminta				
Tehtäväosaaminen				
Tehtävänkuva ja tavoitteet				
Järjestelmien käyttöohjeet; Sähköposti, Purkamo, Dicteon				
Raportointi				
Mistä tietoa, apua?				
Oman osaamisen kehittäminen				
Työtaitojen hallinta:				
Laatu			Palautekeskustelun pohja	
Menetelmien ja ohjelmien hallinta			Palautekeskustelun pohja	
Nopeus			Palautekeskustelun pohja	
<b>Itsensä johtamisen taidot</b>			Palautekeskustelun pohja	

<b>Sosiaaliset taidot</b>			Palautekeskustelun pohja	
<b>Perehdytyksen tapaamiset / keskustelut:</b>				
Lähipäivä				
Orientointikeskustelu				
Palautekeskustelut:				
Kehitys- tai koeaikakeskustelu				
(Lähtökeskustelu)				

## Palautekeskustelun / arvioinnin pohja

Annanpura Oy  
PALAUTEKESKUSTELUN POHJA

Työntekijä:  
Palautteen antaja:  
Arviointipäivä:

Palautekeskustelun tarkoitus:

- Mahdollisuus antaa ja saada palautetta puolin ja toisin
- Mahdollisuus oikoa käsityksiä, varmistaa yhteisymmärrys
- Mahdollisuus järjestää lisäperehdytystä

### Arvioinnin pisteytys:

1-2 tai T = Tyydyttävä

3-4 tai H = Hyvä

5 tai K = Kiitettävä

Arviointi	työntekijä	perehdyttäjä
<b>TYÖTAITOJEN HALLINTA</b>		
<b>1. Laatu:</b>		
Ohjeiden noudattaminen		
Valmiin tekstin asettelu ja yleisilme		
Oikeakielisyys ja oikeinkirjoitus		
Virheiden määrä (% tai numeroin)		
<b>2. Menetelmien ja ohjelmien hallinta:</b>		
Tekstinkäsittely		
Dicteon ja Purkamo		
Omat apuvälineet ja ohjelmat		
Nopeuden kehittyminen		
<b>ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT</b>		
<b>3. Oppimiskyky:</b>		
Oman työn arviointi ja kehittäminen		
Palautteen anto ja vastaanotto		
<b>4. Suunnittelu ja järjestelykyky:</b>		
Oman työn ja päivärytmin suunnittelu		
Oman ajankäytön hallinta		
<b>5. Työergonomia ja työssä jaksaminen:</b>		
Työskentelyasennot, ergonomia		

Työskentelytavat: tauotus, ulkoilu..		
<b>6. Kyky itsenäiseen työskentelyyn:</b>		
Vastuu omasta oppimisesta, tiedonhausta ja tuen hakemisesta		
Halu oppia		
Kokonaisuuksien hallinta		
Määräaikojen noudattaminen		
Aloitekykyisyys		
Tiedon haku, soveltaminen ja jakaminen		
<b>SOSIAALISET TAIDOT</b>		
<b>7. Yhteistyöhalu ja sopeutumiskyky:</b>		
Yhteistyötaidot		
Joustavuus		
<b>8. Vastuuntuntoisuus ja luotettavuus:</b>		
Vaitiolovelvollisuus; mitä tarkoittaa, miten toteutan		
Vastuu omasta työstä sisällöllisesti sekä aikataulullisesti		
<b>9. Vuorovaikutus ja viestintä</b>		
Työyhteisön vuorovaikutustaidot ja -tavat:		
Viestinnän kanavat (puhelin, sposti, Purkamo..)		
Sisältö ja tarkoituksenmukaisuus		
Tavoitettavuus ja ajankohta		
Omat vuorovaikutus- ja viestintätaidot:		

<b>NOPEUS</b>	min/pvä
Lähtötaso:	
Tavoite:	
<b>Tällä hetkellä:</b>	

#### AVOIMIA KYSYMYKSIÄ:

- Miten työt ja työtehtävät sujuvat yleisesti?
  - Mitkä asiat sujuvat mielestäsi jo hyvin?
  - Missä on vielä opittavaa ja kehitettävää?
  - Millaista apua tarvitsisit, jotta tehtävät sujuisivat jatkossa vielä paremmin?
- Miten asiat sujuvat työyhteisössä?
  - Ilon aiheita? Minkä toivoisit olevan toisin? Miten asioita voitaisiin mielestäsi kehittää, miten?



3. Onko perehdytysuunnitelman osaamisalueissa joitain epäselviä kohtia, joita voisimme käydä läpi? Työsuhdeasiat, toimintatavat? (ks. hlökohtainen perehdytysuunnitelma)
4. Miten perehdyttäminen on mielestäsi edennyt?
  - Miten kehittäisit perehdyttämistä, miksi?
5. Henkilökohtaiset oppimis- ja työtavoitteet
  - Lähtötaso, missä ollaan nyt, miten edistyy, miten jatketaan?

### **JATKOTOIMENPITEISTÄ SOPIMINEN**

(Kirjataan sovitut asiat ja miten edetään.)

Koska pidetään seuraava arviointi- ja palautetuokio?

Miten? Skype, puhelin vai sähköpostitse?

Mihin tallennetaan tämä yhdessä täytetty palautekeskustelupohja?

Jos tarvitaan opastusta, niin ajankohta ja kuka opastaa?

## Tervetuloa taloon -esitteen runko

### SISÄLTÖ

1. Johdanto
2. Organisaatio - Annanpura Oy
  - a. Yrityskuvaus
  - b. Toiminta-ajatus
  - c. Arvot ja strategia
3. Työsuhdeosaaminen
  - a. Yleiset työsuhdeasiat
  - b. Työterveyshuolto ja työhyvinvointi
  - c. Työympäristö ja tietojärjestelmät
4. Työyhteisö ja toimintatavat
  - a. Toimintaperiaatteet ja pelisäännöt
  - b. Vuorovaikutus ja viestintä
  - c. Yleiset edellytykset työstä suoriutumiseen
5. Työssä kehittyminen
  - a. Osaaminen arviointi ja kehittäminen
  - b. Koulutus
  - c. Työyhteisön osaamisen jakaminen ja kehittäminen
6. Mistä lisää tietoa
7. Muuta tärkeää