



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN HOTELLI HOMELANDILLA

Perehdyttäminen yrityksessä

Kati Kataja

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus  
Restonomi



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus

KATAJA, KATI:

Perehdyttämisen kehittäminen Hotelli Homelandilla  
Perehdyttäminen yrityksessä

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Marraskuu 2016

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä työpaikalla. Työssä selvitetään pienelle tamperelaiselle majoitusalan yritykselle Hotelli Homelandille heidän tarpeisiin ja resursseihin sopivat perehdyttämissuunnitelman sisällöt sekä keinot toimivan perehdyttämisen järjestämiseksi. Lopullinen perehdyttämissuunnitelma ei kuulu osaksi tätä opinnäytetyötä. Työn teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen lisäksi henkilöstöjohtamiseen liittyviä aihealueita, sillä perehdyttäminen on osa toimivaa henkilöstöjohtamista. Teoriaosuus antaa kokonaiskuvan perehdyttämisprosessista ja perehdyttämisen merkityksestä sekä vaikutuksista työyhteisöön.

Yrityksen lähtötilanne perehdyttämisen suhteen selvitettiin ennen tutkimusta. Selvityksistä saadut tiedot, kuten käytössä olevat resurssit ja hotellipäällikön toiveet toimivat tutkimuksen pohjatietoina. Perehdyttämissuunnitelmaa varten kerättiin laadullista tutkimusaineistoa haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilöstöä ja työharjoittelijoita sekä muita majoitusalan yritysten edustajia toisenlaisen näkökulman saamiseksi. Teemahaastattelut äänitettiin, litteroitiin sekä jaoteltiin kysymysohjaaisesti tulosten helpomman tarkastelun mahdollistamiseksi.

Tulosten perusteella yritykselle tulee luoda perehdyttämisohjelma sekä perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämisohjelma sisältää koko yrityksen perehdyttämisen tapoja, vastuita, aikatauluja ja tavoitteita. Perehdyttämissuunnitelma on yksityiskohtainen lista perehdyttämisen aikana opastettavista asioista. Suunnitelma mahdollistaa oppimisen seuraamisen, yksilöllisten tavoitteiden kirjaamisen sekä tiedonjakamisen perehdyttäjien välillä. Oppimisen tueksi on luotava oheismateriaalia, kuten huonekartta, tehtävälisteri ja toimintaohjeita työtehtäviin. Kaikki materiaali kerätään perehdyttämiskansioon, jolloin tieto on helposti saatavilla.

Yrityksen tulee järjestää työyhteisölle perehdyttämiskoulutus, missä muutokset selvitetään kaikille perehdyttäjille. Perehdyttämisessä tulee painottaa perehdyttäjän asennetta, opastamistapoja ja tavoitteellisuutta. Tutkimuksen tietojen pohjalta yritys voi helposti luoda käyttöönsä perehdyttämiskansion sisältöineen. Perehdyttämisohjelmaa sekä -suunnitelmaa tulee tämän jälkeen kehittää ja päivittää säännöllisesti.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, hotelli, perehdyttämisohjelma, perehdyttämissuunnitelma

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

**KATAJA, KATI:**

Developing Orientation to Work in Hotel Homeland  
Orientation to Work in a Company

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 3 pages  
November 2016

---

This thesis is about orientation to work in a company. In this thesis the customs and the content of the orientation plan is clarified taking the needs and resources of the target business, Hotel Homeland, into account. The final orientation plan is not included in this thesis. The theory behind the orientation process and the human resource management (HRM) is clarified as the orientation is a part of active HRM.

Qualitative research material was gathered by interviewing Hotel Homeland's personnel and interns and other accommodation business workers. In the study, the content of the orientation plan, the need of incidental material, hopes, new ideas and the means of orientation was examined. The interviews were recorded, transcribed and then divided into charts according to question number.

Based on results, both the orientation program and the orientation plan need to be created for the object company. The orientation program should include the responsibilities, schedules, and goals. The plan should be a sufficiently detailed list about orientation subjects. Also other material, for example to-do -lists and procedures, needs to be created to assist learning. All material should be gathered into an orientation folder. The company should organize an orientation training session after making these changes. The orientation program and the orientation plan should be developed and updated regularly.

---

Key words: orientation, program, plan, hotel

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	6
2.1	Henkilöstö ja johtaja .....	6
2.2	Aineettoman omaisuuden merkitys organisaatiolle.....	7
2.3	Johtajuus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.....	9
2.4	Henkilöstöjohtaminen tuloskehityksen työkaluna.....	11
2.5	Vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä.....	12
2.6	Työhyvinvointi ja työsuojelu .....	13
2.7	Osaaminen ja sen kehittäminen .....	15
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	18
3.1	Perehdyttämisen merkitys yrityksessä.....	18
3.2	Perehdyttämisen taustalla oleva lainsäädäntö.....	21
3.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	22
3.4	Toimijat perehdyttämisessä .....	24
3.5	Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö.....	28
3.6	Perehdyttäminen toiminnassa .....	31
3.7	Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen .....	34
3.8	Perehdyttämisen työkalut ja oheismateriaalit .....	37
4	PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA HOTELLI HOMELANDILLA.....	39
4.1	Perehdyttämisen apuna oleva materiaali.....	39
4.2	Perehdyttämisen kehityskohteiden selvittäminen.....	41
4.3	Keskustelu hotellipäällikön kanssa.....	43
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	46
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	59
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET .....	68
	Liite 1. Kehittämistarpeiden selvittäminen.....	68
	Liite 2. Haastattelulomake.....	69

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä työpaikalla. Perehdyttäminen on osa toimivaa henkilöstöjohtamista, siksi myös henkilöstöjohtaminen on nostettu tärkeäksi teorian osaksi tässä opinnäytetyössä. Teorian pohjalta tehdään tutkimus perehdyttämissuunnitelman sisältöjen selvittämiseksi tamperelaiselle majoitusalan yritykselle Hotelli Homelandille. Lopullinen perehdyttämissuunnitelma ei sisälly tähän opinnäytetyöhön.

Kohdeyritys työllistää neljä ihmistä, itseni mukaan lukien. Yhteisön opitulla työkuultuurilla on suuri merkitys yrityksen pienen koon vuoksi. Pienessä yrityksessä henkilöstöjohtamisella, työilmapiirillä, osaamisella ja työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työn mielekkääksi kokemisessa. Huomioitavaa on, että perehdyttäjä toimii roolissaan lähiesimiehen kaltaisena henkilönä perehtyjälle. Muun muassa nämä asiat ovat perusteena käsitellä perehdyttämistä henkilöstöjohtamisen kautta. Lisäksi työvuorot suoritetaan yksin, mikä tuo työhön oman haasteensa Yksintyöskentelyn vuoksi tämän työn pääpaino on perehdyttämiseen sisältyvässä työnopastuksessa. Teorian pohjalta luodaan kokonaiskuva yrityksen perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä niiden merkityksestä ja vaikutuksista työyhteisöön.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää kohdeyrityksen tarpeisiin parhaiten sopivat perehdyttämisen ja työnopastuksen keinot sekä perehdytysuunnitelman sisällöt. Yritys käyttää tutkimuksesta saatuja tuloksia koko perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Tutkimuksessa käytetään haastatteluja laadullisten tutkimustulosten saamiseksi. Haastattelut tehdään kohdeyrityksen henkilöstölle sekä uusimmille työharjoittelijoille, mutta vastauksia haetaan muiden majoitusalan yritysten henkilöstöltä. Haastattelut litteroidaan, analysoidaan järjestelmällisesti kysymyskohdittain ja viimeisenä niistä tehdään johtopäätökset.

Tutkimuksen pääkysymys on, millainen perehdyttämissuunnitelman tulee olla kohdeyrityksen tarpeisiin ja resursseihin nähden. Tutkimuksen kautta selvitetään, mitä suunnitelman tulee sisältää sekä millaista oheismateriaalia oppimisen tueksi tarvitaan. Tutkimuksessa selvitetään myös haastateltujen toiveet ja ideat perehdytysprosessin suunnittelua varten. Saatujen tietojen pohjalta esitetään yksilölliset raamit Hotelli Homelandin koko perehdyttämissuunnitelmalle, mitkä ovat kuvattuina opinnäytetyön johtopäätöksissä.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 Henkilöstö ja johtaja

Työnteko on muuttunut paljon viimeisten kymmenien vuosien aikana: koneiden ja laitteiden käsittelystä on siirrytty osaamista vaativiin työtehtäviin ja asiakkaan valinnanvapautta korostavaan periaatteeseen. Organisaation on pysyttävä ajan hermoilla pystyäkseen vastaamaan asiakkaan toiveisiin. Suurin tekijä tämän mahdollistamisessa on luonnollisesti yrityksen henkilöstö. Myös työntekijöiden halukkuus vaikuttaa päätöksentekoon on kasvanut ja yhteisvastuu työpaikoilla lisääntynyt. Vastuunjako lisää henkilöstön sitoutumista työhön ja parhaimmillaan tuottaa yritykselle uusia ja luovia palveluideoita asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 11–13; Pakarinen & Mäki 2014, 11–13.)

Jaetussa johtajuudessaakin tarvitaan johtohahmoa, joka suuntaa yrityksen toimintaa siitä huolimatta, että vastuuta on jaettu henkilöstön kesken. Henkilöstö on tekijä, joka mahdollistaa edellytykset johtajuudelle. Perinteisesti johtajalta vaaditaan sitkeyttä ja rohkeutta tehdä päätöksiä, mutta nykyään myös enemmän kykyä huomioida alaisensa ja huolehtia heistä. Johtajalta vaaditaan kykyä yhteistoimintaan ja avoimeen kommunikaatioon henkilöstön kanssa. (Pakarinen & Mäki 2014, 11–12.)

Suomalaisista suuri osa työskentelee tietotyöammateissa. Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, joka on kognitiivista ja vaatii yhteistyötaitoja ja aineettomien asioiden hallitsemista. Työn laatu on osittain siirtynyt konkreettisten kappaleiden työstämisestä aineettomien aiheiden hallitsemiseen. Tällainen työ vaatii tekijältään luovuutta, kykyä soveltaa jo opittua, omien tavoitteiden asettamista, osaamista sekä ammattitaitoa. Tämänkaltaisen työyhteisö tarvitsee ihmisten johtajaa, eli henkilöstöjohtajaa, joka osaa kannustaa ja innostaa työntekijöitään. Henkilöstöjohtaja huolehtii yrityksen yhdestä tärkeästä pääomasta, inhimillisestä pääomasta. Tällä inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan muun muassa yrityksessä toimivan yksilön osaamista, terveyttä, luovuutta, motivaatiota ja sitoutumista. Muita aineettomia pääomia ovat yrityksen sisäiset rakenteet, kuten tietojärjestelmät ja johtamisjärjestelmät, sekä ulkoiset rakenteet kuten asiakassuhteet ja kumppanuudet. Näiden pääomien merkitys kasvaa tämän päivän organisaatioissa. (Ojala & Ahonen 2005, 14.)

Aiemmin mainittu inhimillinen pääoma liittyy henkilöstöjohtamiseen olennaisesti. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena onkin juuri yrityksen henkilöstön hyvinvointi, sekä huolehtia henkilöstön motivaatiosta ja osaamisesta muuttuvassa maailmassa. Tätä kautta pyritään maksimoimaan yrityksen tuloksellisuus, kun henkilökunta on motivoitunut palvelemaan asiakaskuntaansa. Henkilöstöjohtaminen on johtamisstrategia, minkä merkitys on kasvanut valtavasti työelämässä. Henkilöstöjohtaminen on henkilöstön voimavarojen johtamista, asiakas- sekä työelämäsuhteiden hoitamista ja yksinkertaisesti johtajuutta. Henkilöstöjohtajalla on suuri rooli yrityksen toimintastrategian ja tulevaisuuden visioiden luomisessa. Henkilöstöjohtaja voi olla osa ison yrityksen johtoryhmää, mutta henkilöstöjohtajana toimiminen voi olla myös yrityksen johtajan johtamisstrategia. (Kuntatyöntajat 2012.)

Henkilöstöjohtaja on yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaja, joka ohjaa yksilöiden ja ryhmien osaamista ja tavoitteellista työskentelyä (Pakarinen & Mäki 2014, 242). Henkilöstöjohtajan konkreettisina tehtävinä voidaan mainita esimerkiksi osaavan henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, lakisääteisten etujen takaaminen, irtisanominen ja työelämäsuhteista huolehtiminen. Lisäksi henkilöstön kehittäminen, palkitseminen ja heidän hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilökohtainen urasuunnittelu ja työn arviointi kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen tulee olla suunnitelmallista. Suunnitelman tulee pitää sisällään aikatauluja ja tarpeiden ennakointia parhaan mahdollisen palvelun laadun takaamiseksi. (Jokilaakson koulutuskuntayhtymä 2013.)

## **2.2 Aineettoman omaisuuden merkitys organisaatiolle**

Voidaan luokitella, että yrityksellä on käytössään kolmenlaista omaisuutta: rahoitusomaisuutta, käyttöomaisuutta sekä vaihto-omaisuutta. Rahoitusomaisuudella tarkoitetaan kassassa ja tileillä olevia rahoja sekä saatavia. Käyttöomaisuuteen lukeutuvat yrityksen käytössä olevat kiinteistöt sekä koneet ja laitteet toiminnan mahdollistamiseksi. Vaihto-omaisuutta ovat yrityksen myytävät tuotteet ja palvelut. Näiden lisäksi yrityksen käytössä on aiemminkin mainittua aineetonta omaisuutta. Kuten koneet ja laitteet, maksavat myös aineettomaan omaisuuteen tehdyt investoinnit. Koneet ja laitteet näkyvät yrityksen kirjanpidossa taseen kasvuna, mutta aineettoman omaisuuden investoinnit näkyvät kuluina. Ne kuitenkin maksavat itsensä takaisin yrityksen palvelukyvyyn kehittyessä esimerkiksi asia-

kastyytyväisyyden ja asiakkaiden sitoutuneisuuden kasvaessa. Aineettomasta omaisuudesta huolehtiminen tuottaa yrityksen liiketoiminnalle parhaimmillaan suurtaakin lisäarvoa. (Ojala & Ahonen 2005, 85, 152.)

Yrityksen käytössä oleva aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen luokkaan: henkilöpääomaan, rakennepääomaan sekä suhdempääomaan. Henkilöpääoma on yrityksen aineettoman pääoman lähtökohta. Henkilöpääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöä sekä näiden yksilöiden suorituskykyä sekä osaamista. Yrityksen johdon tulee vaalia henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä kehittää heidän osaamista ja ammattitaitoa. Henkilöpääoman laatuun voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin; henkilöstöstä huolehtiminen tuottaa parhaimmillaan uutta osaamista, innovaatioita ja parantaa yrityksen palvelun laatua. (Ojala & Ahonen 2005, 99–100.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna rakennepääoma mahdollistaa hyvinvoivan työyhteisön. Paras mahdollinen työn tulos muodostuu hyvinvoivasta sekä osaavasta henkilöstöstä, eli laadukkaasta henkilöpääomasta. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi henkilöstön osaamisen hallinta, johtaminen, johtamistaidot, työturvallisuus ja työilmapiiri. Henkilöpääoma muuntuu rakennepääoman avulla osaamispääomaksi, mikä on liiketoiminnan kilpailutekijä markkinoilla. Osaamispääoma heijastuu yrityksen brändiin, sillä ammattitaitoinen ja osaamiseen panostava yritys saa laadukkaan maineen asiakkaiden keskuudessa. (Ojala & Ahonen 2005, 99, 151–153, 223.)

Aineettoman varallisuuden kolmas suuri tekijä on suhdempääoma, mikä tarkoittaa yrityksen vuorovaikutussuhteita sidosryhmien välillä. Tärkeintä eivät ole suhteet sinänsä, vaan niiden laatu. Suhdempääoman peruspilarina toimii yrityksen sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma käsittää ihmisten väliset verkostot ja luottamuksen. Riippuvuus toisistaan, luottamus ja turvallinen ympäristö helpottavat yhteistoimintaa. Suhdempääomaa ovat siis kaikki suhteet omaan henkilöstöön, asiakkaisiin, verkostoihin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskuntaan. Yhteistyötahojen ja asiakassuhteiden merkitys kasvaa, kun yritys keskittyy omaan ydintoimintaansa. Ilman yhteistyötä ei synny laadukasta palvelua, ja ilman asiakkaita ei yrityksellä ole edellytyksiä menestyä. (Ojala & Ahonen 2005, 151–211.)

Henkilöpääoma ja sen laatu vaikuttavat asiakassuhteisiin, verkostoihin, yrityksen brändiin sekä myytäviin palveluihin ja tuotteisiin. Näin ollen se vaikuttaa yrityksen tulokseen.



Siksi esimiehellä on suuri merkitys ja vastuu henkilöpääoman vaalimisessa. Heikko esimiestyö vaikuttaa kaikkiin yrityksen käytössä oleviin varallisuuksiin. Henkilöstön psyykinen terveys kärsii, osaamisen kehittäminen jää vähälle, yhteinen tavoite on epäselvä ja työilmapiirin laatu laskee, jos esimies ei pidä huolta henkilöstöstään. Rakennepääoman laatu laskee, jos osaamisesta ei huolehdi. Suhdepääoma kärsii, mikäli henkilöstö ei jaksu palvella asiakkaita. Tällöin tuotteet ja palvelut ovat väärin hinnoiteltuja, ja tämä horjuttaa yrityksen tuloskehitystä. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

### 2.3 Johtajuus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Heikko esimiestyö on monesti syy työpaikan vaihtoon, mikä ei yrityksen kannalta ole positiivinen asia: uuden henkilön palkkaamisesta on vuosien saatossa tullut kalliimpaa. Lisäksi henkilö vie mukanaan osan yrityksen henkilöpääomasta. Johtajuusvalmennukseen ja johtajavalintoihin tulee yhä enemmän kiinnittää huomiota, sillä esimieheltä edellytetään ihmisosaamista ja hyviä sosiaalisia taitoja. (Ojala & Ahonen 2005, 172.)

Johtajuutta on monenlaista. Asiajohtajuudessa korostetaan tehokkuutta ja tekemiseen keskitettyä työtettä. Ihmisten johtajan tärkein työkalu on taito johtaa henkilöstöä, eli tiimiä, ja pureutua asioihin yksilöiden kautta. Näiden rinnalle on noussut valmentava johtajuus, missä esimies elää henkilöstön, eli oman joukkueensa rinnalla. Tässä johtamisavassa korostuu esimiehen tärkeys luoda mahdollisuudet tiimin menestykselle sekä yksilöinä että tiiminä. Näihin osaajiin ja ammattilaisiin tulee puhaltaa motivaatiota tavoitteiden kautta ja saada osaajien fokus suunnattua oikeaan suuntaan. Tätä tiimiä tulee kuunnella ja huomioida. Tällainen johtajuus saattaa kuulostaa vallasta ja johtajuudesta luopumista, mutta valmentava johtajuus on enemmänkin valtuuttamista ja vastuun jakamista. Valta tuo aina mukanaan vastuuta, ja alaisen kohdalla tämä valta lisää tunnetta, että omaan työhönsä voi vaikuttaa. Tämä tuo toki mukanaan myös vastuun tehdyistä ratkaisuista ja niiden seurauksista. Vastuunjako tuottaa parhaimmillaan onnistumisen kokemuksia, voimaannuttaa työntekijää ja lisää luottamusta työhön, tiimiin sekä esimieheen. (Ojala & Ahonen 2005, 174–175.)

Ihmisten johtaminen ja valmentava johtaminen vaativat johtohahmolta läsnä olevaa esimiestyötä, viestintätaitoja ja kykyä osallistaa työntekijöitä arjen työhön. Muutokset vievät

tiimiltä aina voimavaroja ja jaksamista, mutta kuunteleva esimies voi helpottaa työntekijöiden taakkaa edistämällä työtä helpottavia muutoksia organisaation sisällä. Työntekijät tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen tasavertaisesti. Mitä enemmän osaamista jaetaan työyhteisön sisällä, sitä helpommaksi työ muuttuu tekijöilleen yksilön tietotaidon kasvaessa. Valmentavalta esimieheltä vaaditaankin paljon taitoa olla esimies arjen keskellä. (Pakarinen & Mäki 2014, 19–25.)

Valmentavan johtajuuden rinnalle voidaan nostaa käsite mentorointi. Mentorointi on ohjausmuoto, missä niin sanottu luotettava tiedonantaja, esimerkiksi esimies sitoutuu auttamaan aktoria, eli esimerkiksi alaistaan ammatillisessa kehittämisessä. Tämä tiedonantaja voi olla myös kollega, joka esimerkiksi perehdyttää uutta työntekijää työtehtäviinsä. Tällaista mentorointia kutsutaan vertaismentoroinniksi. Parimentoroinnissa mentoreita on yksi. Pienryhmämentoroinnissa yhdellä mentorilla voi olla useampi aktori, kuten esimerkiksi tilanteessa, jossa yritykseen on palkattu useampi työntekijä kerrallaan. Mentorointia ei tule kuitenkaan käsittää pelkästään perehdyttämisen roolissa, vaikka onkin siinä oivallinen ohjausmuoto. Sen toimintatapoja voidaan soveltaa myös muihin käytännön tilanteisiin, kuten työhajaukseen ja asiantuntijakoulutuksiin. Tärkeintä mentoroinnissa on aktorin oppimisprosessi ja kehittyminen, vaikka lähtökohtana onkin mentorin osaamisen jakaminen. (Kupias & Salo 2014, 11–32.)

Johtajan vahvuuksina voidaan tuoda esille osaaminen, ammattitaitoisuus, asiantuntevuus, monialaisuus ja oman ammatillisen osaamisen laajuus. Johtajan toivotaan olevan oman alansa ammattilainen, mikä perustuu myös hyvään koulutukseen. Tiedon ja teorian ymmärtämisen lisäksi alaiset toivovat esimieheltään myös osaamista käytännön työstä, jolloin työ ei ole ylhäältä määriteltyä vaan mahdollisimman käytännönläheistä. Tiedon soveltaminen arkeen käy helpommin, kun suorittava työ on hallinnassa. Lisäksi johtamistyön tavoiteltavina piirteinä pidetään ahkeruutta, huolellisuutta, nöyryyttä, tunnollisuutta, tarkkuutta, jäämäkkyyttä, periksi antamattomuutta ja sitkeyttä. Johtamistyötä tehdään kuitenkin persoonalla, jolloin huumorintaju, energisyys tai iloisuus voivat tuoda työhön oman kädenjäljen. (Pakarinen & Mäki 2014, 208–210.)

Esimiestyössä tärkeäksi piirteeksi nousee dialogisuus. Hyvä dialogisuus työyhteisössä pitää sisällään neljä osa-alueita: kuuntelutaito ja mahdollisuus tulla kuulluksi, molemminpuolinen arvostus, kriittisyys ja itsereflektio sekä vastuullinen kommunikointi. Nämä pe-

ruspiirteet tulisi löytyä työyhteisön jokaisen osajan välillä. Hyvillä sosiaalisilla vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys työilmapiirin kannalta. (Pakarinen & Mäki 2014, 209–210.)

## **2.4 Henkilöstöjohtaminen tuloskehityksen työkaluna**

Yrityksen tekemällä tuloksella on suuri merkitys yrityksen jatkuvuuden takaamiseksi. Onalin (2013) mukaan tulosjohtamisessa painotetaan ennalta määriteltyihin tavoitteisiin tähtäämistä ja tulosten seuraamista. Hän toteaa sen olevan johtamistapa, minkä tavoitteena on parantaa esimiestyössä tehtävää päätöksentekoa ja suunnittelua.

Tulosjohtamisen ajattelutapa ei kuitenkaan ole pitkäkantoista ilman ihmiskeskeistä työotetta. Kuten Järvilehto (2013) toteaa, syntyvät asiakastyytyväisyys ja tulos osaajista, jotka voivat hyvin ja jaksavat palvella asiakkaitaan. Tulosta ei synny, jos tekijät eivät voi hyvin. Tällöin tuotteiden laatu on keuhkoa ja asiakaspalvelun laatu on heikkoa. Tulosjohtaja saattaa tässä tilanteessa vähentää kustannuksia, mikä voi tarkoittaa työpaikkojen menettämistä. Henkilöstöjohtaja kysyisi tässä tilanteessa, mitä voitaisiin tehdä paremmin sekä mitä voitaisiin tehdä henkilöstön hyväksi, jotta he pystyvät parempaan. (Järvilehto 2013.)

Näin voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella ja sitä kautta työyhteisön työhyvinvoinnilla on suurempi rooli yrityksen kestävään tuloskehitykseen kuin voisi kuvitella. Henkilöstöjohtamisen kautta pystytään vaikuttamaan yrityksen kilpailukykyyn sen mukaan, mikä on valittu yrityksen kilpailustrategiaksi, eli mihin liiketoiminnan osa-alueisiin yritys panostaa toiminnassaan. Esimerkiksi esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin kustannustehokkuuden lisäämiseksi: parantamalla työntekijöiden jaksamista vähenevät sairauspoissaolot, työtaturmat ja työkyvyttömyyskustannukset. Näin ollen kustannustehokkuutta ajatellen työhyvinvoinnin lisääminen ja henkilöstön osaamisen parantaminen pienentävät henkilöstökustannuksia ja ovat yhteydessä yrityksen tuloskehitykseen. (Ojala & Ahonen 2005, 70–71.)

Henkilöstöjohtaja voi esimiestyöllään vaikuttaa myös yrityksensä työntekijöiden osaamisen, työn laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Nämä laatuun vaikuttavat teki-

jät mahdollistavat yrityksen nykyisen aseman säilyttämisen tai parantamisen markkinoilla. Uusien tuotteiden tai palvelun kehittämiseen ja yrityksen kasvuun voidaan vaikuttaa osaamisen lisäämisellä sekä työilmapiirin kohottamisella. Nämä seikat mahdollistavat innovatiivisuuden työyhteisössä ja osaamisen jakamisen henkilöstön kesken, mitkä innostavat yksilöitä toimimaan. Laadun paraneminen vaikuttaa yrityksen imagoon, kiinnostavuuteen ja houkuttelevuuteen sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden keskuudessa. (Ojala & Ahonen 2005, 71–72.)

## **2.5 Vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä**

Työyhteisö ei toimi ilman kykyä kommunikoida. Kommunikointi on viestintää, eli vuorovaikutusta ihmisten välillä joko sanallisesti, eli verbaalisesti, tai sanattomasti eli non-verbaalisesti elein, ilmein tai asennoin. Työyhteisön toimiva kommunikointi vaatii viestintäosaamista. Viestintäosaamista ovat ilmaisutaito, yhteistyökyky, viestintävälineiden hallinta sekä viestintästrategia. (Juholin 2008, 30–31; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

Työyhteisössä on monenlaisia tapoja kommunikoida, mutta eräs mainitsemisen arvoinen viestintätyyli on dialoginen viestintätapa. Tämä tapa korostaa dialogisuutta, eli vastavuoroisuutta. Tämä viestintätapa perustuu yhteisen tiedon ja ymmärryksen rakentamiseen ja kehittämiseen. Vastavuoroinen suhde näkyy asiakastyössä sekä organisaation sisällä. Tällainen viestijä ottaa asiakkaan paremmin huomioon ja keskittyy yhteisöllisyyteen yksilökeskeisyyden sijaan. Työyhteisön sisällä olevasta kilpailutilanteesta luovutaan ja siirrytään yhteistyöhön sekä yhdessä toimimiseen, eli yhteistoimintaan. (Mönkkönen & Roos 2009, 146–174.)

Dialoginen vuorovaikutuskulttuuri ei synny työyhteisöön itsestään. Se vaatii harjoittelua ja joustavia vuorovaikutustilanteita. Tällaiseen vuorovaikutukseen kuuluu toisen asemaan asettuminen ja näin ollen myös vastareaktioiden ennakoiminen ja hallinta. Työyhteisöön on luotava mahdollisuus luovalle ja keskustelevalle vuorovaikutukselle. Esimies on ensisijaisessa asemassa antamaan esimerkinsä tällaiselle työyhteisökulttuurille, sekä kannustamaan dialogisuuteen sekä kollegojen että alaisten ja esimiesten välillä. Luovaa

keskustelua edesauttaa huumori, mikä niin sanotusti synnyttää luovaa epäjärjestystä työyhteisön tavanomaiseen viestintään. Tämä antaa mahdollisuuden uusille ideoille ja ilmapiiirin rentoutumiselle. (Mönkkönen & Roos 2009, 160–162; Juholin 2008, 113.)

Viestintää ja vuorovaikutusta esiintyy työyhteisön sisällä monessa eri muodossa. Fyysinen työtila on viestintäfoorumeista, eli viestinnän mahdollistavista tekijöistä keskeisin. Fyysinen työtila on paikka kohdata asiakkaita ja keskustella työkavereiden kesken, eli kommunikoida sisäisten ja ulkoisten verkostojen kanssa. Konkreettisen työpaikan lisäksi yrityksellä voi olla viestinnässä käytössään esimerkiksi sosiaalinen media, sähköposti, internet, henkilöstölehdet, asiantuntijoiden väliset tapaamiset tai kommunikaatioalustat, ilmoitustaulut, opaskansiot, palaverit tai vaikka henkilöstön omat keskustelufoorunit. (Juholin 2008 70–79.) Näistä viestintämuodoista viralliseksi viestinnäksi, eli organisaation vakiintuneeksi viestinnäksi, voidaan laskea palaverit, asiakasviestintä ja asiantuntijaviestinnän muodot, kun taas epäviralliseksi viestinnäksi, eli yrityskulttuurin kommunikaatioksi, jää yhteisön sisäinen viestintä ja kommunikointi (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14).

## **2.6 Työhyvinvointi ja työsuojelu**

Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa yksilön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä suhteessa työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Työhyvinvointi koostuu siis useasta osa-alueesta, mitkä vaikuttavat keskeisesti myös toisiinsa. Työntekijöiden työnhyvinvointi laskee, mikäli työn vaatimukset ylittävät henkilöstön resurssit, eli voimavarat. Tärkeää on vahvistaa näitä yksilön ja koko työyhteisön voimavaroja. Työhyvinvointia voi edistää muun muassa osallistamalla henkilöstö päätöksentekoon, mahdollistamalla dialoginen keskustelu työyhteisössä, selkeyttämällä tavoitteita, motivoimalla ja tukemalla työssä jaksamisessa. Työkokonaisuuden hallinta ja oman työn merkityksen ymmärtäminen auttavat säästämään omia voimavaroja ja selkeyttämään työntekoa. Tärkeää onkin kohdentaa resursseja työhyvinvointiin ennakoivasti – se on pieni investointi pitkän aikavälin hyödyksi. (Mönkkönen & Roos 2009, 225–228.)

Työkulttuuri on vuosien saatossa muuttunut suuntaan, missä työn teon rytmi on nopeutunut ja työtehtävien määrä lisääntynyt. Samalla yrityksissä käytössä olevan henkilöstön määrä on vähentynyt ja osaamisvaatimukset kasvaneet, mitkä luovat oman vaikeutensa

vastata ajan tarpeisiin. Tilanteeseen voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin panostamisella. Tällöin sairaspöissaolot vähentyvät, kun työmotivaatiota pyritään nostamaan ja työssä jaksamista tuetaan tavoitteellisesti. Vaikka kyse on yksilöistä, muodostavat yksilöt aina yhteisön. (Pakarinen & Mäki 2014, 227–228.).

Työhyvinvoinnista tulee huolehtia myös siksi, että työlainsäädäntö velvoittaa niin. Näillä säädöksillä pyritään työyhteisön ja -ympäristön olosuhteiden parantamiseen. Tällaisia säädöksiä ovat esimerkiksi Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334), Työturvallisuuslaki (2002/738), Työehtosopimuslaki (1946/436), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44), Työterveyshuoltolaki (2001/1383) ja Työturvallisuuslaki (2002/738).

Työhyvinvoinnista puhuttaessa nouseekin esille käsite työsuojelu. Työsuojelu on yrityksessä tapahtuvaa kokonaisvaltaista ruumiillisen, henkisen ja sosiaalisen terveyden huomioon ottamista. Työsuojelu on pääsääntöisesti ennaltaehkäisevää ja vastuu ensisijaisesti työnantajalla. Työsuojelun perustarkoitus on edistää työturvallisuutta, työterveyttä ja toimintakykyä. Työsuojelun piiriin kuuluu myös työterveydenhuollon järjestäminen. Sillä pyritään muun muassa ehkäisemään työtapaturmia ja ammattitauteja, torjumaan väkivallan uhkaa työpaikalla, korostamaan ergonomian tärkeyttä, lisäämään viihtyisyyttä ja parantamaan työilmapiiriä. Työsuojelulla on merkitys myös koko työyhteisön työmotivaation kehittämisessä. Kaikkinensa työsuojelu onkin työkykyä ja -hyvinvointia ylläpitävää toimintaa. (Työterveyslaitos 2003, 3–34.)

Vaikka vastuu työsuojelusta on esimiehellä, on työntekijällä vastuu toimia aktiivisesti työsuojeluasioissa. Näin ollen, vaikka työntekijä on työsuojelun kohteena, tulee hänen noudattaa asetettuja työsuojelumääräyksiä ja ohjeita turvallisuuteen, huolellisuuteen ja varovaisuuteen perustuen. Hänen tulee myös raportoida epäkohdista ja vaikuttaa omalta osaltaan työsuojelua edistävasti työyhteisössä. Työntekijöiden turvallisuuspuutteet ja terveysongelmat, työntekoon liittyvät epäkohdat tai häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat esimerkkejä tiedotettavista ongelmista. (Työterveyslaitos 2003, 17–19.)

Sen lisäksi, että työsuojelua työpaikoilla suunnitellaan ja johdetaan aktiivisesti, tulee sitä myös arvioida. Arviointi voi perustua työympäristössä tehtyihin turvallisuus- ja terveysvaaroihin. Havainnointi ja arviointi voi olla vaikeastikin mitattavissa, sillä jotkin vaarat

ja menetykset voivat ilmaantua vasta pitkänkin ajan kuluttua. Haasteita työsuojelutoiminnalle aiheuttavat kiire ja stressi, mitkä voivat olla syynä moneen tapaturmaan tai työsuojelutoiminnan kohtaamaan ongelmaan. Työpaikalla riskien kartoittaminen vähentää ongelma- ja vaaratilanteita, kun niihin on varauduttu ennalta tai pyritty minimoimaan niitä. Tällaisia riskienhallintaan liittyviä kartoituksia voi tehdä työtapaturmien, fyysisen väkivallan uhan tai ammattitautien ennaltaehkäisyksi. Varsinkin työterveyshuollon asianmukainen järjestäminen vaikuttaa suuresti ammattitautien ja työperäisten sairauksien ennaltaehkäisyyn. (Työterveyslaitos 2004, 24–38, 65.)

Henkiseen hyvinvointiin työsuojelussa voidaan vaikuttaa säätelemällä ajankäyttöä työpaikalla, parantamalla työtyytyväisyyttä, vähentämällä työn henkistä ja fyysistä kuormitavuutta, ehkäisemällä työuupumusta ja stressiä sekä edistämällä tasa-arvoa. Hyvä henkinen hyvinvointi näkyy yksilön tyytyväisyytenä elämään ja työhön, positiivisena asenteena, kykynä sietää epävarmuutta ja selvitä vastoinkäymisistä sekä tyytyväisyytenä omaan itseensä vahvuksineen ja kehittymisen kohteineen. Henkinen pahoinvointi näkyy stressinä, uupumuksena ja mielenterveydellisinä ongelmina. (Työterveyslaitos 2003, 74–79.)

Työsuojelun piiriin kuuluvat myös työpaikan työhygieniset tekijät, mikä tarkoittaa kemiallisia tekijöitä kuten kemikaalien aiheuttamia vaaratilanteita. Työpaikalla tulee huolehtia oikeanlaisista henkilönsuojaimista, kuten hengitysmaskeista, suojakäsineistä ja suojalaseista. Lähes joka työpaikalla on käytössään esimerkiksi siivousaineita, joiden käytön tulee olla turvallista. (Työterveyslaitos 2003, 124–166.)

## **2.7 Osaaminen ja sen kehittäminen**

Osaamista työyhteisössä on monenlaista, mutta se voidaan karkeasti jakaa kolmeen osa-alueeseen: substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Substanssiosaaminen on ammattiosaamista, eli oman ammattialansa tuntemista. Substanssiosaaminen käsittää tiedon alan lainsäädännöstä, toimintaperiaatteista, työmenetelmistä, käsitteistä sekä teorioista. Tällainen osaaminen antaa asiakkaalle luotettavan kuvan ammattilaisesta. Substanssiosaaminen voi painottua hyvin kapeankin ammattialueen hallintaan, jolloin työntekijä voi olla alansa spesialisti, mutta olla myös heikompi muilla osaa-

misen alueilla. Substanssiosaaja ei välttämättä osaa jakaa tietoaan tai ilmaista asioita asiakkaalle niin kuin on tarkoittanut. Substanssiosaamisen merkitys onkin viime aikoina vähentynyt moniammatillisuuden tieltä. (Mönkkönen & Roos 2009, 195–199.)

Prosessiosaamisen tärkein elementti on aika. Aika määrittää työn prosessiksi, joka koostuu erilaisista työn vaiheista suunnittelusta lopulliseen tuotokseen. Prosessi koostuu eri ihmisten tai tuotannon vaiheiden yhteistyöstä, jotka nivoutuvat yhteen tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessiosaaminen onkin eri ihmisten välisten toimintojen hallintaa. Prosessiosaaminen pitää sisällään myös paljon oppimista ja uusien sopivampien ratkaisujen etsimistä. Prosessiosaamisen vahvistamisessa kannattaa hyödyntää asiakasymmärrystä paremman tuloksen saavuttamisessa. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden, asiakaskunnan luonteen, halujen ja odotusten tuntemista asiakaskunnan tutkimisen ja asiakaspalautteen kautta. Asiakasymmärrys onkin asiakaslähtöisen työskentelyn edellytys. (Mönkkönen & Roos 2009, 200–201; Pakarinen & Mäki 2014, 136.)

Vuorovaikutusosaaminen on nimensä mukaisesti kommunikointia ja taitoa luoda suhteita. Tärkeää on pystyä erottamaan erilaiset vuorovaikutustilanteet toisistaan viestintätyyleiltään. Viestintätyyli valitaan kohteen mukaan: kollegojen kanssa keskustelu voi olla luontevaa ja vapaamuotoista, kun taas palavereissa vaaditaan ammatillista keskustelutetta. Vuorovaikutusosaamisen keskeinen taito on dialogisuus. (Mönkkönen & Roos 2009, 203–205.)

Vaikka osaaminen onkin aina yksilöllistä, muodostuu siitä koko työyhteisön, tiimin tai verkoston osaaminen. Onkin tärkeää määrittää se osaaminen, mitä henkilöstöllä on käytössään, ja missä voisi vielä parantaa. Tällaisen kehittämissuunnitelman luominen on omalta osaltaan myös ennakoivaa työsuojelua, kun tulevaisuuteen varaudutaan jo ennen ongelmien syntymistä. Osaamiskartoituksen tekeminen lukeutuu myös ennakoivaan henkilöstöjohtamiseen. (Mönkkönen & Roos 2009, 211; Pakarinen & Mäki 2014, 213–246.)

Osaamisen kehittämisessä eräänä merkityksellisenä työkaluna käytetään vertaisoppimista. Muutostilanteet luovat tarpeita oppia uutta, jolloin yhdessä työskentely ja kehittyminen ovat kannustavimpia tapoja selvitä muutoksesta. Toimintatapoja harjoitellaan ja opetellaan yhdessä samalla kun tietotaito jaetaan vertaisten kesken. Yhdessä oppimisen vaikeus piilee kuitenkin siinä, että yhdessä tekemisen tilanteita on vähemmän ja työ koe-



taan entistä yksinäisemmäksi. Työ on muuttunut projektiluontoisemmaksi ja määräaikaistemiseksi, jolloin työ aloitetaan usein alusta uusien ihmisten kanssa, mikä hidastaa luottavaisen työskentelyotteen saavuttamista ja uuden tiedon jakamista avoimesti. (Mönkkönen & Roos 2009, 16; Pakarinen & Mäki 2014, 265).

Aiemmin työsuhde päättyi vasta eläkkeeseen, tärkeää oli keskinäinen lojaalisuus ja itsensä tärkeäksi tunteminen työpaikalla. Ajan hengen muuttuessa työn vaatimukset ovat nousseet tulosvastuulliseen suuntaan, työtehtävien määrä on kasvanut suhteessa työntekijämäärään ja teknologia on kehittynyt huimaa vauhtia. Työ koetaan kiireisenä, mutta samalla tulee olla tehokas. Onkin puhuttu, että työelämä on jatkuvassa muutoksessa, jolloin työntekijän tulee kehittyä ja oppia uutta jatkuvasti. (Mönkkönen & Roos 2009, 11–76.)

Oppiva organisaatio ja organisaation kehittyminen vaativat oikeanlaisen palautekulttuurin luomisen työyhteisössä. Tiimien, yksilöiden ja esimiesten tulee sopia kuinka ja missä palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Palautekulttuuri on organisaatiokulttuurin osa, mikä on työyhteisön opittu ja sisäistetty tapa. Myös esimiehelle tulee antaa palautetta. Palautteen ja dialogin kautta voidaan löytää koko työyhteisön onnistumiset sekä kehittämisen kohteet. Osaamisen kartoittamiseksi vaaditaan siis oikeanlaista palautekulttuuria, jotta kehityskohteet saadaan tasavertaisesti esille. Myös palautteen antamista ja vastaanottamista tulee opetella. (Juholin 2008, 251–253.)

Merkityksellistä muutosjohtamisessa on selventää miksi tehdään, miten tehdään ja mitä tehdään sekä luoda suotuisa oppimisympäristö. Työtä tulee arvioida ja tekijöitä kouluttaa muutoksessa. On tärkeää saada työntekijät sitoutumaan muutokseen, sillä yhdenkin sitoutumattomuus voi tehdä suunnitelman turhaksi. Jokaisella tekijällä on muutoksessa oma roolinsa ja vastuunsa. Koko organisaatio muuttuu siis oppiessaan, ja oppii muuttuessaan. (Mönkkönen & Roos 2009, 31–125, 256.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 Perehdyttämisen merkitys yrityksessä

Perehdyttämisellä ja perehdytyksellä tarkoitetaan työtehtäviin ja keskeisiin työhön liittyviin asioihin opastamista ja valmentamista, jotta tekijä osaa hoitaa tehtävää, mihin hänet on palkattu (Hyppänen 2009, 194–195). Perehdyttäminen koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä sekä työnopastuksesta, joilla varmistetaan työntekijän ymmärrys tavoitteista, odotuksista ja organisaation toiminnasta kokonaisuutena (Kupias & Peltola 2009, 13, 18, 19). Perehdyttämistä tarvitaan myös tilanteissa, kun pitkäaikaisen työntekijän työtehtävät muuttuvat, lisääntyvät tai tulevat vaativimmiksi tai koko organisaation toimintatavat ja -menetelmät muuttuvat. Tällöin henkilön perehdyttäminen uuteen työtehtävään tai toimintatapaan on osaamisen kehittämiseen tähtäävää toimintaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 1; Hyppänen 2009, 110, 219.)

Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa uudelle työntekijälle selvitetään tarkasti työn eri vaiheet sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Tekijän tulee tietää, miten ja mitä työvälineitä ja koneita hänen tulee osata käyttää. Varsinkin työvälineiden käytössä tärkeää on selvittää terveys- ja turvallisuusvaarat ja ohjeistaa välineiden ja koneiden turvalliseen käyttöön. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2.)

Uuden tulokkaan tulee perehdyttämisen aikana tutustua työyhteisöön sekä asiakkaisiin tunteakseen yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan. Yrityksen toiminnan tarkoituksen ja arvojen sisäistäminen ovat ensisijaisen tärkeitä kokonaisuuden hahmottamiseksi. Pelkkä työnteon oppiminen ei siis ole riittävää. Perehdytyksen aikana tulokas oppii työhönsä liittyvät odotukset ja vastuun ymmärtääkseen työnsä tarkoituksen. Todelliseen työn oppimiseen menee kuitenkin paljon aikaa, sillä oppimista on kerrallaan suuri määrä. Perehdyttämisen pituus riippuu perehdytyksen sisällöstä, ja oppimista tapahtuu aina myös perehdyttämisen jälkeenkin. Suullisen vuorovaikutuksen lisäksi apuna perehtymisen edistämiseksi voidaan käyttää hyväksi kirjallisia materiaaleja oppimisen tukena. (Helsilä 2002, 52–53; Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdyttäminen ei ole pelkästään perehdyttäjän ja perehdytettävän prosessi, vaan se koskee myös esimiestä sekä koko työyhteisöä. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa koko perehdyttämisprosessi. Hän muun muassa suunnittelee perehdyttämisohjelman, järjestää työtilat ja välineet perehdytettävälle ja jakaa vastuut työyhteisön kanssa. Hän myös vastaanottaa työntekijän, selvittää työntekijälle yrityksen henkilöstörakenteen sekä organisaatiotaustan ja nimeää työntekijälle perehdyttäjän. Lisäksi esimies voi arvioida perehdyttämisen onnistumista. (Hyppänen 2009, 194–198.)

On monenlaisia perehdyttämismalleja, mutta Kupias ja Peltola (2009, 36–42) ovat jaotelleet perehdyttämistavat viiteen erilaiseen malliin, jotka ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Vierihoidoperehdyttämien tarkoittaa oppimista kokeneemman työntekijän vierellä. Varsinkin konkreettisten työtehtävien oppiminen helpottuu, kun tulokas saa nähdä työn sivusta ja oppii samalla itse. Tämä on perehdyttämisen tavoista yleisin. Malliperehdyttämisellä tarkoitetaan tapaa, kun yritys on luonut valmiita malleja uusille tulokkaille käytettäväksi perehtymisessä. Materiaalit ja apuvälineet löytyvät yrityksen yleisestä käytöstä ja tällaisia voivat olla esimerkiksi tulokasoppaat, muistilistat ja yhteisesti päätetyt työn minimivaatimukset. Tapa on usein käytettävissä suuremmissa organisaatioissa, kun perehdyttämisen tulee olla sujuvaa ja yleispätevää. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

Laatuperehdyttäminen on osittain malliperehdyttämisen vastakohta, missä panostetaan laadun parantamiseen perehdyttämisessä. Tässä toimintatavassa mallit ja valmiit ohjeet on jätetty sivuun, ja perehdyttämiseen haetaan laatua, uusia tapoja ja parempia perehdyttämiskeinoja lähellä konkreettista työtä. Laatuperehdyttäminen ja sen kehittäminen ovat työntekijöiden vastuulla, toisin kuin malliperehdyttämisessä, jossa malli oppimiselle on usein henkilöstöosaston tai esimiesten rakentama. Räätälöidyssä perehdyttämisessä lähdetään liikkeelle tulokkaan tarpeita vastaavan perehdyttämisen rakentamisesta. Viimeisenä perehdyttämisen muotona on dialoginen perehdyttäminen, missä tulokkaan ja yhteisön välillä vallitsee dialoginen yhteistyö, eli molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.) Voidaankin huomata, että paras perehdyttämismuoto syntyy yhdistämällä kaikista näistä malleista ominaisuuksia yrityksen perehdyttämisen järjestämiseen käytössä olevien resurssien mukaan.

On selvää, että perehdyttäminen vie yritykseltä aikaa sekä henkilöresursseja, eikä sen onnistuminen ole aina itsestään selvää. Joskus akuutimmat työtehtävät voivat ajaa perehdyttämisen edelle. Myöskään pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä, vaan tekijän tulee ymmärtää myös organisaationsa toimintatavat, luonne sekä päästä mukaan työyhteisöön tasavertaisena jäsenenä. Lisäksi perehdyttämistarpeesta on tullut monimuotoisempaa ja laajempaa. Perehdytettävän henkilön lähtökohdat tulee ottaa huomioon perehdytystavoissa. Oppiminen on aina yksilöllistä, jolloin myös erilaisuutta tulee kunnioittaa. Kohtaamisen tulee olla tasavertaista ja perehdyttäminen yksilöllistä. (Kupias & Peltolta 2009, 9–15.)

Perehdyttämisen tarve voi johtua yrityksen sisäisistä muutoksista. Muutosten johtamisessa perehdyttäminen on yksi olennainen osa muutosten mahdollistamisessa. Muutoksen johtaminen voidaan käsittää prosessina, joka tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida. Muutosjohtamisessa tärkeää on saada koko työyhteisö sitoutumaan muutokseen korostamalla muutosten tärkeyttä. Se vaatii vetäjäjoukon, joka innostaa muut mukaan. Muutokset vaativat yrityksen sisäistä viestintää ja osallistamista sekä pientenkin edistysaskelten huomaamista. Näin päästään vahvistamaan uusia toimintatapoja ja vakiinnuttamaan ne yhteisön käytäntöön. Muutosprosessi voidaan nähdä omalla tavallaan koko työyhteisön perehdyttämistilanteena uuteen toimintatapaan. Muutosprosessissa merkityksellistä on muutokseen innostaminen. (Hyppänen 2009, 226–227; Juuti & Virtanen 2009, 123–128.)

Perehdyttäminen on suuri tekijä osaamisen varmistamisessa ja kehittämisessä. Pelkkä pohjakoulutus ei riitä työn tekemiseen, vaan työn oppiminen ja siinä kehittyminen vaativat yritykseltä panoksensa. Työn pohjalle vaaditaan ydinosaaamista, eli keskeisten työmenetelmien sekä -välineiden ja kokonaisuuden hallintaa. Kiire, stressi ja työpäivien pituus vaikuttavat työssä jaksamiseen laskevasti, jos oma osaaminen ja ammattitaito eivät riitä sekä töiden organisointi ja priorisointi ovat vaikeaa. Tunne osaamattomuudesta vie työilon ja -kunnon. Tällöin uudet haasteet ja oppiminen eivät innosta. On merkityksellistä kuunnella työyhteisön tarpeita ja vaalia heidän voimavarojaan, antaa mahdollisuuksia kehittyä uralla, luoda haasteista positiivinen kuva ja innostaa oppimaan uusia asioita työnsä kautta. (Helsilä 2002, 82–89.) Yrityksen konkreettinen toimi lisätä oppimisen mahdollisuuksia on tarjota koulutuksia, sitouttaa vastuun kautta uusiin työtehtäviin tai antaa mahdollisuus edetä uralla (Moilanen 2001, 50).

### 3.2 Perehdyttämisen taustalla oleva lainsäädäntö

Perehdyttäminen on myös laissa säädettyä yrityksen toimintaa. Työnantajan vastuusta opastaa työntekijä työhönsä on monia viittauksia ja määräyksiä. Esimerkiksi työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä käsitellään perehdyttämistä. Muun muassa nämä lait ymmärretään työlainsäädännön käsitteen alle. Se velvoittaa työnantajaa huolehtimaan perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Työlainsäädäntö sisältää työnantajaa velvoittavia sekä työntekijää suojaavia toimia. Esimerkiksi yhteistoimintalaissa on mainintaa dialogisesta perehdyttämisestä ja työnantajan velvollisuudesta keskustelun lisäämiseksi esimiesten ja työntekijöiden välillä. Lait asettavat yrityksen toiminnalle vähimmäisvaatimukset, joita tulee noudattaa. Moni laki asettaa velvoitteita työnantajalle, mutta velvoittavat myös osaltaan työntekijöitä. Säädösten molemminpuolinen noudattaminen lisää luottamusta ja mahdollistaa keskittymisen muun muassa kehittymiseen ja oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaissa määrätään työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijänsä suoriutumista työssään myös muutosten alla. Työnantajan tulee mahdollistaa työntekijän urakehitys. Laissa painotetaan myös tasapuolisuutta ja työturvallisuutta. Työsopimuslaissa koeaika määritellään korkeintaan neljän kuukauden pituiseksi ajaksi, jolloin esimiehen tehtävä on seurata työntekijän osaamisen kehittymistä. Koeaika on tarkoitettu myös työntekijän mahdollisuudeksi arvioida yrityksen toimintaa. Koeaikana perehdyttämisen merkitys on suuri. Työntekijä voi pohtia, onko työhön opastus ollut riittävää ja antaako se hänelle taidot selviytyä työstä. Koeaikana työsuhteen voi purkaa kumpi tahansa osapuoli, kunhan perusteet eivät ole epäasiallisia. (Kupias & Peltola 2009, 21–23; Työsopimuslaki 2001.)

Työsopimuslaki (2001) sitouttaa työntekijää ja työnantajaa toimimaan työsopimuksen mukaan. Työsopimus tehdään alalla käytössä olevan työehtosopimuksen mukaisesti. Työsopimuksessa määritellään palkka ja työaika, joista on annettu määräyksiä kunkin alan työehtosopimuksessa. Työnantaja on velvollinen noudattamaan muun muassa palkkaukseen liittyviä vähimmäisrajoja sekä maksamaan perehdyttäjälle lisäpalkkio, mikäli työehtosopimuksessa niin määrätään ja se lisää perehdyttäjän toimenkuvaa. (Työsopimuslaki 2001.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä pyrkii edistämään henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Se velvoittaa työyhteisöä keskustelemaan tasa-arvoisesti henkilöstöä koskevista muutoksista tai järjestelyistä. Näin ollen päätös ei voi tulla esimieheltä ilman, että kaikki osapuolet ovat saaneet antaa mielipiteensä ja vaikuttaa tasavertaisesti. Laki pyrkii edistämään yrityksen sisäistä viestintää, tiedottamista ja työntekijöiden mahdollisuuksia olla mukana päätöksenteossa. Laissa on mainittu myös perehdyttämisen järjestelyt. Riittävä perehdytys tulee järjestää sekä yrityksen uusille mutta myös vanhoille työntekijöille muutostilanteessa. Työntekijöitä tulee tiedottaa koulutuksen järjestämisestä niin, että jokaisella on mahdollisuus osallistua siihen. Tällainen toiminta on ennaltaehkäisevää ja luottamusta lisäävää toimintaa, joka koskee koko työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 24–26; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Työnantajan on perehdyttämisen yhteydessä huolehdittava työntekijänsä työturvallisuudesta ja terveydestä. Työturvallisuuslaki edistää työympäristön turvallisuutta ja työntekijöiden työolosuhteita työkyvyn ylläpitämiseksi. Se pitää sisällään ennalta ehkäiseviä toimia tapaturmien, ammattitautien ja fyysisten sekä henkisten haittojen osalta. Laissa määrätään, että työnantajan on huolehdittava työntekijän opastuksesta työpaikan haitta- ja vaaratekijöihin sekä mahdollistettava niiltä suojautuminen. Työnantajan on annettava keinot työntekijöille vaaratilanteiden ehkäisemiseen. (Työturvallisuuslaki 2002.)

### **3.3 Perehdyttämisen hyödyt**

Perehdyttäminen takaa työn, työympäristön ja työyhteisön toimintatapojen sisäistämisen nopeasti, jotta tekijä pystyy tehokkaaseen työskentelyyn heti alusta lähtien. Kattava perehdyttäminen motivoi perehtyjää työntekoon. Perehdyttämisestä on hyötyä myös yritykselle, sillä perehdyttämistilanteessa uusi työntekijä voi jakaa aiempia kokemuksiaan ja toimintatapojaan yrityksen käyttöön. Tällainen kehittää parhaimmillaan työyhteisön toimintatapoja. Lisäksi yritys saa perehdyttämisen kautta palautetta omista toimintatavoistaan. Tärkeää perehdyttämisessä ei siis ole uuden työntekijän aiemman osaamisen ja tiedon sivuuttaminen, vaan niitä tulee pyrkiä hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tämä helpottaa myös uuden työntekijän työhön asennoitumista, kun osaa omista toimintatavoista voi hyödyntää. Yrityksellä on mahdollisuudet kehittyä organisaationa ja menestyä kilpailussa vain tekemällä muutoksia, ja uudet luovat ideat syntyvät tuoreista ja uusista näkökulmista. (Helsilä 2002, 52–54.)

Perehdyttämisen yksi keskeinen osa on perehdytettävän toimenkuvan selventäminen. Perehdytyksessä työntekijälle selvitetään, mitkä ovat hänen työtehtävänsä ja työalueensa. Tämä luo turvallisuuden tunnetta. Ne selkiyttävät myös, mitä häneltä odotetaan työssään ja mitkä ovat työn tavoitteet. (Helsilä 2002, 60.)

Toimiva perehdyttäminen antaa avaimet työn tekemiselle ja yhteistyölle. Mitä nopeammin perehdyttäjät oppii, sitä nopeammin hän pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Nopea oppiminen vähentää myös virheiden määrää. Parhaimmillaan perehdyttäminen motivoi työntekoon, sekä sitouttaa työntekijää työhön ja työyhteisöön. Motivoitunut ja innostunut työntekijä haluaa työskennellä yrityksessä, jolloin poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät. Positiivisella ensivaikutelmalla ja kannustamisella on suuri merkitys tervetulleeksi kokemisessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Perehdyttäminen vähentää huonoa työnlaatua, jolloin välttyään ylimääräisiltä kustannuksilta virheiden korjaamiseksi. Hyvinvoivan ja innostuneen henkilöstön osaaminen näkyy hyvänä työn ja palvelun laatuna ulospäin asiakkaille ja verkostoille. Lisäksi perehdyttäminen luo asiakasturvallisuutta. Näin minimoidaan uhkatekijöitä, joista voi koitua haittaa tai vahinkoa asiakkaille. Asiakasturvallisuuden rinnalla myös tietoturvallisuuden merkitys kasvaa. Uuden tekijän tulee ymmärtää luottamuksellisten tietojen käsittelyyn liittyvät velvoitteet ja asiakkaiden yksityisyyden suojan merkityksen toiminnassaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Turvalliseen työntekoon perehdyttäminen on hyvin ensisijaista ylimääräisten kustannusten välttämiseksi. Tällöin työntekijä osaa toimia turvallisesti työympäristössä ja kehittää sitä turvallisiksi. Näin ollen toimiva perehdytys kannustaa työntekijää omatoimisuuteen ja toiminnan kehittämiseen. Työntekijää kannustetaan toimimaan aktiivisesti ja vastuullisesti työssään tavoitteisiin pyrkien. Perehdyttäminen kannustaa oppimaan työssä perehdyttämisen jälkeenkin. (Penttinen & Mäntynen 2006, 3–4.)

Yksin työskentelevän perehdyttämisessä on tärkeää rajata työntekijän työtehtävät, sillä ajoittain työkuorma saattaa olla epätasainen. Ydintehtävän määrittäminen helpottaa asennoitumista työhön sekä taakkaa siitä, että olet kokonaisvaltaisesti vastuussa työvuorosi tapahtumista. Moraalisesti oikein toimimiseen kannustaminen helpottaa työnteon hen-

kistä taakkaa. Itsensä ja ammattitaidon kehittäminen auttavat jaksamaan, eikä omaa persoonaa tarvitse työssä unohtaa. Asioita voi tehdä omalla tavalla, kun noudattaa turvallisuutta ja toimintamääräyksiä. Aikaa vievien työtehtävien osoittaminen auttaa työntekijää priorisoimaan ja organisoimaan työaikaa ja -tehtäviä. Merkityksellistä on painottaa myös palautumisen tärkeyttä, voimien keräämistä ja myönteisen asenteen ylläpitoa jaksamisen kannalta. (Torppa 2013, 12–74.)

Perehdyttämisen hyödyt ovat yritykselle ja tulokkaalle suuret. Yhteenvedona voidaan todeta, että perehdyttäminen:

- edistää työn ja työtehtävien hallintaa
- sopeuttaa työhön ja työyhteisöön sekä sitouttaa
- on tuloksellisuuteen sekä kannattavuuteen tähtäävää toimintaa
- lisää työhyvinvointia
- kehittää organisaatiota
- hyödyntää työntekijän osaamista
- on muutoksen mahdollistaja
- mahdollistaa uudistumisen tai vanhojen toimintatapojen säilyttämisen
- vähentää virheitä ja lisää turvallisuutta
- mahdollistaa menestymisen
- jakaa yrityksen osaamista tekijöille (Kupias & Peltola 2009, 17.)

### 3.4 Toimijat perehdyttämisessä

Kuten aiemmin todettiin, on perehdyttämisestä merkityksellistä luoda vuorovaikutteista ja molemminpuolista, ei pelkästään sopeuttavaa. Vuorovaikutuksellisesta perehdyttämisestä on hyötyä myös yritykselle, kun tulokas tuo omia taitojaan ja kokemuksiaan yhteisöön. Oppiminen on siis molemmin puolista. Keskustelun aiheeksi nousee, millä tavoin oppiminen järjestetään ja kuka toimii perehdyttäjänä.

Perehdyttämisessä päähenkilönä toimii perehtyjä itse. Olennaista on myös se, kuka toimii perehdyttäjänä. Perehdyttäjänä voi toimia esimies, henkilöstöammattilainen, koulutuksesta vastaava yksikkö, lähiesimies, nimetty perehdyttäjä, tiimi tai koko työyhteisö. Pe-



rehdyttäjä voi toimia tilanteesta riippuen erilaisissa rooleissa. Perehdyttäjä voi toimia työhönottajana, tulokkaan vastaanottajana ja työyhteisöön tutustuttajana, organisaatioon perehdyttäjänä, kokonaisperehdytyksen koordinoijana tai työnopastuksen mentorina. Yksi perehdyttäjä voi toimia joko kaikissa näissä rooleissa tai roolit on voitu jakaa useamman perehdyttäjän kesken. (Kupias & Peltola 2009, 44–47, 95.)

Perehdyttämisen suunnittelusta ja organisoinnista vastaa aina esimies. Perehdyttäjänä voi toimia myös itse esimies tai työyhteisön lähiesimies. Varsinkin pienissä yrityksissä myös esimies tekee suorittavaa työtä työpaikalla alaistensa kanssa, jolloin hän pystyy itse perehdyttämään tulokkaan. Koska esimiehen tulee huolehtia alaistensa riittävästä osaamisesta, tietää hän myös mitä asioita perehdyttämisessä tulee painottaa. Lisäksi esimiehellä on mahdollisuus oppia tulokkaalta uusia tapoja toimia, ja kehittää tätä kautta yrityksen toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 49–58.)

Esimies-alaissuhteen syntyemisessä perehdyttämistilanne onkin tärkeä. Tällöin molemmin puolisen luottamuksen syntyminen on mahdollista heti työsuhteen alussa. Esimiehen, kuten kenen tahansa perehdyttäjän positiivisella ja vastaanottavaisella asenteella on merkitystä, millaiseksi tulokas kokee yrityksen työkuulttuurin. Esimiehen luotsaamassa perehdyttämisessä tulokas näkee, mitä esimies häneltä vaatii, millainen esimies-alaissuhde yrityksessä vallitsee ja kuinka dialogista keskustelu on työyhteisössä. Vierihoidoperehdyttäminen on yksi mahdollinen perehdyttämistapa tällaisessa perehdyttämistilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 49–58.)

Esimies on saattanut delegoida perehdyttämisen nimetylle perehdyttäjälle, jolloin perehdyttäminen tapahtuu pääsääntöisesti työnteon ohessa. Nimetty perehdyttäjä on tekijä, jonka työtehtäviin kuuluu tulokkaiden perehdyttäminen. Tällainen perehdyttäjä voi olla tietyssä organisaatio-osassa työskentelevä työntekijä. Nimetty perehdyttäjä voi olla myös esimerkiksi organisaatio-osaston sihteeri, joka hoitaa pääsääntöisesti alku- ja yleisperehdytyksen. Tällöin työnopastus jää usein työyhteisön hoidettavaksi. Nimetty perehdyttäjä voi ottaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä yhdessä esimiehen kanssa. Tässä tapauksessa perehdyttämissuunnitelma pystytään luomaan konkreettisesti toteutettavaksi, ei pelkästään ylhäältä sanelluksi. Nimetty perehdyttäjä toimii aina esimiehen tukemana, jolloin hän saa tarvittaessa koulutusta ja opastusta perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi nimetty perehdyttäjä voi delegoida perehdyttämisen osa-alueita myös työyhteisön hoidettavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 47, 82–84.)

Työyhteisössä jokainen työntekijä on vastuussa työyhteisön kulttuurista, sillä jokainen vaikuttaa siihen omalla panoksellaan. Tällöin työyhteisö on osittain vastuussa uusien tulokkaiden opastamisesta ja perehdyttämisestä kaikissa tapauksissa. Työyhteisö voi olla kokonaisuudessaan vastuussa perehdyttämisestä, jolloin jokaiselle yhteisön jäsenelle on määrätty oma roolinsa uuden tekijän perehdyttämisessä. Tällä varmistetaan, että jokainen yhteisön jäsen pääsee tutustumaan uuteen työntekijään ja uusi työntekijä työyhteisön jäseniin. Parhaimmillaan koko työyhteisö oppii ja kehittyy perehdyttämisen seurauksena, kun tulokas antaa palautetta perehdyttämistilanteessa ja tuo mukanaan omia kokemuksia, keinoja ja ideoita. (Kupias & Peltola 2009, 78–135).

Oppiminen on laajaa ja monipuolista, kun perehdyttäminen tapahtuu useamman henkilön toimesta. Tällä tavoin vältetään vain yhden nimetyn henkilön tapojen ja asenteiden omaksumiselta. Ongelmaksi voi muodostua, että perehdyttäminen ei välttämättä kiinnosta kaikkia työyhteisön jäseniä tai yksilön osaaminen ei riitä perehdyttämiseen. Näissä tapauksissa tulokas voi joutua negatiivissävytteiseen oppimisympäristöön ja saada tätä kautta vääristynyt kuva organisaatiosta, kollegoista ja työnkuvasta. Tärkeää onkin saada koko työyhteisö osallistumaan perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 78–135).

Perehdyttäjänä voi toimia henkilöstöammattilainen, millä tarkoitetaan työntekijää, joka huolehtii organisaation henkilöstöstrategiasta. Suuremmissa yrityksissä yleisperehdyttäminen, eli työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvistä asioista tiedottaminen tapahtuu usein henkilöstöammattilaisten toteuttamana. Näissä organisaatioissa henkilöstöammattilaiset saattavat käyttää apunaan malliperehdyttämisen oppeja, eli käyttää valmiita malleja ja pohjia perehdyttämisessä. Henkilöstöammattilaiset voivat jakaa perehdyttämisvastuuta myös muille työntekijöille parhaan mahdollisen osaamisen varmistamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 38–73.)

Tärkein toimija perehdyttämisessä on perehtyjä itse. Merkityksellistä on, millaiseen rooliin työntekijä on rekrytoitu. Hän voi olla uusi vakituinen työntekijä, yrityksen sisällä toisista työtehtävistä siirtyvä henkilö, lyhytaikainen sijainen, kausityöntekijä tai työssäopija. Perehdyttämisen suunnittelemisen kannalta on tärkeää huomioida, kuinka paljon perehdyttämiseen on käytettävissä aikaa esimerkiksi lyhyttä sijaisuutta hoitavan tulokkaan kohdalla. Tällöin perehdyttämisessä tulee keskittyä kaikkein keskeisimpiin seikkoihin.

Opiskelijoiden kohdalla perehdyttämistä ohjaa myös opiskelijan työssäoppimisjakson tavoitteet. Vakituiseen suhteeseen palkatun työntekijän perehdyttämiseen käytettävissä oleva aika voi olla pidempi, jolloin asiat pystytään käymään yksityiskohtaisemmin läpi. Lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3.)

Perehtyjä tulee aina osaksi työyhteisöä. Miellyttävän ilmapiirin luominen uudelle tulokkaalle on perehdyttämisen aikana olennaista. Uusi tulokas aistii työyhteisön vastaanottavaisen tai luotaantyöntävän asenteen nopeasti. Uuden tulokkaan saapuminen tarkoittaa aina pientä muutosta työyhteisössä, mikä voidaan kokea työyhteisössä myönteisenä tai kielteisenä. Epämieluisat tunteet työyhteisössä lisäävät uuden tulokkaan paineita, sillä tällöin avuttomuuden ja osaamattomuuden tunteiden lisäksi tulokkaan tulee käsitellä työyhteisössä vallitsevia tunteita. Tärkeää on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa turvaliseksi ja tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 68–69, 125.)

Perehdyttämisen tarkoitus on saada tekijä oppimaan. Auttava ja opastava työyhteisö sekä perehdyttäjät ovat sen mahdollistavia tekijöitä. Positiivinen ja motivoiva ilmapiiri lisää oppimismahdollisuuksia. Suurella roolilla on perehdytettävän ja perehdyttäjän suhde, sillä uusi tulokas hakee selityksiä ja tukea aina lähimmältä ja tutuimmalta turvalliselta henkilöltä. Perehdyttäjän tulee antaa selityksiä, vastata kysymyksiin ja olla tulokkaalle henkisenä tukena uusissa tilanteissa. Toisinaan jatkuva perehdyttäminen voi olla myös väsyttävää, ja jatkuvaan perehdyttämiseen turhautuminen voi kohdistua uuteen tulokkaan. Perehtyjän ei kuitenkaan tule joutua tilanteeseen, missä hänen täytyy ponnistella saadakseen apua ja tukea, sillä uuden opettelu vaatii paljon voimavaroja. Perehdyttäjän tehtävä on edistää oppimista kaikissa tilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 68–69, 125.)

### 3.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö

Perehdyttämistä varten tulee tehdä johdonmukainen suunnitelma sen onnistumisen takaamiseksi, sillä perehdyttäminen on tavoitteellista toimintaa. Lähtökohtana on, että perehdyttäminen on osa hyvin toimivaa henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstöjohtamista. Perehdytystä varten on oltava suunnitelma, mikä pitää sisällään tulokkaalle selvitettäviä asioita. Se voi olla muistilistan kaltainen tarkistuslista, mitä seuraamalla pystytään varmistamaan perehdyttämisen onnistuminen. Perehdyttämissuunnitelman tulee sisältää myös suunnitelmat perehdyttämisen seurantaan ja kehittämistä varten. Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat perehdytettävästä henkilöstä sekä yrityksen tarpeista riippuen. (Hel-silä 2002, 52; Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämissuunnitelman rinnalle nousee myös käsite perehdyttämisohjelma. Sillä käsitetään usein samoja asioita kuin perehdyttämissuunnitelmalla. Se voi olla lista asioista, mitkä tulee hoitaa ennen työntekijän saapumista, sekä asioita mitkä selvitetään tulokkaalle perehdytyksen alkaessa. Tärkeitä ohjelmissa, kuten perehdyttämisessä aina, on asettaa tavoitteet perehdyttämiselle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisen suunnittelu lähtee liikkeelle tiedottamalla työyhteisöä uudesta työntekijästä, määrittämällä uudelle tulokkaalle perehdyttäjät sekä valmistelemalla työtilat ja -välineet uudelle tulokkaalle. Valmistelu alkaa siis hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän saapumista. Valmisteluissa kannattaa ottaa huomioon mahdollisen lisämateriaalin antaminen tulokkaalle oppimisen tehostamiseksi. Tällaista lisämateriaalia eli perehdytysmateriaalia voi olla esimerkiksi henkilöstökertomus, vuosikertomus, oppaat, yrityksen kirjalliset toiminta-ajatukset, turvallisuusohjeet tai työsäännöt. Tällaisten materiaalien työstäminen vie aikaa, joten etukäteisvalmisteluille kannattaa varata aikaa. Valmistelut ovat osa perehdyttämissuunnitelman sisältöä. Näiden lisäksi perehdytykselle tulee asettaa selkeä aikataulu aina valmisteluista seurantaan saakka. (Hyppänen 2009, 195–196.)

Yritysperehdyttäminen tarkoittaa yrityksen toiminta-ajatuksen, visioiden, liikeidean ja strategian selvittämistä työntekijälle. Työpaikkaan perehdyttäminen kattaa työyhteisön jäseniin ja asiakaskuntaan tutustuttamisen sekä työyhteisön pelisääntöjen selventämisen. Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan työhön liittyvien odotuksien, toiveiden ja velvoitteiden selvittämistä uudelle työntekijälle. Tämän alku- ja yleisperehdyttämisen lisäksi suurena osa-alueena tulee suunnitella työnopastus. Se on perehdyttämisessä aikaa vievin

osa-alue, sillä työn oppiminen vaatii opettelua, kokeiluja ja itse työtehtävissä toimimista. Työn oppiminen vaatii kokemuksia. Työnopastuksen tulee olla vaiheittaista ja vuorovai-  
kutuksellista, jotta kaikki tieto ei tule kerrallaan opeteltavaksi ja kysymyksille jää tilaa.  
(Helsilä 2002, 52–53; Hyppänen 2009, 198.)

Kangas & Hämäläinen (2007) esittelevät esimerkin siivoustyöhön lyhytaikaiseksi si-  
jaiseksi tulevalle henkilölle tehdystä perehdyttämissuunnitelmasta (kuva 1). Suunnitel-  
massa nähdään selkeästi perehdyttämisessä opastettavat asiat. Suunnitelmaa on helppo  
seurata rastittamalla sisältö suoritetuksi.

Työpaikka:	Opastettu, pvm
_____	_____
Perehdytettävä:	
_____	
<b>Työsuhteeseen liittyvät asiat</b>	
<b>Tutustuminen asiakaskohteeseen</b>	
<input type="checkbox"/> Yleiset toimintatavat kohteessa	
<input type="checkbox"/> Työasu, siisteys, käytös	
<input type="checkbox"/> Kulkureitit, avaimet, hälytykset	
<input type="checkbox"/> Asiakkaat, yhdyshenkilöt	
<input type="checkbox"/> Salassapitovelvollisuus	
<b>Omat tehtävät</b>	
<input type="checkbox"/> Työalue, työtehtävät	
<input type="checkbox"/> Työaika, tauot	
<input type="checkbox"/> Henkilökohtaiset suojaimet	
<b>Koneet, laitteet, välineet</b>	
<input type="checkbox"/> Käyttö- ja hoito-ohjeet	
<input type="checkbox"/> Häiriötilanteet, huolto	
<b>Siivousmenetelmät asiakaskohteessa</b>	
<input type="checkbox"/> Kuivat, nihkeät, kosteat	
<input type="checkbox"/> Erityismenetelmät	
<b>Siivousmenetelmät</b>	
<b>Turvallisuusohjeet ja ergonomia</b>	
<b>Ympäristöasiat, jätehuolto</b>	
<b>Mistä lisää tietoa?</b>	
Kuittaus (pvm, perehdytettävä, perehdyttäjä)	
_____	

KUVA 1. Perehdyttämissuunnitelma siivoustyöhön sijaiseksi tulevalle (Kangas & Hämäläinen 2007, 8)

Tämän kaltainen suunnitelma voi olla tehty yksilöllisesti tietylle henkilölle, tai pohjaa voidaan käyttää usealle muullekin perehdytettävälle, mikäli työn sisältö on kaikille perehdytettävälle samanlainen. Lisäksi suunnitelma voi sisältää tarkempia alaotsikoita esimerkiksi eriteltyjä turvallisuuskäsitteitä. Tämän suunnitelman ei tarvitse pitää sisällään aikataulua, mikäli se on tarkoitettu muistilistaksi perehdyttämisen avuksi. Suunnitelman tekeminen kirjallisena aikatauluineen ja tavoitteineen helpottaa siihen palaamista myöhemmin. Lisäksi suunnitelmaan on pystyttävä merkitsemään perehtyjän omat toiveet ja tavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 8.)

Myös työnopastus, eli käytännön työnteon opastaminen tulee suunnitella, kuten kuvasta 1 huomataan. Huomioitavaa on, kuka on opastettavana, miksi opastetaan, mitä opastetaan, miten opastetaan ja miten varmistetaan itse oppiminen. Niinpä työnopastus tulee suunnitella yksilölliseksi. Tässäkin suunnittelu ja valmistautuminen säästävät aikaa toteuttamiselle. Suunniteltu opastustilanne helpottaa perehdyttämistä, kun opetettava asia, opetustapa, oppimisen välineet, oppimisen seuranta ja sen varmistaminen on jo ennalta päätetty. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Muutoksia tulee aina, minkä vuoksi on hyvä tehdä myös varasuunnitelmia. Tilanteet voivat olla yllättäviä, kuten perehdyttäjän tai esimiehen sairastuminen. Tällöin jonkun toisen on vastattava perehdytyksestä tuona aikana. Muutos voi tapahtua myös aikataulun suhteen, jolloin perehdytysaika saattaa lyhentyä. Tällöin suunnitelmista täytyy käydä ilmi, mitkä ovat perehdytyksen tärkeimmät sisällöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Parhaiten perehdyttäminen onnistuu räätälöidyn ja dialogisesti luodun perehdyttämissuunnitelman pohjalta. Lähtökohtaisesti perehdytettävällä tulee aina olla mahdollisuus vaikuttaa perehdytykseen. Suunnitelma tulee päivittää uuden tekijän saapuessa, sillä aiemmat kokemukset, osaaminen ja tavoitteet muuttavat sisältöä yksilölliseksi. Aikaisempi osaaminen voi edistää uuden oppimista ja vähentää tiettyyn perehdyttämisen osa-alueeseen käytettäväksi tarvittavaa aikaa. Aiempi osaaminen saattaa aiheuttaa perehtyjässä myös muutosvastarintaa, mikäli asiaan liittyy ennakkokäsityksiä ja ne estävät uuden oppimista. Tämä perehdyttäjän tulee huomioida opastuksessaan. (Kupias & Peltola 2009, 87–127.)

### 3.6 Perehdyttäminen toiminnassa

Perehdyttämisprosessi alkaa jo paljon ennen tulokkaan saapumista työpaikalle. Se alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin tulokas on todettu sopivaksi työtehtävään. Rekrytointivaihe on osa perehdyttämisen prosessia, sillä tällöin työnhakijoille kerrotaan ensimmäisen kerran työtehtävästä, organisaatiosta ja työn vaatimuksista. Tämä on ensimmäinen hetki myös yritykselle tutustua uuteen tulokkaaseen ja selvittää, mitä työntekijä jo osaa ja mitä perehdytyksessä tulee painottaa. Ennen tulokkaan saapumista päätetään myös perehdyttämisstrategia, esimerkiksi pyritäänkö perehdytettävä sopeuttamaan työyhteisöön vai painotetaanko dialogista perehdyttämistä molemminpuolisen hyödyn saamiseksi. Yhteydenoton, valituksi tulemisen kertomisen ja käytännön järjestelyistä sopimisen jälkeen tulee perehdyttämissuunnitelma tehdä viimeistään tässä vaiheessa. Työsopimus tehdään joko haastattelujen aikana tai ensimmäisellä tapaamiskerralla. Sopimuksen teon aikana käydään läpi muun muassa salassapitovelvollisuus, työaikaan liittyvät määräykset, sopimuksen sisältö ja siihen vaikuttavia lait ja säädökset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Kupias & Peltola 2009, 102–103)

Työyhteisöä on tiedotettu tulokkaasta ennen hänen saapumista työpaikalle. Perehdyttämisvastuu on jaettu strategian mukaan. Perehdytysuunnitelma tarkistetaan ja etukäteisvalmistelut tehdään ennen työntekijän saapumista, jolloin saapuminen tehdään mahdollisimman joustavaksi ja luontevaksi. Varsinkin ensimmäisen päivän sisällön suunnittelu on olennaista, sillä se helpottaa luontevaa perehdyttämisen aloittamista sekä luo uudelle työntekijälle turvallisen olon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa on rinnastettu lähes yhtä jännittäväksi kuin ensimmäinen koulupäivä. Perehdyttäjän tehtävä on saada perehdytettävä tuntemaan olonsa odotetuksi ja tervetulleeksi. Ystävällinen vastaanotto lievittää myös ensimmäisen päivän jännitystä ja auttaa rauhoittamaan ehkä sekavaltakin tuntuvaa työn aloitusta. Perehdytettävän vastaanotto on tärkeä hetki yrityksen ensivaikutelman luomisessa. Hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle, kun taas huono ensivaikutelma saattaa vääristää kuvaa pitkään. Molemminpuolinen tutustuminen on tärkeää, jotta osapuolet voivat luottaa toisiinsa ja työnteko sujuu ongelmitta. Tutustuminen helpottaa myös perehdyttämisen suunnittelua, kun osapuolet tunnistavat toistensa osaamisen, suhtautumisen työntekoon, toiveet sekä odotukset. (Dubois 2010; Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Perehdyttämisen tärkeys näkyy työntekijän ensimmäisessä työpäivässä, jolloin konkreettinen perehdyttäminen aloitetaan. Perehdyttämisessä tulee siirtyä yleisistä suurista asiakokonaisuuksista kohti yksityiskohtia. Yleisiä selvitettäviä asioita ovat muun muassa työ sekä organisaatio, työajat ja aikataulut, palkkausperusteet, palkkaukseen liittyvät asiat, poissaolokäytänteet ja työterveyshuolto, ruokailut ja tauot, työsuhde-edut sekä virkistyspalvelut (Hyppänen 2009, 196–197.)

Alku- ja yleisperehdytyksen jälkeen siirrytään työnopastukseen. Työnopastus on käytännönläheistä opastamista työtehtäviin ja -ympäristöön. Työnopastuksen tärkeitä perehtyjälle selvitettäviä osa-alueita ovat työympäristö, lähimmät työkaverit ja tuen saaminen, työn sisältö, työnkuva, työvaiheet ja työnteon periaatteet. Näiden lisäksi koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttäminen ja ylläpito, siisteys ja turvallisuusnäkökulmat sekä työn laatukriteerit kuuluvat osaksi työnopastusta. (Hyppänen 2009, 197.)

Työnopastusta tarvitaan, kun työ on tekijälle uutta. Sitä tarvitaan myös, jos työtehtävät tai menetelmät vaihtuvat, käyttöön tulee uusia koneita tai laitteita, turvallisuusohjeita ei noudateta tai sattuu työtapaturma tai jos työnopastuksessa, toiminnassa tai laadussa on havaittu puutteita. Työnopastus ei koske siis pelkästään uuden työntekijän opastamista. Työnopastuksessa keskitytään työntekemiseen liittyvään käytäntöön. Tarkoituksena on itsenäinen ja omatoiminen työskentely ja työnteon kehittäminen. Koska opastettavat ovat aina yksilöllisiä, on työnopastuksenkin lähdettävä liikkeelle yksilöllisistä tarpeista. Oppimistyylit ovat kaikilla erilaiset ja ne tulee huomioida työnopastuksessa. Työnopastuksessa positiivista suhtautumista työnteokseen tulee tukea. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Penttinen & Mäntynen 2006, 4.)

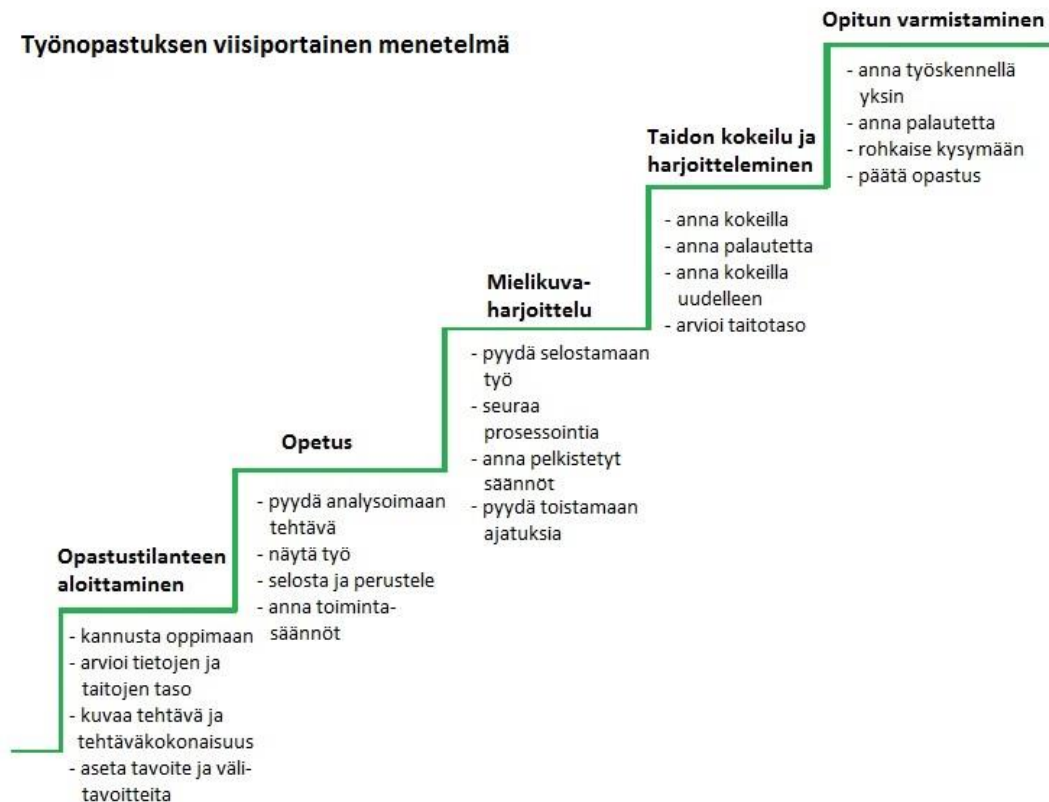
Työnopastuksen aikana työntekijä saa työvaatteet, työavaimet, kulkuluvat ja muut tärkeät työn edellytyksenä ja helpotuksena olevat välineet. Hänelle näytetään työpisteet, työtilat ja hänelle esitellään työyhteisön jäsenet. Tietomäärää tulee kuitenkin säännöstellä, jotta tietoa ei tule liikaa kerrallaan sisäistettäväksi. Asioiden kertaaminen ja molemminpuolinen kysyminen helpottavat oppimista ja opastamista. Tärkeintä ensimmäisinä päivinä on, ettei työntekijää jätetä yksin, vaan perehdytettävä ja perehdyttävä liikkuvat yhdessä. Tällöin uusi työntekijä pääsee seuraamaan muiden työntekoa, näkee työkuultuurin, asenteet ja tavat, pystyy tarvittaessa kysymään ja tarkentamaan sekä ennen kaikkea oppii liikkumaan työtiloissa. Hän oppii myös käyttämään tavallisimpia työvälineitä turvallisesti ja



tietää niiden olinpaikat. Ammattitaitoisellakin työntekijällä on opittavaa, vaikka työn perusluonne olisikin hänelle tuttua. Oppimisen oheismateriaalin jakaminen ensimmäisenä päivänä helpottaa asioiden sisäistämistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisenä viikkona tulee varmistaa tulokkaan ymmärrys omasta työkuvasta. Siihenastinen kehittyminen, eli oppiminen selvitetään, jotta perehdyttämissuunnitelmaa pystytään päivittämään. Tällöin hahmotetaan mitä asioita tulee vielä selvittää itsenäisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Palautekeskustelun pitäminen ensimmäisen viikon lopussa auttaa kehittymisen seuraamisessa. Ensimmäisen kuukauden aikana on annettava mahdollisuuksia kertoa omia näkemyksiä työnteosta, jolloin toimintatapoja pystytään kehittämään. Ensimmäisen kuukauden aikana perehtymisen vastuu alkaa vähitellen siirtyä perehtyjälle itselleen. Hän arvioi omaa oppimistaan ja mitä haluaisi vielä oppia lisää. Palautekeskustelu oppimisesta ja kehittymisestä kannattaa järjestää muutaman ensimmäisen kuukauden aikana uudelleen. (Kupias & Peltola 2009, 105–107.)

Penttinen & Mäntynen (2006) kiteyttävät työnopastuksen viisiportaiseksi menetelmäksi (kuva 2).



KUVA 2. Työnopastuksen viisiportainen suunnittelu- ja toteutusmenetelmä (Penttinen & Mäntynen 2006, 6)

Kaikki aiemmin mainitut työnopastuksen vaiheet sisältyvät ylläolevaan kuvioon. Portaikko toimii hyvänä perehdyttämissuunnitelman ja sen toteutuksen ohjenuorana ja muistilistana. Opastus aloitetaan kannustavasti myönteistä asennetta tukien. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen siirrytään itse opetustilanteeseen. Perehdytettävä seuraa työtä ja saa siitä kokonaiskuvan. Hänelle perustellaan työmenetelmät, annetaan ohjeita sekä sääntöjä ja kannustetaan esittämään kysymyksiä. Tästä siirrytään mielikuvaharjoitteluun, missä perehtyjää voidaan pyytää toistamaan työtilanne omin sanoin ja perustelemaan se. Tällä varmistetaan, ettei asioissa edetä liian nopeasti niin, että edellinen työvaihe on vielä sisäistämättä. Se auttaa keskittämään ajatukset työsuorituksen olennaisiin asioihin. Tämän jälkeen perehdytettävä pääsee itse harjoittelemaan tilannetta. Perehdyttäjä antaa palautteen, minkä pohjalta tilanne voidaan suorittaa uudelleen. Kokeilutilanteessa tärkeää on selvittää perehtyjän taitotaso ja mitä oppiminen vielä vaatii. Oppiminen varmistetaan antamalla oppijan työskennellä yksin. Perehdyttäjä voi seurata työskentelyä sekä antaa palautetta. Näin varmistetaan työn todellinen sisäistäminen. (Penttinen & Mäntynen 2006, 6; Kangas & Hämäläinen 2007, 14–16.)

Parhaimmillaan perehdyttäminen voi kestää läpi koko koeajan, toisinaan perehdyttämiselle on resursseja vain viikoksi. Perehdyttämisen kesto on täysin tilannesidonnaista, johon vaikuttavat työpaikan tarpeet, käytössä olevat resurssit, työvoiman kiireellisyys ja työsuhteen kesto. Toisinaan perehdyttäminen jatkuu koeajan jälkeenkin. Joskus perehdyttäminen saattaa keskeytyä työsuhteen päättymisen vuoksi, kun työntekijä jättää yrityksen. Syy voi olla määräaikaisen työsuhteen päättymisen tai työsuhteen purkamisen koeaikana. Palautetta yrityksen jättävältä työntekijältä kannattaa pyytää, sillä työntekijä siirtyy myös potentiaalisesti asiakkaaksi työsuhteen jälkeen. (Hyppänen 2009, 197–198.)

### **3.7 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen**

Oppimisen ja kehittymisen arvioinnin merkitys usein unohtuu, kun projekti on jo viety loppuun tai vaihtoehtoisesti saatettu alkuun niin innokkaasti, että onnistumisen seuraaminen on täysin unohtunut. Yritykset mittaavat päivittäin toimintansa tuloksellisuutta ja kannattavuutta, mutta osaamisen kehittymisen mittaaminen ja seuraaminen unohtuvat.

Oppivan organisaation keskeinen työkalu on oppimisen seuranta ja kehittäminen. (Moi-  
lanen 2001, 103–104.)

Oppimista tulee seurata itse perehdyttämisen aikana. Seuranta onnistuu esimerkiksi tarkistuslistojen tai muistilistojen avulla sekä keskustelemalla ja esittämällä kysymyksiä. Muisti- ja tarkistuslistojen tarkoitus on varmistaa, että asiakokonaisuus on opastettu sekä opittu. Listan voi täyttää perehdyttäjä tai itse perehtyjä. Tarkistuslistaan kuittaus tehdään vasta, kun asia on todettu opituksi. Listoja tärkeämmässä asemassa ovat kuitenkin seuranta- ja arviointikeskustelut. Perehdyttäminen on kaikin puolin vuorovaikutuksellista oppimista ja keskustelua, minkä vuoksi tavallisten arkisten keskustelujen lisäksi kannattaa perehdyttävän kanssa järjestää kehityskeskusteluja, eli seuranta- ja arviointikeskusteluja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Seuranta- ja arviointikeskusteluja tulee käydä perehdyttämisprosessin aikana. Keskustelujen aikana selvitetään, kuinka perehdyttäminen on osapuolien mielestä sujunut, mitä on opittu hyvin ja missä vielä tarvitaan harjoitusta. Myös toiveet perehdyttämisen tai työnopastuksen suhteen selvitetään jatkoa ajatellen. Perehdyttäjän tulee valmistautua keskusteluun kysymyksiin, mutta myös perehtyjän tulee miettiä perehdyttämisen onnistumista ja omaa oppimistaan. Perehdyttäjä kirjaa asiat muistiin ja huolehtii, että sovitut asiat siirretään käytäntöön. (Hyppänen 2009, 198; Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdyttämisen onnistumista helpottaa, kun seurantakeskustelut on merkitty jo perehdyttämisohjelmaan tai -suunnitelmaan. Keskustelu on voitu merkitä ajankohtaiseksi tietyn asian oppimisen jälkeen tai esimerkiksi viikon päähän perehdyttämisen aloittamisesta. Keskusteluja tulee käydä säännöllisesti, eikä niiden merkitystä pidä vähätellä. Keskusteluissa merkityksellistä on molemmin puolinen palautteenanto ja vastaanottaminen oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen lähtökohtana. Lisäksi oppimisen arviointi kehittää omaa kriittistä itsearviointia ja on toimiva motivointikeino. Seurantakeskusteluissa merkityksellistä on selvittää perehdyttämisen kaikkien osa-alueiden oppimistilanne. (Kangas & Hämäläinen 2009, 18.)

Perehdyttämisen päättyessä on palautekeskustelu syytä käydä uudelleen. Keskustelussa tärkeää on selvittää, kuinka perehdyttäminen on sujunut. Tähän keskusteluun voi osallistua myös esimies. Perehdyttämistä arvioidaan yhdessä ja onnistumista voidaan verrata

tehtyyn suunnitelmaan. Keskustelussa voidaan selvittää perehdyttämisen haasteellisimmat kohdat, minkä pohjalta yksittäisiä perehdyttämissuunnitelmia tai yrityksen kokonaisuudesta perehdyttämisohjelmaa voidaan kehittää haasteellisen osa-alueen osalta. Olenaisista on saada tieto onnistumisista, jotta jo toimivia kokonaisuuksia ei lähdetä muuttamaan liian rankasti. (Hyppänen 2009, 198–199.)

Perehdyttämisen ja opastuksen onnistumista voidaan arvioida monella tavalla. Penttinen ja Mäntynen (2006) mainitsevat kuitenkin seikkoja, mitkä viestivät perehdyttämisen onnistumisesta. He mainitsevat perehdyttämisen olevan onnistunut, kun perehdytettävä on oppinut asiakokonaisuuden, ymmärtää asioiden väliset yhteydet sekä pystyy soveltamaan tietoa muuttuvissa ja yllättävissä tilanteissa. Tällöin hän on myös oppinut työn ja työyhteisön periaatteet sekä ottaa asioista selvää oma-aloitteisesti ja aktiivisesti. (Penttinen & Mäntynen 2006, 3.)

Perehdyttämisen kokonaisvaltainen kehittäminen lähtee liikkeelle aina alkutilanteen perusteellisesta selvittämisestä. Lähtötilannetta selvittäessä tutkitaan mitkä ovat tärkeimpiä kehittämistarpeita. Kehittämistarpeista voidaan saada tietoa henkilöstön haastatteluilla, kyselyillä ja keskusteluilla. Lisäksi uusimpien työntekijöiden kokemukset perehdytyksen toimivuudesta kannattaa selvittää kehittämisen helpottamiseksi. Esimies tai perehdyttäjä voi kokea perehdyttämisen täysin erilaisena kuin perehdytettävänä olevat henkilöt. Merkityksellistä on saada asiaan monenlaista näkökulmaa, jotta kehittämisen tarpeet löydetään eri tekijöiden näkökulmista. (Kangas & Hämäläinen 2009, 25.)

Kehittämiskohteiden selvittämisen jälkeen koko yrityksen kattavalle kehittämisohjelmalle asetetaan tavoiteltava lopputulos eli kehittämistavoitteet, vaadittavat toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu. Kehittämisohjelma pitää sisällään myös seurannan ja arvioinnin suunnittelemisen, jotta suunnitelmaa voidaan kehittää jatkossakin. Jos todetaan, että kehittämiskohteen nykytilanne ja tavoitteet ovat samat, ei kehittämistarvetta kohteelle ole. Mikäli nykytilanne on parempi kuin tavoite, on tulos sama kuin edellisessä tilanteessa. Mikäli kehittämiskohteen tavoite on korkeampi kuin mitä nykytilanne on, on kehittäminen ajankohtaista. Mikäli kehittämiskohteita on useampia, tulee niistä valita tärkeimmät. Ohjelman onnistumista tulee seurata, jotta tavoiteltu lopputulos saavutetaan. Lopullinen arviointi onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta tehdään ohjelman päättyessä, jolloin saadaan tietoa myös seuraavan perehdyttämisen kehittämissuunnitelman tekoon. (Kangas & Hämäläinen 2009, 25–26.)

Perehdyttämisohjelmaa sekä -suunnitelmia tulee kehittää ja ylläpitää, vaikka vaihtuvuus työpaikassa olisi vähäistä, sillä myös pitkäaikaisen henkilöstön kehittymistä tulee seurata. Varautuminen tulevaisuuden tarpeisiin ja vaatimuksiin helpottaa yllättävissä tilanteissa. Oman henkilöstön kehittäminen ja osaamisen ylläpitäminen vähentää koulutusresursseja perehdyttämisen järjestämisen tullessa ajankohtaiseksi. Tällöin perehdyttäjä hallitsee oman työnsä jo entuudestaan. Perehdyttämisen alkaessa tulee perehdyttäjälle muistuttaa oppimisprosessin, innostamisen, kannustamisen ja rohkaisemisen tärkeyttä ja kannustaa perehtyjää omatoimisuuteen ja vastuunottoon. (Penttinen & Mäntynen 2006, 7.)

### **3.8 Perehdyttämisen työkalut ja oheismateriaalit**

Perehdyttäjä on vastuussa auttamaan tulokasta oppimaan, jolloin ei riitä, että perehdyttäjä informoi asioista ja perehtyjä vastaanottaa tiedon. Oppiminen voidaan varmistaa monenlaisin työkaluin, joita voivat olla esimerkiksi kysymysten esittäminen, testit ja kokeet, kokonaiskuvan jäsentäminen, miellekarttojen tekeminen, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, lukutehtävät tai perehtymispäiväkirja. Kysymysten esittäminen kuuluu perehdyttämisen prosessiin molemminpuolisen ymmärtämisen helpottamiseksi. Lisäksi kysymyksiä esittämällä voidaan varmistaa tiedon sisäistäminen, kun perehtyjää aktivoidaan esittämällä tälle kysymyksiä. Testeillä ja kokeilla voidaan selvittää sen hetkinen osaamisen taso, jonka tuloksia voidaan verrata yrityksen osaamistarpeeseen. Tällöin saadaan tieto, mitä asioita perehdyttämisessä tulee painottaa enemmän, jotta osaamisvaatimukset täyttyvät. Tämä keino tukee usein sopeuttavaa perehdyttämistä. Testejä voi tehdä myös osaamisen kartoittamiseksi alkutestin ja välitestin muodossa. (Kupias & Peltola 2009, 151–154.)

Kokonaiskuvan jäsentäminen helpottaa perehtyjää siirtymään kohti yksityiskohtaisempaa tietoa. Oppimisen jakaminen kokonaisuuksiin ja pääkohtiin helpottaa kokonaiskuvan luomisessa. Erilaiset kaaviot saattavat helpottaa ymmärtämään asioiden yhteyksiä toisiinsa. Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen ymmärtäminen helpottuu, jos prosessi puretaan sanallisesti osiin tai piirretään kaavioksi. Esimerkiksi miellekarttoja voidaan käyttää juuri näihin tilanteisiin. Soveltavat tehtävät ja harjoittelu ovat monella tavalla hyödyllisiä menetelmiä. Todellista tilannetta muistuttavan harjoituksen luominen valmistaa perehtyjää tilannetta varten. Ne voivat olla oikeita työtilanteita, joiden onnistuminen käydään läpi.

Harjoitus voi olla edellä mainitun kaltainen tilannetapaus. Päätöksentekotapauksessa perehtyjän tulee tehdä päätös jonkin asian suhteen oppimansa tiedon pohjalta ja perusteltava tehty päätös. Harjoitustapauksessa perehtyjä harjoittelee konkreettista opittua taitoa, esimerkiksi asiakkaan laskun tekemistä. (Kupias & Peltola 2009, 154–161.)

Lukutehtävien tarkoitus on perehdyttää työn keskeisiin asioihin ja tehtäviin ennen perehdytystilannetta. Asiaan ennalta tutustuminen helpottaa jäsentämään ajatuksia työtehtävässä, jolloin perehtyjä pystyy keskittymään tilanteeseen. Lukutehtävät voivat herättää myös mielenkiintoa asiaa. Lukutehtävät tulee kuitenkin mitoittaa ajallisesti ja määrällisesti oikein, jotta se palvelee tarkoitustaan. Perehdyttämisen työkaluna voidaan käyttää myös perehtymispäiväkirjaa. Se on perehtyjän oppimisen ja kehittymisen seuraamisen väline, mihin hän voi pohtia ja arvioida omaa oppimistaan ja ymmärrystään opituista asioista. Päiväkirja on vahvuuksien ja kehittämisalueiden kartoittamiseen hyvä väline. Perehtymispäiväkirja voidaan antaa perehdyttäjälle luettavaksi, mikäli sitä käytetään arvioinnin välineenä. (Kupias & Peltola 2009, 161–165.)

Perehdytysmateriaalina voi toimia esimerkiksi yritysosite, vuosikertomus, henkilöstökertomus tai yrityksen kirjallinen liikeidea. Oheismateriaalit ovat aina yrityskohtaisia ja ne luodaan tarpeen mukaan. Ne voivat olla jo ennalta olemassa olevia dokumentteja tai pelkästään perehdyttämistä varten luotuja kirjallisia tuotoksia. (Helsilä 2002, 52–53.)

Perehdyttämisen suunnitelmasta ja perehdytysmateriaaleista voidaan luoda esimerkiksi kokonainen perehdytyskansio, jonka sisältö on perehdyttämisohjelmaa tukeva. Tällainen perehdytyskansio mahdollistaa työntekijän tutustumisen uuteen työpaikkaan, työnkuvaan sekä työtehtäviin itsenäisesti. Sitä voidaan käyttää perehdyttämisen apuvälineenä yleiskuvan luomisessa. Parhaimmillaan tällainen kansio havainnollistaa toiminnan periaatteita ja helpottaa asioiden muistamista, kun tieto on helposti tarkistettavissa. Fyysinen kansio on helpommin luettavissa oleva tuotos, mutta sen päivittäminen on hankalampaa kuin sähköisen version päivittäminen. (Juurakko 2014, 30–31; Kangas 2003, 4–10.)

## 4 PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA HOTELLI HOMELANDILLA

### 4.1 Perehdyttämisen apuna oleva materiaali

Hotelli Homelandin perehdyttämisen alkutilanteesta kerättiin tietoa ennen tutkimuksen aloitusta. Hotellin käytössä olevat materiaalit tutkittiin, jotta tiedetään, minkälaista materiaalia ja ohjeistusta on entuudestaan käytettävissä. Valmiita materiaaleja pystytään jatkokäyttämään myös perehdyttämisprosessissa. Osa löytyneestä materiaalista on kuitenkin vanhaa ja vaatii päivittämistä, mutta niistä saadut ideat ja pohjat ovat hyödyllisiä. Oppimisen tueksi työpaikalla on muun muassa erilaisia kansioita ja ohjeistuksia. Myös muuta materiaalia pystytään käyttämään hyväksi perehdyttämissuunnitelman luomisessa, kuten yksin työvuoroissa työskentelevän henkilökunnan keskustelukanavaa – viestivihkoa, mihin jokainen työntekijä kirjoittaa työvuoronsa aikana ylös asioita, mitkä hän haluaa kollegojensa huomioivan tai tietävän.

Vastaanotossa työnteon apuna on useita erilaisia käyttöoppaita esimerkiksi Hotellix-hotellijärjestelmän pikakäyttöohjeet, hotellin varauskanavien kiintiönhallintaohjeet sekä saunan hallintapaneelin käyttöohjeet. Näitä ohjeita käytetään harvoin, mutta ne ovat uudelle työntekijälle välttämättömiä ongelmatilanteiden selvittämisessä. Materiaalien hyödyntämistä ajatellen tärkeimpiä ja ajantasaisimpia ohjeita ovat aamu- ja iltavuorolaisen ohjeet työvuoron suorittamista varten. Ohjeet sisältävät työvuoron tärkeimmät työtehtävät ja tarvittavat puhelinnumerot, salasana ja koodit työvuorojen suorittamista varten. Nämä ohjeet eivät juuri muutoksia kaipaa ja ovat erittäin käytännöllisiä sellaisenaan. Niiden käyttö perehdyttämissuunnitelman oheismateriaalina vaikuttaa lupaavalta.

Vastaanotossa on hotellin asiakaskansio, joka on sijoitettu myös jokaiseen hotellihuoneeseen. Se sisältää kaikki hotellin tärkeimmät aikataulut, järjestyssäännöt, ohjeet ja tiedot tarjolla olevista palveluista ja hotellin toiminnasta. Kansioista löytyvät tiedot ovat oleellisia suorittavan työn kannalta, sillä se sisältää tietoa muun muassa hotellin aukioloajoista, saunan käyttömahdollisuuksista, hotellihuoneen säännöistä, siivouksesta ja aamiaisesta. Asiakaskansio auttaa uutta työntekijää hahmottamaan hotellin toimintaan olennaisimmin liittyvät asiat.

Vastaanoton infokansio sisältää paljon vanhaa päivittämätöntä tietoa. Kansio sisältää muun muassa ohjeet maksupäätteen käyttöön, yleisohjeet myyntityöhön ja sähköpostin käyttöön, tiedot vartioinnin toiminnasta, työterveyshuollosta sekä avainten käytöstä ja toimintaohjeista tapaturmatilanteissa. Tieto on hyvin hajanaista ja vanhentunutta, vaikkakin aihealueet ovat hyviä ja olennaisia työn suorittamisen kannalta. Päivittämätön kansio on hyödytön, sillä tiedon vanhentuessa kansio menettää merkityksensä. Kansion sisältö ei myöskään ole jäsenneiltyä, vaan sinne on kerätty hajanaisesti saatavilla olleita ohjeita.

Apua toiminnan suuntaamiseen ja kehittämiseen saa asiakaspalautteista. Kirjalliset ja suulliset asiakaspalautteet on kerätty kansioon, jota jokainen työntekijä voi lukea vastaanotossa. Asiakaspalautteet kehittävät hotellin toimintaa, kun niistä saatuihin tietoihin reagoidaan välittömästi. Asiakaspalautteet auttavat työntekijöitä luomaan kuvan yrityksen toiminnasta ja palvelusta asiakkaiden näkökulmasta. Perehdyttämisen kannalta kansion täysi läpikäyminen ei ole olennaista, mutta palautteiden olinpaikka on oltava kaikkien tiedossa. Tällöin jokainen työntekijä pystyy kehittämään työtä osaltaan.

Työvuorolaisten arkea helpottamassa on pöytäkalenteri, mihin merkitään tärkeät tapahtumat ja aikataulut kullekin viikolle ja päivälle. Kalenteri on myös viestintäkeino vuorolaisten välillä, sillä työntekijät ovat harvoin yhtä aikaa paikalla. Tällöin on huolehdittava, että kaikilla työntekijöillä on samat tiedot saatavillaan. Myös perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon aikataulujen tärkeys. Tällöin kalenteri toimii oivallisena oheismateriaalina tiedon tarkistamista, jakamista ja muistamista varten. Toinen todella tärkeä viestintäväline työpaikalla on henkilökunnan viestivihko. Vihkoon työvuorossa oleva voi kirjoittaa ylös tärkeimmät asiat, mitkä hän haluaa jokaisen vuorolaisen tietävän. Vihkoon jaetaan ajatuksia, muistettavia asioita, tiedotteita, tärkeitä asiakaspalautteita sekä pyyntöjä. Jokainen vuorolainen lukee vihon työvuoronsa aluksi, jotta tiedetään, mitä edellisessä vuorossa on tapahtunut tai mistä on sovittu. Vihkon kautta työntekijät jakavat myös omaa osaamistaan antamalla vinkkejä ja jakamalla oivalluksiaan toisilleen. Vihko toimii yhtenä oppimisen kanavana. Viestintään käytetään työyhteisössä myös mobiilisovellusta avunpyyntöihin ja akuutin tiedon jakamiseen.

Vastaanotossa on lukuisa määrä työntekoon ohjeistukseksi kerättyä tietoa ja työntekoa helpottavaa materiaalia. Esimerkiksi kokouskansio sisältää sovittujen kokoustilaisuuksien sisällöt ja aikataulut. Tukkulistaan on merkitty yleisimmät aamiaistarpeiksi tilattavat



tukkuna myytävät tuotteet, jolloin työvuorossa oleva työntekijä voi varmistaa listasta tilanneensa kaikkea tarpeellista. Henkilökunnan palaverimuistiot on kerätty muovitaskuun jokaisen luettavaksi. Harjoittelijakansio sisältää työharjoittelijoiden sopimuksia ja harjoitteluihin liittyviä dokumentteja. Tästä kansioista on helppo tarkistaa työharjoittelijoiden kanssa sovitut asiat. Voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan materiaalia on pelkästään vastaanotossa paljon.

Aamiaistilassa ravintolan puolella on ravintolan omavalvontakansio, anniskelun omavalvontakansio sekä pienyrityksen turvallisuus ja työterveysriskien hallinta -kansio. Näistä kansioista löytyy paljon ohjeistusta ravintolatyöskentelyyn. Päivitystä kaipaa kuitenkin turvallisuuskansio, mihin onkin merkattu aikataulu työn turvallisuusriskien ja niiden hallinnan päivittämiseksi. Nämä kansiot ovat tärkeitä laadun, turvallisuuden, hygienian ja terveyden kannalta sekä henkilöstölle että asiakkaille. Perehdyttämisessä tulee näiden materiaalin olinpaikat olla kaikkien tiedossa, jotta valvontaa pystyy tekemään jokainen henkilökunnan jäsen, sekä toimimaan turvallisesti. Myös hotellilla käytössä olevien kemikaalien käyttöohjeet löytyvät omavalvontakansioista.

Aiemmin mainittujen materiaalien lisäksi käytössä ovat yrityksen internet-sivut sekä tietokoneelle tallennetut ohjetiedostot. Tietokoneelta löytyviä helposti päivitettäviä tiedostoja ovat esimerkiksi hinnastot, ohjeet työtehtäviin, tarvittavat tunnukset ja puhelinnumerot, pyykkitilauslomake sekä monia muita työtä helpottavia tiedostoja. Tietokoneella olevat tiedostot ovat yleisimmin työssä tarvittavia apuvälineitä, kuten pyykkitilauslista joka laskee pyykkien tilausmäärän siivottavien huoneiden mukaan. Lisäksi tietokoneelta löytyy esimerkiksi asiakkaille tarkoitettuja tiedotteita ja henkilökunnan ylläpitämiä puute- ja ostoslistoja. Nämä tiedostot ovat olennainen osa työtä ja sen sujuvuutta, jotta palveluita pystytään takaamaan ja tarjoamaan.

## **4.2 Perehdyttämisen kehityskohteiden selvittäminen**

Konkreettista perehdyttämissuunnitelmaa yrityksessä ei ole. Perehdyttäminen on tapahtunut spontaanisti työn ohessa. Perehdyttäjänä yrityksessä on viime aikoina toiminut koko työyhteisö. Aiemmin harjoittelija tai uusi työntekijä on aloittanut perehtymisen lähiesimiehen kanssa, minkä jälkeen perehdyttämisen vastuu on siirtynyt aina työvuorossa olevalle työntekijälle sen mukaan, missä työvuoroissa uusi tulokas on työskennellyt. Nyt

lähiesimiehen puute on siirtänyt perehdyttämismääräyksiin kokonaan työyhteisölle. Hotellipäällikkö huolehtii työsuhteista ja yleisestä perehdyttämisestä yrityksen toimintaan, mutta lopun perehdyttämisen ja työnopastuksen hoitaa henkilöstö. Perehdyttämisen kesto vaihtelee tulokkaan työsuhteen ja roolin mukaan. Sijaiset joudutaan perehdyttämään nopeammassa tahdissa, työharjoittelijoiden perehdyttäminen voi kestää hyvinkin pitkään sekä vakituisten työntekijöiden perehdyttämisessä panostetaan laatuun ja tähdätään nopeaan, mutta yksityiskohtaiseen oppimiseen. Ohjaavana ajatuksena on, että työntekijä opettaa teki- jäänsä ja ilman harjoittelua ei opi. Tulokkaiden kanssa työskennellään työvuoroissa, joita kutsutaan perehdytysvuoroiksi. Tällöin paikalla on perehdyttäjä sekä perehtyjä ja työ suoritetaan yhdessä. Harjoittelijat eivät joudu työskentelemään yksin missään vai- heessa, mutta vakituiseen työsuhteeseen saapuva voi huomata työskentelevänsä työvu- orossaan yksin jo viikonkin kuluttua. Aluksi yksintyöskentely saattaa aiheuttaa epävar- muutta ja jännitystä, mutta varmuuden saamisen jälkeen on yksin työskentelyssä positiiviset puolensa.

Hotelli Homelandilla tehtiin myös perehdyttämisen kehittämistarpeiden selvitys, johon osallistui lisäksi toinen henkilöstön jäsen. Selvityksessä hahmotettiin hotellin lähtötilanne perehdyttämissuunnitelman luomisen pohjalle. Pohjana käytettiin Kankaan ja Hä- mäläisen (2007, 27) luomaa kaaviota kehittämistarpeiden selvittämiseen (liite 1). Kaa- vion arvosteluasteikko on neliportainen: kiitettävä, melko hyvin, jonkin verran ja erittäin vähän. Kehittämistarpeiden selvittäminen tehtiin yhdessä toisen työntekijän kanssa, jotta tulokseen ei vaikuttaisi pelkästään oma näkökulmani asiaan. Tähän kehityskohdeselvi- tykseen saadaan joko tukea tai vastakkaista näkökulmaa tulevasta tutkimuksesta.

Liitteessä 1 on nähtävillä selvitettävät kehityskohdat. Taulukon tulosten pohjalta poimit- tiin kolme tärkeintä kehityskohdetta. Tärkeimmät kehityskohteet ovat perehdytysuunni- telman tai -ohjelman luominen, perehdyttämisaineiston järjestyttämisen ja henkilökun- nan tiedonkulku perehdyttämiseen liittyvissä asioissa. Myös perehdyttämisen kehittämi- nen vaatii lisähuomiota, mutta tämän opinnäytetyön ja tästä syntyvien johtopäätösten koetaan olevan jo osa kehittämistä. Tämän vuoksi aihealuetta ei nostettu tärkeimpiin ke- hittämissuunnitelman painopisteisiin tällä hetkellä. Muutama kehityskohde putosi kehitystä tarvitse- vien aiheiden listalta, sillä tämän hetkinen tilanne sekä tavoite olivat samat. Kehitettävää ei siis ollut.

Perehdyttämissuunnitelmaa tai -ohjelmaa yrityksellä ei tällä hetkellä ole, minkä vuoksi perehdyttäminen koetaan erittäin vähän suunnitelluksi. Perehdyttäjillä ei ole yhteistä sovittoa linjaa perehdyttämisen suhteen. Perehdyttämisessä huomioidaan kuitenkin hyvin tulokkaan persoona ja tarpeet. Tavoitteeksi asetettiin suunnitelmallisuuden parantamisessa kaksi tasoa korkeampi taso, eli perehdyttämisen tulee olla melko hyvin suunniteltua. Aikataulun ja resurssien puitteissa tavoite on saavutettavissa. Tämä opinnäytetyö on muun muassa osa tämän kehityskohteen parantamiseen tähtäävistä toiminnoista.

Työpaikan perehdyttämisaineiston määrä ja laatu sekä niiden vastaaminen perehdyttämisen tarpeisiin arvioitiin. Tällä hetkellä perehdyttämiseen on käytettävissä monenlaista materiaalia, joiden laatu vaihtelee. Materiaalia tulee päivittää, kerätä selkeämpään muotoon ja tuottaa uutta, jotta määrä ja laatu täsmäävät. Perehdyttämissuunnitelma on osa materiaalia, mikä tulee tuottaa kokonaisuudessaan. Oheismateriaalia löytyy suuret määrät, mutta sitä tulee päivittää ja kerätä järkevämpään muotoon.

Viimeisenä arvioitiin henkilöstön keskeinen tiedonkulku ja yhteistyön sujuminen perehdyttämiseen liittyvissä asioissa. Koska työyhteisön yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa ei ole, ei perehdyttämisen seuraaminen ole ollut järjestelmällistä. Muistilistan luominen helpottaa perehdyttäjien toimimista, kun tiedetään aiheet, mihin on jo perehdytetty. Näin tulokkaan oppimista pystytään seuraamaan tehokkaammin.

### **4.3 Keskustelu hotellipäällikön kanssa**

Haastatteluja ennen pohjatiedoiksi selvitettiin Hotelli Homelandin omistajan, eli hotellipäällikkö Kaj Wähälän mietteet, toiveet ja ajatukset perehdyttämisen järjestämisestä työpaikalla. Keskustelu käytiin puhelinkeskusteluna. Keskustelun aikana perehdyttämistä käytiin läpi esimiehen näkökulmasta. Tätä kautta perehdyttämissuunnitelmalle tuli myös osittain raamit. Hotellipäällikkö antoi muun muassa suuntaviivat perehdyttämiseen käytettävien resurssien osalta, mikä vaikuttaa suunnitelman hahmottamiseen olennaisesti.

Keskustelussa kävi ilmi, että perehdyttämiselle on tarvetta varsinkin työharjoittelijoiden perehdyttämisen muodossa. Henkilöstö ei ole kovin paljon vaihtunut vuosien aikana. Työharjoittelijoita otetaan kuitenkin jatkuvasti, kun vain harjoittelupaikka ja tavoitteet pystytään takaamaan ja toteuttamaan. Työharjoittelijoiden läsnäolo koetaan positiivisena

asiana ja jatkossakin harjoittelupaikkoja halutaan tarjota alan uusille tulokkaille. (Wähälä 2016.)

Wähälä toivoo perehdyttämisen vievän mahdollisimman vähän resursseja todelliselta työnteolta. Perehdyttämisen ei toivota aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia. Koska työvuoroissa työskennellään yksin, on tärkeää, ettei perehdyttäminen paisuta yhden työntekijän työtaakkaa oman työvuoron kukkuraksi. Tämä vuoksi perehdyttämisen toivotaan olevan koko tiimin vastuulla niin, että jokainen työntekijä perehdyttää työvuorossaan tuloista tasapuolisesti. Tärkeintä on oppia työn luonne ja työtehtävät. Hotellipäällikkö painottaakin nimenomaan työnopastuksen tärkeyttä. Työ tulee oppia työtä tehdessä, jolloin työyhteisön merkitys avustajana ja opastajana on suuri. Oppimisen tulee tapahtua työn ohessa. (Wähälä 2016.)

Koska koko työyhteisö on vastuussa perehdyttämisestä, on muistilista perehdytettävistä asioista paikallaan. Tällöin jokainen työvuorolainen voi varmistaa, missä asioissa tuloista on opastettu ja missä ei. Tällöin se voisi olla otsikkotasoinen lista selvitettävistä aihealueista, jolloin asian voi rastittaa opastetuksi. Tällainen muistilista voisi olla erillinen, hieman yksityiskohtaisempi lista läpikäytävistä asioista. Myös perehdyttämissuunnitelma on hyvä apu perehdyttämisen seuraamisessa, mikäli se pitää sisällään yleisiä suuria linjoja opetettavista asioista. Suunnitelma voisi pitää sisällään myös aikataulut ja arviointikeskustelut. Aikataulun pitävyys ja arvioinnissa esiin tulleet asiat auttavat hahmotamaan, kuinka perehdyttämisessä ja opastuksessa on onnistuttu. Työharjoittelijoiden kohdalla arvioinnit ovat toki muutoinkin pakollisia. (Wähälä 2016.)

Perehdyttämiskansio helpottaa oppimista. Tällöin asioita voi tarkistaa omatoimisesti. Kansio voi pitää sisällään yleistä työntekoon liittyvää ohjeistusta ja sen tulee olla mahdollisimman konkreettinen. Liikesalaisuuksia, yrityksen lukuja, salasanoja ja liian yksityiskohtaisia tietoja kansioon ei kuitenkaan toivota. Wähälä painottaa, että eteen voi tulla tilanne, jolloin henkilö ei ole enää osa yrityksen henkilöstöä. Tällöin hän siirtyy osaksi potentiaalista asiakaskuntaamme. Varsinkin lyhyissä työharjoitteluissa ja työsuhteissa työskenteleville tärkeintä on työnopastus, eikä kaikkea yksityiskohtaista tietoa yrityksestä ole tarpeellistakaan tietää. (Wähälä 2016.)

Yleiset tiedot yrityksestä ja sen toiminnasta riittävät alkuun työnteon ymmärtämisen pohjalle. Lähtökohtana on, että työntekijän koulutuksen tulee olla kunnossa. Perehdytyksen

tarkoitus ei ole kouluttaa tulijaa alalle, vaan lähtökohtaisesti työntekijän tulee osata alan tärkeimmät käytänteet ja tietää alan työnteon pääpiirteet. Tärkeää on perehdyttää työyhteisöön ja työntekoon juuri kyseisessä yrityksessä. (Wähälä 2016.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen pohjalla on kysymys, millainen perehdytysuunnitelman tulee olla, jotta yrityksen tarpeet perehdyttämisuunnitelmaa varten kohtaavat yrityksen käytössä olevien resurssien kanssa. Lisäksi tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, mitä suunnitelman tulee sisältää, mitä perehdyttämiseltä toivotaan ja tarvitaanko oppimisen tueksi muita apuvälineitä kuten kirjoitettua tekstiä. Tutkimuksen lähtötietoina käytetään Hotelli Homelandin hotellipäälliköltä saatuja tietoja, tehtyjä selvityksiä perehdyttämisen materiaalin ja kehityskohteiden osalta sekä selvityksiä perehdyttämisen lähtötilanteesta, kuten nykyisestä perehdytysvastuusta ja suunnitelmallisuudesta. Perehdyttämisen lähtötilanteen kartoittamisessa pystyin käyttämään myös omia kokemuksiani ja saamiani tietoja yrityksestä, sillä olen toiminut yrityksessä noin vuoden.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jolloin se on yksilöllinen ja pienelle alueelle rajattu tutkimus. Tutkimustulosten saamiseksi tehdään haastatteluja (liite 2), joiden kautta teorialle ja saaduille esitiedoille haetaan erilaisia näkökulmia, vinkkejä, ideoita ja toiveita. Tutkimuksen kautta saatu tieto on laadullista ja tutkimuskohteet on valittu tarkasti ja suunnitelmallisesti, jotta tulokset olisivat mahdollisimman spesifioituneet ja mahdollisimman lähellä itse yrityksen tarpeita. Haastattelut äänitetään, jolloin keskustelun sujuvuus taataan.

Haastattelut tehdään Hotelli Homelandin kahdelle hotellityöntekijälle teemahaastatteiluina – haastatteluilla selvitetään henkilöstön ajatukset, toiveet ja haasteet perehdyttämisen suhteen. Heidän lisäksi haastatellaan kahta työpaikalla työharjoittelun aloittanutta hotellin- ja matkailualan työharjoittelijaa. Haastateltavien moninaiset lähtökohdat auttavat mahdollisimman laajan näkökulman hankkimisessa. Tähän vaikuttaa, että henkilöstö on toiminut perehdyttäjän roolissa ja työharjoittelijat pääsääntöisesti perehtyjän roolissa kohdeyrityksessä. Haastattelut tehdään kahdenkeskeisesti, ja haastattelutilanteet on sovittu etukäteen.

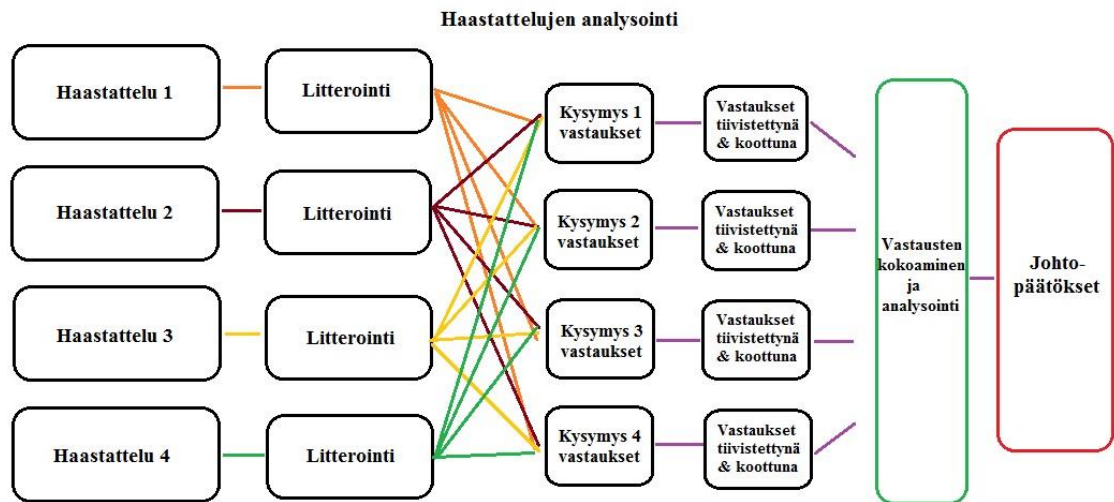
Näiden teemahaastattelujen lisäksi haastatellaan kahta muuta Pirkanmaalla eri majoitusliikkeessä työntekijän roolissa toimivaa henkilöä. Kohdeyrityksiksi valikoituivat hotelliketjuun kuuluvan keskisuuren majoitusalan yrityksen toimipiste sekä pienehkö yksityis-

omisteinen majoitusalan yritys. Näiden haastattelujen kautta haetaan omakohtaista kokemusta perehdyttämisen onnistumisesta ja perehdyttämisestä prosessina kohdeyrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolisten majoitusalan yritysten työntekijöiden kanssa haastatteluajat sovittiin puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä, ja haastattelut tehdään kasvotusten. Esimiehiä haastattelukohteiksi ei valita, sillä tärkeämpää on selvittää, millaisena itse perehdyttäjät ja henkilöstö perehdyttämisen kokee. Tällä haetaan mahdollisimman konkreettista ja läheistä näkökulmaa perehdyttämisessä ja sen toteuttamisessa. Haastattelukohteet valittiin niiden hiukan erilaisten konseptien vuoksi, jotta tuloksiin saataisiin mahdollisimman monipuolista näkökulmaa ja tuoreita ideoita. Haastattelujen sopiminen ulkopuolisten yritysten työntekijöiden kanssa osoittautui kuitenkin lähtökohtaisesti hankalaksi. Usea majoitusalan yritys kieltäytyikin osallistumisesta resurssien vähäisyyden vuoksi.

Kaikki haastattelutilanteet käydään vuorovaikutuksellisesti keskustellen läpi. Haastattelutilanteessa pyritään antamaan mahdollisimman vähän ajatusta ohjaavia apusanoja, jotta haastattelu ei värittyisi niiden mukaiseksi. Haastateltavien annetaan kertoa asioista laajasti ja omin sanoin, minkä jälkeen kerrottu asia toistetaan oikeinymmärryksen tarkastamiseksi.

Haastattelukysymykset on asetettu tarkoin, jotta kysymykseen vastaaminen kyllä-ei -tyyppisesti on mahdotonta. Jokainen kysymys on suunniteltu olemaan jatkumoa edelliselle kysymykselle, jolloin ajatuksen ei tarvitse siirtyä kokonaan aiheesta toiseen. Mikäli saatu vastaus on kysymyksen kohdalla laaja ja avara, löytyy vastauksia muihinkin kysymyksiin toisen kysymysten kautta, mikä on positiivinen asia. Tämä otetaan huomioon vastausten analysoinnissa. Merkityksellistä on, että haastateltavat pääsevät puhumaan omin sanoin mahdollisimman vähän johdateltuna. Tällöin vastaukset pysyvät yksilöllisinä. Haastateltavilla on mahdollisuus antaa kysymykseen useampi vastaus, mikä tulee huomioida tuloksissa. Tämän vuoksi vastauksia voi kysymyskohtaisesti olla esitettynä enemmän kuin haastateltuja on.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitelty haastattelujen analysointimenetelmä.



KUVIO 1. Haastattelujen analysointimenetelmä

Kuviossa on esitetty haastattelujen analysointimenetelmä vaiheittain vasemmalta oikealle. Jokainen äänitetty haastattelu litteroidaan, eli kirjoitetaan tekstimuotoiseksi. Tämän jälkeen jokaisen haastattelun vastaukset poimitaan kysymyskohtaisesti yhteen. Vastaukset tiivistetään haastattelun kokonaistarkastelua varten. Tämän jälkeen kaikkien kysymyskohtien vastaukset tuodaan yhteen analysointia varten. Vastaukset käydään läpi kysymyskohtaisesti ja vastausten hahmottamiseksi käytetään taulukoita ja kuvioita. Vastauksista tehdään lopuksi johtopäätökset tutkimuskysymyksiin peilaten.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelussa selviää haastateltavien ajatukset perehdyttämisen tarkoituksesta. Kuviossa 2 kuvataan näitä ajatuksia. Vastaukset antavat käsityksen siitä, millaista perehdyttämisen oletetaan ja toivotaan olevan. Se antaa suunnitelman sisällölle reunaehdoja, ja millaisiin asiakokonaisuuksiin suunnitelmassa tulee keskittyä.



KUVIO 2. Perehdyttämisen tarkoitus

Haastateltavista moni vastasi perehdyttämisen tarkoittavan käytännön työn opastamista. Perehdyttäminen nähdään konkreettisenä työnteon opastamisena. Toimintatapojen näyttäminen on osa työnopastuksen tärkeimpiä mainittuja asioita. Kaikkiaan perehdyttäminen nähdään tulokkaan avustamisena ja opettamisena.

Kuviossa 3 nähdään perehdyttämisen merkitys haastateltavien mielestä. Merkityksen selvittäminen osoittaa, miten perehdyttämiseen suhtaudutaan. Vastauksista selviää myös haastateltavien ajatukset perehdyttämisen tavoitteiden suhteen. Vastaukset antavat perehdyttämissuunnitelman toteuttamiselle tapoja ja näkökulmia.



KUVIO 3. Perehdyttämisen merkitys vastanneiden mielestä

Kuviosta selviää perehdyttämisen tavoitteen olevan, että tulokas oppii toimintatavat. Perehdyttäminen mahdollistaa tehokkaan työnteon ja auttaa vaatimusten ja työnkuvan ymmärtämisessä. Perehdyttäminen mahdollistaa työnteon oppimisen käytännössä ja on hyvä työkalu työyhteisöön ja -ympäristöön tutustuttamisessa. Myös turvallisuus, ongelmien ennaltaehkäiseminen, sitoutuminen työhön, avoimuus, palautteenanto ja palvelutason ylläpito sekä kehittäminen nousivat vastauksissa esille.

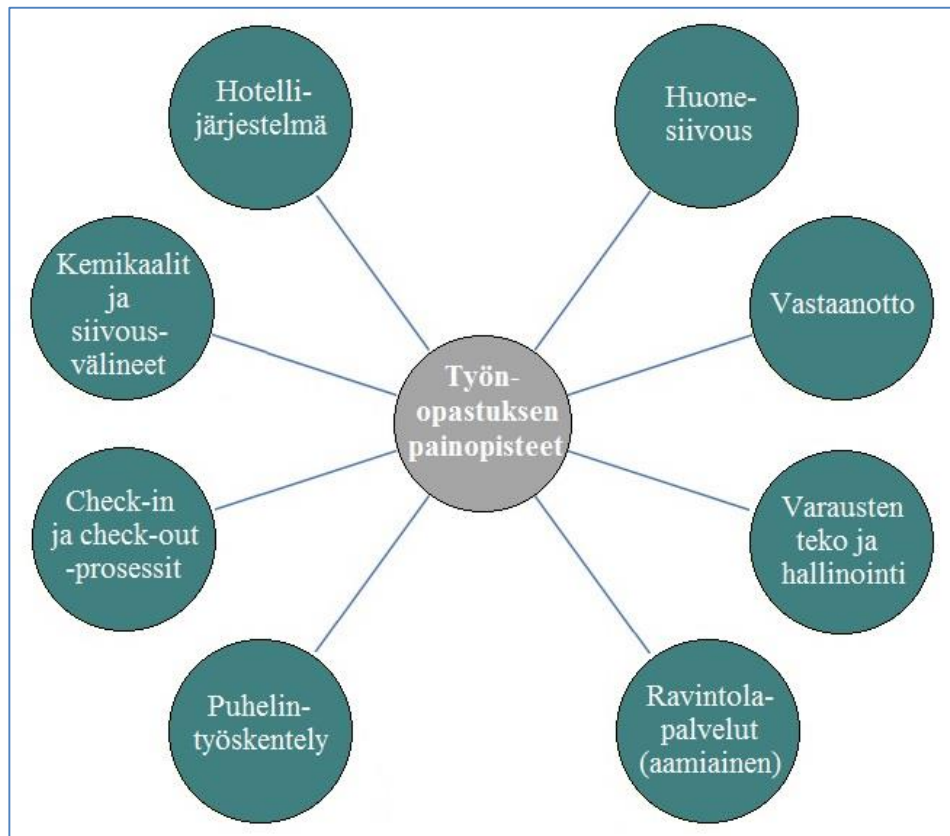
Haastatelluista usea sanoo suunnitelman ja ohjelman tarkoittavan samaa asiaa. Sanojen tarkoituksesta ja merkityksestä ei olla kuitenkaan varmoja. Suunnitelman ajatellaan olevan kaikille yhteinen suunnitelma, mitä kaikki noudattavat perehdytysprosessin aikana. Niiden ajatellaan olevan listoja tärkeimmistä perehdyttämisen aikana opastettavista asioista, mikä voisi sisältää rästittettäviä asiakokonaisuuksia, alaotsikoita, kommenttikentän

ja aikatauluja. Sen kuitenkin ajatellaan olevan yksilöllistettävissä sekä mielellään kirjallinen, esimerkiksi kansiomuotoinen tuotos. Vastauksista tulee esille toisiaan kumoaviakin seikkoja – suunnitelman toivotaan olevan suurpiirteinen, sekä ettei se ole liian suurpiirteinen.

Suunnitelman tai ohjelman tulee olla perehdyttämisen ja työnopastuksen seuraamisen apuväline perehdyttäjälle sekä perehdyttävälle, mistä kokonaisuus on hahmotettavissa. Sen tulee olla selvitys työn perusasioista. Suunnitelmasta tulee näkyä perehdyttämisen tavoitteet, jolloin keskittyminen pystytään täsmentämään oppimisen kannalta tärkeisiin asioihin. Suunnitelma voi olla siis oppimisportainen – kun vaihe yksi on opittu, voidaan siirtyä vaiheeseen kaksi ja niin edelleen. Haastattelun aikana haastateltavat käyttävät tästä pääsääntöisesti nimitystä suunnitelma tai muistilista.

Haastatteluista nousi esiin haastateltujen toiveet sisällön suhteen. Tärkeimmiksi aihealueiksi haastatteluissa nousivat koneet ja laitteet, asiakaspalvelu, työnopastus, toimintatavat, työntekijöiden asema ja vastuut sekä työpaikan fyysiset tilat ja tavaroiden olinpaikat. Perehdyttämisessä tulee selventää työn turvallisuuteen liittyvät seikat. Oman työnteon rytmittämistä ja aikatauluttamista tulee painottaa oman jaksamisen vuoksi, jolloin työtehtävät eivät myöskään kasaannut seuraavalle työvuorolaiselle. Tärkeää on ymmärtää työlle asetetut laatukriteerit, jotta työ tulee tehtyä tarpeeksi huolellisesti. Lisäksi hygienia ja yrityksen toimintaan liittyvät aikataulut ovat tärkeitä. Myös kehonkielen tärkeyttä asiakaspalvelussa painotetaan. Yrityksen eri osastojen toiminnan ymmärtäminen auttaa hahmotamaan yrityksen kokonaisuudessaan. Lisäksi haastattelussa mainitaan, että tulokkaalle tulee kertoa, kuinka työpaikalla tulee käyttäytyä ja kuinka paljon oma persoona saa työssä näkyä. Tällainen tieto tulee selventää heti työsuhteen alussa. Työvuorojen työtehtävät tulee selventää, jotta kaikki työ tulee tehtyä. Lisäksi rahojen käsittelyyn liittyvät toimintatavat tulee selvittää.

Kuviossa 4 näkyy esille nousseita työnopastuksen tärkeiksi koettuja asiakokonaisuuksia.



KUVIO 4. Työnopastuksen tärkeimmät selvitettävät asiat majoitusalan yrityksessä

Kuviossa näkyvät vastaukset ovat täsmällisiä majoitusalan yrityksen toimintaan liittyviä työnopastuksen aihealueita. Erääksi tärkeäksi aihealueeksi nousi hotellijärjestelmän käytön opastaminen vastaanotossa. Tätä perusteltiin sillä, että hotellitoiminnan painopiste on vastaanotossa, missä asiakaspalvelu tapahtuu. Vastaanotossa hotellissa tapahtuvat asiat tulee tietää läpikotaisin.

Huonesiivous on majoitusliikkeen yksi tärkeimmistä aihekokonaisuuksista ja vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. Varausten teko ja hallinointi mahdollistavat majoituspalvelujen tarjoamisen, minkä vuoksi myös niiden tulee olla osa työnopastusta. Ravintolapalvelujen kuten aamiaisen toimintaperiaatteen ymmärtäminen ja osaaminen nousivat haastatte- luissa esiin kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Lisäksi jokainen haastateltu työ- kentelee työtehtävissään myös aamiaistarjoilussa, minkä vuoksi työtehtävät ravintolassa tulee osata. Kemikaaleja ja siivousvälineitä tulee osata käyttää, ovathan ne osa huone- siivouksen ja ravintolapalvelujen työtehtävien mahdollistajia. Sisään- ja uloskirjautumi- nen sekä puhelintyöskentely mainittiin tärkeiksi vastaanoton työtehtäviksi.

Perehdyttämisessä painopiste koetaan työnopastuksessa. Perehdyttämisen toivotaan olevan kokonaiskuvan luomista vaiheittaisesti pieninä kokonaisuuksina. Pääsääntöisesti työharjoittelun kautta työsuhteeseen tuleminen koettiin helpommaksi yritykseen tulotavaksi, jolloin perehdytysaika pystytään järjestämään pidemmäksi ja kattavammaksi harjoittelujakson puitteissa. Kohdeyrityksen perehdyttämisestä mainittiin, että perehdytysaika on ollut liian lyhyt työmäärään ja vastuuseen nähden.

Useimmin haastatteluissa hyvänä työnopastuksen ohjenuorana esiintyi harjoittelu oikeissa tilanteissa tuettuna. Tulokas pääsee harjoittelemaan työskentelyä oikeassa työtilanteessa toisen työntekijän tukemana. Perehdyttämisen ja työnopastuksen vastuu oli usean vastaajan kohdalla annettu koko työyhteisölle, mikä nähtiin hyvänä tapana, sillä tulokas pääsee tässä tilanteessa näkemään erilaisia toimintatapoja usealta perehdyttäjältä. Työnopastuksen toivotaan olevan tasa-arvoista, tilanteissa korjataan tekemästä väärin ja opastukseen tulee olla yksilöllisistä tarpeista riippuen sopiva määrä aikaa. Turvallisella ilmapiirillä ja vastaanottavaisuudella on myös merkitystä oppimisen kannalta.

Taulukossa 1 esiintyvät haastateltujen toiveet sekä uudet vinkit kohdeyrityksen perehdytysuunnitelmaa varten. Kohdeyrityksen työntekijöiltä saadaan vastauksia perehdyttämisen onnistumisen kohteista tällä hetkellä. Näitä asioita pyritään olla muuttamatta, vaikkakin niitä voidaan jatkossa kehittää tarpeen mukaan. Näitä onnistumisia pyritään käyttämään hyväksi suunnitelman luomisessa.

### ONNISTUNEEN PEREHDYTTÄMISEN MAHDOLLISTAJIA

- ❖ oppiminen tapahtuu tekemisen kautta
- ❖ koko työyhteisö toimii perehdyttäjänä
- ❖ tulokas saa tukea
- ❖ avoin ja hyväksyvä työyhteisö
- ❖ kiireettömyys perehdyttämisen aikana
- ❖ perehdyttäjän osaaminen
- ❖ perehdyttämisen oheismateriaali
- ❖ perehdyttämisen konkreettisuus
- ❖ tavoitteena saada tulokas oppimaan
- ❖ molemmat osapuolet voivat oppia
- ❖ perehdyttäminen tapahtuu työvuorojen aikana
- ❖ kärsivällisyys ja positiivinen asenne
- ❖ perehdyttäminen on yksilöllistä
- ❖ perehdyttäjä osaa neuvoa
- ❖ vuorovaikutuksellisuus
- ❖ osaamattomuuden ymmärtäminen
- ❖ halu opastaa

TAULUKKO 1. Onnistuneen perehdyttämisen mahdollistajia

Perehdyttämisessä onnistuneeksi koetaan oppiminen tekemisen kautta, koko työyhteisö perehdyttäjänä, tuen saaminen tulokkaana, avoin ja hyväksyvä työyhteisö sekä kiireettömyys perehdyttämisen aikana. Tärkeää on työnopastuksen konkreettisuus – työtehtävissä tulee saada olla tekijänä mukana, ei pelkästään sivusta seuraajana. Perehdyttäjän on nähty onnistuvan olemalla kärsivällinen, positiivinen ja hänellä tulee olla halua opettaa luodakseen oppimismyönteisen ilmapiirin. Lisäksi perehdyttäminen vaatii osaamista, jota jakaa. Perehdyttämisen tulee olla yksilölliset tarpeet huomioivaa, vuorovaikutuksellista ja molemminpuolista oppimista. Tavoitteena onkin saada uusi työntekijä oppimaan, eikä olennaista ole niinkään perehdyttämisprosessi itsessään. Muita mainittuja seikkoja on näkyvillä kuvassa seitsemän.

Perehdyttämisen kehitettäviä ja toivottuja asioita on näkyvillä taulukossa 2. Perehdyttämisen vähäinen suunnittelu nousi kehittämistä vaativista asioista selkeimmin esille.

<b>PEREHDYTTÄMISESSÄ KEHITETTÄVIÄ JA TOIVOTTUJA ASIOITA</b>	
❖	suunnitelmallisuus
❖	perehdytyskansio tai muu kirjallinen materiaali
❖	enemmän aikaa perehdyttämiseen
❖	perehdyttäjän muistilista
❖	ohjeet työtehtävien suorittamiseen
❖	enemmän aikaa perehtyä ohjelmistoihin
❖	kokeiluvuorot yksin tai tuettuna
❖	aikatauluttamisen merkityksestä muistuttaminen
❖	lista työjärjestyksestä
❖	huonekartta
❖	kokonaiskuvan luominen

TAULUKKO 2. Yrityksen perehdyttämisessä kehitettäviä ja parannusta kaipaavia asioita

Suunnitelma helpottaa perehdyttämisen seuraamista varsinkin, jos koko työyhteisö toimii perehdyttäjänä. Se helpottaa myös perehdyttämisen kehittämistä ja yksilöllisten tarpeiden merkitsemistä kaikkien perehdyttäjien nähtäville. Perehdyttämiseen toivotaan olevan kansio tai jokin muu kirjallinen materiaali, jolloin suunnitelma on luettavissa ja konkreettisenä kappaleena jokaisen nähtävillä. Perehdyttämiselle ja työnopastukselle toivotaan enemmän aikaa, jotta työ vastaa laatuksiteerejä. Lisäksi perehdyttämiskokonaisuuden tueksi toivotaan perehdyttäjälle muistilistaa, johon läpikäytyt aihealueet voidaan rastittaa opetetuksi sekä varmistaa tulokkaan oppineen ne.

Työntekoa helpottamaan toivotaan ohjeita työtehtävien suorittamista varten. Työtehtävien suorittamista helpottaa myös vastaanoton tietokoneohjelmien harjoittelu ilman asiakaspalvelutilannetta, jolloin mahdollistetaan kiireetön ja stressitön oppimistilanne. Tulokkaan selviytyminen itsenäisesti työtehtävistä voidaan varmistaa suorittamalla kokeiluvuoroja joko täysin yksin tai tuettuna. Ennen tällaisia vuoroja merkityksellistä on muistuttaa työn aikatauluttamisesta, eli opastaa siihen. Tätä helpottaa myös lista työjärjestyksestä työtehtävittäin. Lisäksi työnopastuksen alussa oppimista helpottaa kohdeyrityksen

fyysisistä tiloista nähtävillä oleva huonekartta. Merkityksellistä on luoda tulokkaalle kokonaiskuva työstä.

Perehdyttämissuunnitelma, vuorolaisten työtehtävälister, huonekartta sekä perehdyttämiskansio koetaan hyviksi perehdyttämisen oheismateriaaleiksi. Perehdyttämisen apuvälineiksi toivotaan myös muistilistaa perehdyttäjälle, tulokasopasta, yrityskansiota sekä materiaalia luettavaksi tulokkaalle vapaa-ajalla. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että liian pitkiä kirjallisia tuotoksia ei työn ohessa kerkeä lukea, joten materiaalien tulee olla selkeää tai selkeitä asiakokonaisuuksia. Materiaalin toivottiin olevan sellaisessa muodossa, että siihen palaaminen tai tiedon tarkistaminen on helppoa.

Taulukkoon 3 on listattu perehdyttäjää opastamaan sekä perehtyjää oppimaan helpottavia tekijöitä.

<b>Perehdyttäjää helpottaa työssään</b>	<b>Perehtyjää helpottaa oppimaan</b>
oma vastaanottavainen asenne	itse tekeminen
perehdyttämissuunnitelma	riittävästi aikaa oppimiselle
perehdyttämisen muistilista	harjoittelu
kärsivällisyys	toistot
positiivinen asenne	tuen saaminen
tulokkaan oppimistapojen huomioiminen	kyseleminen
riittävä aika perehdyttämiseksi	perehdyttäjä korjaa, jos tulokas tekee väärin
tulokkaan hitauden ymmärtäminen	perehdyttäjä huomioi yksilölliset oppimistavat
tavoitteet	perehdyttämisen oheismateriaalit
perehtyjän kiinnostus ja aktiivisuus	työyhteisön avoimuus ja vastaanottavaisuus
työyhteisön ilmapiiri	kokonaisuuden hahmottaminen
itsensä asettaminen perehtyjän asemaan	positiivinen asenne
osaamattomuuden ymmärtäminen	turvallisuuden tunne
perehdytyskansio	reipas ja aktiivinen asenne
tiukkuus työn laadun suhteen	aiempi kokemus
oma osaaminen	kehittymisen seuraaminen

TAULUKKO 3. Perehdyttäjää sekä perehtyjää helpottavia asioita

Perehdyttäjän tärkeimmäksi ominaisuudeksi mainitaan vastaanottavainen asenne. Kun perehdyttäjällä on halu ja asenne opastaa, on opastaminen mielekästä. Perehdyttäminen vaatii suunnitelman ja muistilistan läpikäytävistä asioista. Kärsivällisyys, positiivinen



asenne, tulokkaan oppimistapojen huomioiminen ja riittävä aika nousevat näissäkin vastauksissa esille. Osaamistakin suurempaan rooliin nousevat kuitenkin perehtyjän aktiivisuus, työyhteisön positiivinen ilmapiiri, empatiakyky, osaamattomuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen sekä tiukkuus työn laadun suhteen. Merkityksellistä perehdyttämisen onnistumisessa on perehdyttäjän rooli ja oma asenne.

Perehtyjää helpottaa oppimaan itse tekeminen ja konkreettinen harjoittelu. Perehdyttämiselle tulee olla riittävästi aikaa, sillä oppiminen ei tapahdu silmänräpäyksessä. Riittävästi toistoja ja tuki työtehtävissä luovat pohjaa oppimiselle. Tuen saaminen näkyy myös kysymysten esittämisessä – haastateltavat mainitsevat perehtyjän oman aktiivisuuden olevan tärkeässä roolissa, jotta henkilö oppii juuri niitä asioita, mitä ei vielä osaa. Väärin tekemisen korjaaminen, yksilölliset oppimistavat, oheismateriaalit ja työyhteisön avoimuus vaikuttavat yksilön asenteeseen ja mahdollisuuksiin oppia. Syiden antaminen työtehtävien tekemiselle luo kokonaiskuvan työstä. Omalla asenteella, turvallisuudentunteella ja aiemmalla kokemuksella on positiivinen vaikutus oppimiseen. Myös kehittymistä tulee seurata, jotta perehdyttämistä pystytään täsmentämään vähemmän muistiin jääneisiin aiheisiin.

Haastattelussa oli mahdollisuus sanoa vapaasti aiheeseen liittyviä huomioita. Perehdyttämisen ja työnopastuksen vaikeudeksi mainitaan olettaminen – perehdyttämistilanteessa tulee olla enemmän keskustelua siitä, mitä uusi työntekijä osaa ja mitä ei. Perehdyttämisen tulee olla aina yksilöllistä ja oppimiseen tähtäävää. Tavoitteiden tulee olla kaikkien osapuolten tiedossa, jotta ratkaisuja perehdyttämisen suhteen osataan tehdä tavoitteiden suuntaan. Suunnitelman toimivuus onkin kiinni siitä, antavatko kaikki perehdyttäjät panoksensa sen toteuttamisessa.

Vastuuta toivotaan annettavaksi perehtyjille, jotta sitä oppii kantamaan. Vastuuta varoitetaan kuitenkin antamasta liikaa ja liian varhain, jolloin oppimistilanne kääntyykin päällelleen, stressaavaksi ja liian haastavaksi tilanteeksi osaamiseen nähden. Tällaisessa tilanteessa töihin tulemisen mukavuus saattaa tyrehtyä. Itse tarkkailemalla ei myöskään opi kaikkea, joten työnopastuksen tulee olla opastavaa ja keskustelevaa. Opastamisen tulee kin vastata yrityksen laatukriteerejä, jotta työnlaatu täsmää asiakkaiden odotuksia.

Haastattelussa esiintyi myös, ettei kaikista ole perehdyttäjäksi automaattisesti. Huonoa kohtelua ei kenenkään tarvitse työyhteisössä kestää. Hyvä työilmapiiri näkyy aivan asiakaspalvelutilanteissa asti positiivisena energiana, siksi asiakaspalvelun tärkeyttä toivotaankin painotettavan entistä enemmän. Lisäksi perehdytettäviä ei saa olla liikaa yhtäaikaaisesti, jolloin oppiminen ei enää ole yksilölähtöistä, kun oppimisen tulee tapahtua samaan tahtiin toisen kanssa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Perehdyttävä työyhteisö on koettu hyväksi toimintatavaksi, minkä vuoksi tämä vastuu säilytetään jatkossakin. Perehdyttäminen alkaa esimiehen, eli hotellipääällikön järjestämällä työhönottokeskustelulla. Sen aikana selvitetään yrityksen arvot, työsuhteen määräytymiseen liittyvät tekijät, palkat ja muut työnteon taustalla olevat säädökset. Esimiehen tulee huolehtia henkilöstöstään jo ensimmäisen keskustelun aikana ja luoda avointa ilmapiiriä. Esimies antaa kuvan yrityksen taustalla vaikuttavista arvoista, tärkeimmistä toiminta-ajatuksista, työyhteisöstä ja työhyvinvoinnin tärkeydestä. Tämän jälkeen perehdyttämisen ja työnopastuksen hoitaa työyhteisö.

Perehdyttämisen pääpaino asettuu työnopastukseen ja toimintaohjeiden antamiseen, sillä harjoittelun ja itse tekemisen kautta oppiminen on tehokkainta. Perehdyttämisen tulee olla konkreettisissa työtehtävissä toimimisen opettamista ja toimintojen sekä sisältöjen hallinnan opastamista. Yksin työskenteleminen vaatii tekijältään osaamista sekä jokaisen työtehtävän ja toiminnon hallintaa, minkä vuoksi perehdyttämisessä tulee selventää, kuinka työtehtävistä suoriudutaan.

Kohdeyrityksen perehdyttämiseltä puuttuu suunnitelmallinen ote. Tämän vuoksi yritykselle luodaan sekä perehdyttämisohjelma- että suunnitelma. Perehdyttämisohjelmaan merkitään perehdyttämisen pohjalla vaikuttavat tärkeimmät toimintaa ohjaavat raamit, kuten oppimislähtöinen opastus, työyhteisö perehdyttäjänä, molemminpuolinen vuorovaikutus ja avoimuus sekä yksilölliset tavoitteet. Myös henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kuten osaamisen jakamisen, toimivan vuorovaikutuksen ja työsuojelu aihealueiden tulee kaikkien olla osa perehdyttämistä. Itse perehdyttämisohjelman tavoite on saada tulokas oppimaan yrityksen toimintamalli ja työtehtävät. Perehdyttämisohjelman, eli koko kohdeyrityksen perehdyttämisen pääpaino on työnopastuksessa ja osaamisen jakamisessa. Osaamiseen lukeutuvat myös substanssi-, prosessi- ja vuorovaikutusosaaminen.

Perehdyttämisohjelman tulee sisältää perehdyttämissuunnitelma, mikä on ohjelmaa konkreettisempi suunnitelma perehdyttämisen järjestämisestä. Se on kokonaisuus opastettavista asioista ja toimii samalla muistilistana perehdyttäjälle. Suunnitelman tulee olla listamuotoinen selvitys tärkeimmistä perehdytettävistä työtä ohjaavista toiminnoista ja asioista sekä työtehtävistä. Suunnitelma ei sisällä pelkästään konkreettisia työtehtäviä,

vaan suunnitelmassa tulee esiintyä myös työnteon taustalla vaikuttavat tekijät, kuten työn turvallisuusnäkökulmat, työn rytmittäminen ja oma hyvinvointi, tavoitteet ja työskentelyympäristö.

Suunnitelman tulee olla rästittävää listaa, mihin perehdyttäjät merkitsevät asian opastetuksi. Listassa tulee olla myös toinen rästittävää kohta oppimisen seuraamiseksi – kun uuden työntekijän on seurattu pärjäävän tietyssä työtehtävässä itsenäisesti, merkitään jälkimmäiseen ruutuun rasti. Asiakokonaisuuksien jälkeen tulee olla avoimille kommentteille tilaa. Tämä mahdollistaa huomioiden jättämisen toiselle perehdyttäjälle esimerkiksi tietyn asiakokonaisuuden kertaamisen tarpeesta. Kommenttikenttään voi merkitä myös perehdytettävän vahvuuksia, joista voi olla muissakin työtehtävissä hyötyä. Näillä mahdollistetaan perehdytettävän oppimisen kehityksen seuraaminen. Opastetuiksi merkatut aiheet tulee tarkistaa opituiksi, muutoin tavoitteisiin pääsemistä ei pystytä seuraamaan. Perehdyttämisen jälkeen tulokkaan kanssa tulee käydä keskustelu perehdyttämisen onnistumisesta sekä jatkosta. Keskusteluja tulee käydä myös perehdyttämisen aikana.

Sekä perehdyttämissuunnitelman että –ohjelman tulee sisältää aikatauluja. Perehdyttämishjelmassa tulokkaan oppimista tulee seurata tietyin aikavälein: perehdyttämisen alkuvaiheessa kehittymistä seurataan esimerkiksi viikon välein ja kuukauden jälkeen kahden viikon välein tiettyyn aikamääreeseen saakka. Kehittymistä tulee seurata perehdyttämissuunnitelmaan tehtyjen merkintöjen pohjalta. Mikäli tulokas ei pärjää yhdessäkään työtehtävässä itsenäisesti esimerkiksi kahden viikon jälkeen, tulee perehdyttämisen laatua, tavoitteita, tehtyjä toimia ja suunnitelman sisältöä tarkastella muutosten tekemiseksi ja ongelman löytämiseksi. Lisäksi perehdyttämishjelman aikatauluihin kuuluu perehdyttämishjelman ja -suunnitelman seuraava päivittämisajankohta ja vastuhenkilö. Perehdyttämissuunnitelmaan merkittävät aikataulut voivat olla yhdessä perehdytettävän kanssa päätettäviä tavoiteaikatauluja. Suunnitelma on jokaisen perehdytettävän kesken hieman erilainen, vaikka pohja suunnitelmalle on sama.

Perehdyttämishjelmalle ja –suunnitelmalle tulee luoda kansio. Perehdyttämiskansio sisältää tehdyn ohjelman sekä suunnitelman, mutta se sisältää myös kaikki perehdyttämisen oheismateriaalit ja ohjeistukset. Se on konkreettinen kirjallinen tuotos kohdeyrityksen vastaanotossa, missä se on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Sen päivittämistä varten tulee vastaanoton tietokoneelta löytyä myös sähköinen versio kansion sisällöistä, jotta

asioiden muuttuessa sisältöä on helppo päivittää. Kansion ei tule olla liian laaja ja yksityiskohtainen, vaan sen pitää olla helposti luettavissa ja sisällöllisesti selkeä vaivattoman informaation tarkistamisen vuoksi.

Kansio tulee sisältämään aiemmin mainittujen tuotosten lisäksi oheismateriaalia perehdyttämisen järjestämistä sekä oppimisen mahdollistamista varten. Kansio sisältää päivitettyt ohjeet kohdeyrityksen aamu- ja iltavuorolaiselle. Ohjeet sisältävät päivän aikana kriittisimmät suoritettavat työtehtävät aikajärjestyksessä sekä työtehtävään liittyvät tärkeimmät toimintaohjeet, esimerkiksi käytettävät salasanat ja käyttäjätunnukset sekä opastuksen varauskanavien sulkemiseksi. Lisäksi kansioon luodaan uudeksi materiaaliksi toimintaohjeet asiakkaiden sisään- ja uloskirjaamiseen. Nämä tilanteet sisältävät työntekijän osalta paljon muutakin kuin asiakaspalvelutilanteeseen kuuluvaa avainten luovutusta, keskustelua ja opastusta, esimerkiksi asiakkaan tietojen merkitsemistä hotellijärjestelmään, hintakirjauksia sekä maksujen tekemistä. Näiden lisäksi kansioon luodaan pohjapiirros hotellin huoneista, eli huonekartta. Kartta on piirros jokaisen kerroksen huoneista ja huonetyypeistä. Karttaan merkitään myös huonekohtaiset erityishuomiot. Tämä helpottaa työntekoa vastaanotossa, kun vastaanottovirkailija näkee, mikä huone on varustettu parivuoteella ja mikä erillisillä vuoteilla, tai mihin huoneeseen ei mahdu lisävuode. Yritystietoja sisältävää materiaalia ei ole tarpeellista luoda, sillä yritykseen tutustuminen käy helpoiten työn ohessa.

Kansion tulee sisältää myös tärkeimmät turvallisuusohjeet. Tällaisia ovat hätäpoistumistiet, hätänumerot, hälytysjärjestelmän koodit ja käyttöohjeet, palo-ovien käyttöohjeet, toiminta uhkatilanteessa, rahan käsittelyyn liittyvät käytänteet sekä muut tärkeät turvallisuusnäkökulmat. Turvallisuus on yksintyöskentelevän tärkeimpiä tukipilareita. Turvallisuus vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Se vähentää yksintyöskentelevän stressiä ja on ongelmatilanteissa suuri apu.

Uutena konkreettisenä muutoksena perehdyttämisen aikatauluun liittyen tulee aloittaa perehdyttämisvuorojen kokeilu. Tulokkaalle on järjestettävä mahdollisuus näyttää osaaminen tuettuna ennen työvuoron suorittamista yksin. Tällöin pystytään seuraamaan, onko tulokas valmis työntekoon yksin. Tällä varmistetaan, ettei työntekijä joudu epämiellyttäviin tilanteisiin osaamattomuuden vuoksi sekä vähennetään ongelmatilanteiden syntymistä. Perehdyttäminen tulee järjestää yksilöllisten tarpeiden mukaan, jolloin myös pe-

rehdyttämisen pituus tulee määritellä niiden mukaan. Kehittymistä seurataan perehdyttämissuunnitelman avulla. Tärkeintä on painottaa työnopastusta, sillä työtehtävät ovat vaihtelevia ja yhden henkilön tulee suoriutua jokaisesta työtehtävästä itsenäisesti. Suurimaksi haasteeksi on noussut hotellijärjestelmän hallitseminen, minkä vuoksi uudelle tekijälle tulee järjestää aikaa harjoitella ja tutkia hotellijärjestelmän toimintoja ilman asiakaspalvelutilannetta. Tällainen on mahdollista järjestää, kun työvuorossa ollaan kahden työntekijän voimin.

Perehdyttämisohjelman luomisen jälkeen työyhteisön jäsenille järjestetään perehdytyskoulutus tai -palaveri muutosten ja täsmennettyjen ohjeiden selvittämisen vuoksi. Tämä mahdollistaa yhtenäisen perehdyttämisen mallin, vaikkakin jokainen työntekijä perehdyttää tulokkaita omalla persoonallaan. Koulutuksessa käydään ohjelma, suunnitelma sekä kansio läpi, jotta kaikilla on käsitys niiden sisällöistä. Lisäksi koulutuksessa painotetaan perehdyttäjän ominaisuuksia aiempaa enemmän: positiivinen asenne, avoimuus, kärsivällisyys, tavoitteellisuus, oppimislähtöinen opastus, asiakaspalvelun tärkeyden painottaminen, kannustaminen sekä yksilöllisyyden huomioiminen nousevat haastattelujen tuloksistakin tärkeiksi seikoiksi. Perehdyttäjälle tulee selvittää perehdyttämisen tavoitteet sekä työn laatukselliset aiempaa tarkemmin. Koulutuksella pyritään luomaan yhtenäinen toimintamalli perehdyttävälle työyhteisölle.

Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon samoja seikkoja, joita henkilöstöjohtamisessa painotetaan. Hyvä perehdyttäjä toimii perehdyttävälle mentorina, esikuvana tai osittain esimiehenä. Hän toimii esimerkkinä, jolta tulokas oppii työskentelytään ja työtehtävät. Näin ollen perehdyttäjän asennetta ja oikeanlaista viestintää tulee painottaa. Perehdyttäjä huolehtii perehdyttävän oppimisesta, jaksamisesta ja työnteon suuntaamisesta oikeisiin asioihin, ja näin ollen hänen työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Perehdyttäjän ja perehdyttävän välillä tulee olla dialogisen keskustelun mahdollisuus, jotta molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta.

Perehdyttämisen aineistoa tulee päivittää ja kehittää. Varsinkin perehdytysohjelmaa tulee kehittää sen toimivuuden mukaan. Myös suunnitelmaa tulee päivittää tietojen muuttuessa. Perehdyttämisohjelma tulee ottaa tarkasteltavaksi uudelleen esimerkiksi vuoden päästä, jolloin sen käytännön toimivuutta on pystytty seuraamaan. Kaikki henkilökohtaiset perehdyttämissuunnitelmat tulee säilyttää perehdyttämiskansiossa, jotta ohjelmaa ja suunnitelmaa voidaan kehittää. Henkilökohtaisista suunnitelmista ja lisähuomioista voi löytyä

arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, onko perehdyttämiselle ollut tarpeeksi aikaa tai onko perehdyttäminen ollut tarpeeksi henkilökohtaista. Tämän jälkeen perehdyttämisen kehityskohteet voidaan tarkentaa, jolloin tiedetään, mihin tulevaisuudessa huomio tulee kiinnittää.

Haastatteluissa ei mainittu muutosperehdyttämistä, eli vanhojen työntekijöiden tiedon päivittämistä muutoksissa. Uusista toimintatavoista ja muutoksista tiedotetaan kohdeyrityksessä työyhteisöä viestivihon ja sähköpostin välityksellä, mutta muutoksiin liittyvä aineisto kuten uudet toimintaohjeet tulee jatkossa kerätä perehdyttämiskansioon. Tällöin kaikki ohjeistus ja apu löytyvät yhdestä paikasta ja ovat helposti saatavilla. Kansio toimii myös eräänlaisena ohjeistuksen viestintäkanavana.

Koska haastateltavat ovat kohdeyrityksen työntekijöitä, ovat esiin tulleet ideat ja kehitysehdotukset täsmällisiä ja vastaavat yksilöllisesti juuri tämän yrityksen kehitystarpeita. Työntekijöiltä löytyy tietoa siitä, mikä yrityksen perehdyttämisessä on hyvää ja mikä kaipa kehitystä. Tämän vuoksi tuloksista tehdyt johtopäätökset muutosten tekemiseen, perehdyttämisen kehittämiseen ja perehdytyskansion luomiseen ovat juuri kohdeyrityksen tarpeisiin kohdennettuja. Muiden ulkopuolisten majoituspalveluja tarjoavien yritysten työntekijöiltä saatiin uusia ideoita muun muassa oheismateriaalien ja perehdyttäjän asenteen suhteen. Tämä toi toisenlaista syvyyttä haastatteluista saatujen tulosten joukkoon. Ulkopuolisten haastatteluja olisi toivonut olevan useampia, mutta haastattelusta kieltäytyttiin, minkä vuoksi vastausmäärä heidän osalta jäi suhteellisen pieneksi.

Aika- ja kustannusresurssit on otettu huomioon suunnitteleamalla perehdyttämistä ja työnopastusta sen kaltaiseksi, että niistä syntyy mahdollisimman vähän kustannuksia ja lisätyötä. Perehdyttämisen suuntaaminen oikeisiin asioihin suunnitelmallisesti vähentää perehdyttämiseen käytettävää aikaa, kun perehdyttäminen etenee vaiheittaisesti. Perehdyttämissuunnitelma antaa tehoja työntekoon. Aiemmin perehdyttäminen on ollut enemmän tilannesidonnaista. Lisäksi perehdyttämisessä kohdeyrityksessä painotetaan työnopastusta yksintyöskentelyn vuoksi. Yksintyöskentelyn tueksi selvitetään perehdyttämisen aikana myös työn tehokkuusseikat yksintyöskentelyn helpottamiseksi.

Tutkimusetiikka huomioitiin haastattelujen suhteen jättämällä mainitsematta haastateltujen nimet ja sukupuoli. Myöskään ulkopuolisten yritysten nimiä ei tahdottu paljastaa.

Merkityksellistä on saadut vastaukset. Haastattelutulokset käsiteltiin tarkoin ja haastattelun aikana vastaukset kerrattiin haastateltavien kanssa oikeinymmärryksen varmistamiseksi. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutustapa onkin valittu tutkimuskysymysten mukaan. Laadullinen tutkimus haastatteluna mahdollistaa selkeiden, mutta yksilöllisten tulosten saamisen. Haastattelutilanteissa pyrittiin mahdollisimman vähän johdateluun asian äärelle, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman yksilöllisiä. Tuloksissa on tästä huolimatta nähtävissä useita itseään toistavia vastauksia, mikä varmisti asian tärkeyden. Koska haastattelut alkoivatkin toistaa itseään, tarkoituksenmukaista ei olisi enää ollut jatkaa useampien haastateltavien etsimistä.

Tutkimus on ollut työelämän kehittämistarpeista lähtevä ja selkeästi rajattu kokonaisuus. Tavoite on ollut luoda ratkaisu perehdyttämisen suunnittelemattomuuteen ja kehittää työtä. Siinä missä tutkimus on kehittänyt työelämää, on se kehittänyt myös omaa ammatillista osaamistani, esimerkiksi perehdyttäjänä sekä työpaikan asiakokonaisuuksien hahmottamisen ja työtehtävien priorisoinnin suhteen. Aihe on tuntunut erityisen kiinnostavalta ja henkilöstöjohtamisen näkökulma on antanut työlle syvyyttä. Kaikkiin tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tämän tutkimuksen lopputulos on odotettua kattavampi ja täsmällisempi.

Tutkimukselle on haluttu hakea monenlaista näkökulmaa tutustumalla aiheen teoriaan monelta kantilta ja usean lähteen kautta. Perehdyttäminen onkin avautunut työn myötä suuremmaksi ja monisyisemmäksi kokonaisuudeksi kuin tutkimusta aloittaessa olisi kuvitellut. Se onkin osa yrityksen tehokkuuden, tuottavuuden ja palvelun laadun parantaja, ja se on erityisen varteenotettava investointi- ja kehityskohde. Oma halu ja kiinnostus perehdyttämisestä ja sen järjestämisestä on työn myötä kasvanut, enkä näkisi laisinkaan epämiellyttävänä ottaa asiassa enemmän vastuuta tulevaisuudessa. Varsinkin perehdyttämiskansion luominen ja sen kehittäminen vaikuttavat mielenkiintoisilta haasteilta, joihin aion tarttua. Työn teoriaosuuden laajuus kuitenkin mietityttää: ymmärtääkö lukija perehdyttämisen moninaiset vaikutukset koko yrityksen toiminnassa samoin kuin kirjoittaja. Perehdyttämisen tärkeys on teoriaosuudessa perusteltu läpikotaisin henkilöstöjohtamisen kautta aivan tuloksellisuuteen saakka.

Työn tekemisessä on käytetty koulutuksen sekä työelämän kautta saatua ohjausta, jotta tuotos on toivotun kaltainen. Työelämän toimijalle tulevaisuuteen jää täsmällisen sekä yksityiskohtaisen perehdyttämiskansion luominen ja kehittämiskohteiden selvittäminen



uudelleen. Tutkimus onkin arvokas pohja työelämän toimijalle, sillä suunnitelman luominen on nyt vaivatonta tutkimuksen tiedon pohjalta. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voi toimia perehdyttämiskansion kehittäminen uudelleen, kun ensimmäistä versiota on päästy käyttämään tietyn aikaa uusien tulosten saamiseksi.

## LÄHTEET

- Dubois L. 2010. How to Make an Employee's First 90 Days Successful. Inc. 13.12.2010. Luettu 4.10.2016. <http://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>
- Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Hyppänen R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jokilaakson koulutuskuntayhtymä. 2013. KAMoon VEVO 3 -hanke. HRM-käsitteiden avaukset suomi-englanti. Henkilöstöjohtaminen. Luettu 2.9.2016. <https://www.jedu.fi/documents/10157/f7ec071f-c8bf-4fd4-97c9-1f72e42c38ca>
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro
- Juurakko Laura. 2014. Perehdytyskansio perehdyttämisen välineenä. Sosiaali- ja terveysala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvilehto L. 2013. Tulokeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. 19.8.2013. Blogi. Ajattelun ammattilainen. Luettu 8.9.2016. <https://ajattelunammattilainen.fi/2013/08/19/tulokeskeisyydesta-ihmiskeskeisyyteen/>
- Kangas P & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kuntatyönantajat. 2012. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Päivitetty 25.1.2012. Luettu 2.9.2016. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/Sivut/default.aspx>
- Kupias P. & Peltola R. 2009 Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias P. & Salo M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Lohtaja S. & Kaihovirta-Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro
- Moilanen R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen K. & Roos S. 2009. Työyhteisötaidot. UNIPress.
- Onali A. 2013. Taustapaperi: Tulospohjainen lähestymistapa kehitysyhteistyössä. 15.1.2013. Kepa. Luettu 8.9.2016. [https://www.kepa.fi/tiedostot/tulospohjaisuus\\_taus-tapaperi.pdf](https://www.kepa.fi/tiedostot/tulospohjaisuus_taus-tapaperi.pdf)

Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Pakarinen T. & Mäki T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita.

Penttinen A. & Mäntynen J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Torppa T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Helsinki: Talentum.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. 2003. Työsuojelun perusteet. 5. korjattu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Wähälä K. Hotellipäällikkö. 2016. Haastattelu 6.10.2016. Haastattelija Kataja K. Hotelli Homeland. Tampere.

## LIITTEET

### Liite 1. Kehittämistarpeiden selvittäminen

#### Lähtötilanteen (kehittämistarpeiden) selvittäminen

Perehdyttämisen kehittäminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 27)

Työpaikka:

Lähtötilanteen selvittäminen. Mikä on tilanne nyt? (Ruutuun rasti) Tavoite? (Ruutuun T)	Kiitettävä	Melko hyvin	Jonkin verran	Erittäin vähän
1. Miten hyvin kaikki ymmärtävät perehdyttämisen merkityksen?				
2. Onko työpaikassasi tehty perehdytys suunnitelmia ja -ohjelmia?				
3. Ovatko opastuksen lähtökohtana yrityksen tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävien odotukset ja tarpeet?				
4. Miten hyvin esimiehet, perehdyttäjät ja työnopastajat osaavat opastaa?				
5. Miten hyvin esimiehet, perehdyttäjät ja työnopastajat seuraavat oppimista ja varmistavat sen?				
6. Miten hyvin työpaikkasi perehdyttämisaineiston määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita?				
7. Kehitetäänkö työpaikassasi perehdyttämistä ja työnopastusta jatkuvasti?				
8. Miten hyvin henkilöstön keskeinen tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat perehdyttämiseen liittyvissä asioissa?				

Tekijät:

Pvm:

## Liite 2. Haastattelulomake

1 (2)

## Haastattelu perehdyttämisestä

Tutkimuksella halutaan selvittää

- millainen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla kohdeyrityksen tarpeisiin ja resursseihin nähden
- mitä perehdytysuunnitelman tulisi sisältää
- tarvitaanko perehdyttämiseen oheismateriaalia oppimisen tueksi (kirjallista materiaalia)
- haastateltavien toiveet, ideat ja kokemukset perehdyttämisestä suunnitelmaa varten

- 1) Mitä perehdyttäminen mielestäsi tarkoittaa?
  
- 2) Mikä merkitys perehdyttämisellä mielestäsi on? Miksi perehdytetään?
  
- 3) Mitä perehdyttämisohjelma tai/ja -suunnitelma mielestäsi tarkoittaa?  
Kerro omin sanoin.
  
- 4) Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä perehdyttämisessä läpikäytäviä asioita?  
Listaa omin sanoin.
  
- 5) Miten yrityksessäsi perehdyttäminen tällä hetkellä hoidetaan?
  
- 6) Mitä yrityksesi perehdyttämisessä on hyvää tai toimivaa? (Onnistumiset)

(jatkuu)

- 7) Mitä kehitettävää yrityksesi perehdyttämisessä olisi tai mitä vielä toivoisit?
  
- 8) Millaista oheismateriaalia kaipaisit perehdyttämisen tueksi?
  
- 9) Mikä helpottaa perehdyttämistä? (Perehdyttäjän näkökulma)
  
- 10) Mikä helpottaa perehtymistä? (Perehtyjän näkökulma)
  
- 11) Oletko kohdannut jossain muussa yhteydessä/työpaikassa erityisen hyvää/huonoa perehdyttämistä? Kerro omin sanoin.