

Heidi Hirvonen

Perehdytyskansio Lomakeskus Himmerkille



Opinnäytetyö

Matkailu-, ravitsemis-
ja talousala

Syksy 2015



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Hirvonen Heidi

Työn nimi: Perehdytyskansio Lomakeskus Himmerkille

Tutkintonimike: Restonomi (AMK), matkailun koulutusohjelma

Asiasanat: Perehdyttäminen, opas, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, oppiminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjoittaa perehdytyskansio Lomakeskus Himmerkille, koska yrityksessä ei ole lainkaan aikaisempaa perehdytysmateriaalia. Tämä kansio on tarkoitettu niin uusille työntekijöille kuin vakituisille työntekijöillekin. Kansion on tarkoitus auttaa uutta työntekijää perehtymään työhönsä niin, että se olisi helpompaa ja nopeampaa heille sekä yritykselle. Jatkossa uusi työntekijä löytää suurimpaan osaan kysymyksiinsä vastauksen kansiosta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, mutta tekijä on haastatellut Himmerkin henkilöstöä sekä henkilöä, joka on vastuussa uuden työntekijän opastuksesta. Opinnäytetyön suunnitelmana oli se, että ensin kirjoitetaan huolellisesti teoriaosuus ja sen jälkeen perehdytyskansio. Kansion tekemisen aikana tekijä on ollut suurimman osan ajastaan Himmerkissä sekä on käynyt sähköpostikeskustelua omistajan kanssa.

Opinnäytetyön tuloksena on perehdytyskansio. Kansio sisältää yrityksen esittelyn, sen asiakaskunnan, työnteon vastaanotossa, baarissa ja keittiössä sekä mökkien siivouksen. Lopuksi kansiossa on tarkistuslista perehdyttäjälle sekä uudelle työntekijälle. Kansion pohjana on käytetty kokemuksellista oppimista. Kokemuksellinen oppiminen näkyy kansiossa pieninä oppimistehtävinä ja kuvina tekstin lisäksi. Perehdyttäjälle on tehty kehityskeskustelupohja sekä se, että kansion läpikäynti on tarkoitus suorittaa samalla, kun työsuoritteita tehdään.

Työn lopputuloksena on hyödyllinen ja kattava perehdytyskansio. Se on helposti päivitettävissä tarpeen vaatiessa. Lopputulokseen vaikuttivat omistajan ja ohjaajan mielipide sekä tekijän työkokemus Lomakeskus Himmerkissä. Perehdyttäjän työtä on helpotettu, koska perehdytettävät asiat voidaan tarkistaa sujuvasti kansiosta. Kansio on helpottanut työntekijöidenkin taakkaa, koska perehdytyskansioon on koottu kaikki tärkeimmät asiat. Tuote tullaan testaamaan ensi kesänä uusilla kesätyöntekijöillä.

ABSTRACT

Author: Hirvonen Heidi

Title of the Publication: Orientation guide to Holiday Village Himmerki

Degree Title: Bachelor of Hospitality Management

Keywords: Orientation, guide, personnel management, management, learning

The purpose of this Bachelor's thesis was to write an orientation guide to Holiday Village Himmerki because there was no previous guide material available. This guide was made for new employees as well as existing staff. The guide was meant to help new employees get oriented to work so that it would be faster and easier to them and the company. Furthermore, new employees can find most of the answers to their question in the guide.

This thesis is functional but the author has interviewed the Himmerki personnel and one person who is in charge of briefing new employees. The plan for this thesis was first to carefully complete the theoretical part and after that the orientation guide. During the process the author was at Himmerki daily and she and the owner has send lots of e-mails.

The final result of this thesis is the orientation guide. The guide includes information about the company and its regular customers, working in the reception and bar, working in the kitchen and cleaning the cottages. In the end of guide, there is check list for the person who is charge of the orientation and also for the new employee. The framework for this guide is in experiential learning which shows as small assignments, pictures in addition to text, development discussion framework which is made for mentor and in addition this guide enables simultaneous work and aid.

The result of this thesis is useful and comprehensive orientation guide. It is easy to update if necessary. The final result was affected by the owner, the supervising teacher and the author's work experience in the holiday village Himmerki. The mentor's task has been made easier because matters can fluently check in the guide. The guide has helped also personnel of Himmerki and make their burden lighter because the most important items are in the guide. The product will be tested next summer with new summer employee.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TAUSTATIEDOT OPINNÄYTETYÖHÖN.....	2
2.1 Yrityksen esittely	2
2.2 Yrityksen elinkaari.....	4
3 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	6
3.1 Opinnäytetyön toteutus	7
3.1.1 Kansion sisältö.....	8
3.1.2 Yrityksen toiveet ja tavoitteet	10
3.2 Opinnäytetyöprosessi	11
4 JOHTAMINEN.....	13
4.1 Henkilöstöjohtaminen.....	14
4.2 Henkilöstösuunnittelu.....	19
5 PEREHDYTTÄMINEN	22
5.1 Merkitys ja hyödyt	25
5.2 Tavoitteet ja ongelmat.....	27
5.3 Perehdyttämisen vaiheet	28
5.3.1 Rekrytointivaihe	29
5.3.2 Ennen töihin tuloa	29
5.3.3 Vastaanotto.....	30
5.3.4 Työnopastus	32
5.3.5 Työsuhteen päättyminen	34
5.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	34
5.5 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö.....	35
5.5.1 Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.....	35
5.5.2 Työsopimuslaki 26.1.2001/55	37
5.5.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334	38
5.5.4 Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44	39
5.6 Perehdytyksen apuvälineet.....	40
6 OPPIMINEN.....	43
6.1 Oppimisenäkemyksiä.....	44

6.1.1 Behavioristinen oppimismnäkemy.....	45
6.1.2 Kognitiivinen oppimismnäkemy.....	46
6.1.3 Konstruktiiivinen oppimismnäkemy.....	47
6.1.4 Kokemuksellinen oppimismnäkemy	49
6.2 Oppimismprosessi	52
7 KANSION KOKOAMINEN JA ARVIOINTI	54
LÄHTEET.....	58

LIITTEET

LIITE 1: Lomakeskus Himmerkin perehdytyskansio (Salainen)

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa perehdytyskansio Lomakeskus Himmerkille. Tarkoituksena on, että perehdytyskansio olisi käyttökelpoinen, helposti luettava sekä helposti päivitettävä. Kansion tarkoitus on olla hyödyksi uudelle työntekijälle perehdyttämisprosessissa, mutta myös kätevä työkalu vakituisille työntekijöille. Kansiota löytyy kaikki tarpeellinen tieto yrityksestä sekä sen toimintatavoista. Lomakeskus Himmerkin tärkein tulonlähde on mökkimajoitus, joten se osio on käyty huolella läpi. Perehdytyskansioon kuuluu myös tarkistuslista.

Opinnäytetyön aihe löytyi mietinnän jälkeen tekijän entisestä kesätyöpaikastani. Lomakeskus Himmerkissä ei ole koskaan ollut juuri minkäänlaista perehdytysmateriaalia, joten omistajan suhtautuminen perehdytyskansioon oli vastaanotettava. Perehdyttämisessä onkin tästä syystä ollut suuria puutteita, jotka pyritään parhaan mukaan korjaamaan tällä perehdyttämiskansiolle. Kansio on heidän tietokoneellaan, ja se tulostetaan tarpeen vaatiessa.

Opinnäytetyön teoreettinen osa sisältää teoretietoa johtamisesta, perehdyttämisestä sekä oppimisesta. Johtamisosiossa käsitellään johtamista, henkilöstöjohtamista ja henkilöstösuunnittelua. Perehdyttämisosiossa käsittelyssä ovat perehdyttämisen merkitys, tavoitteet, hyödyt ja ongelmat, perehdyttämisen vaiheet, perehdyttämisen lainsäädäntö, perehdyttämisen seuranta ja arviointi sekä perehdyttämisen apuvälineet. Oppimisosiossa käsitellään erilaisia oppimisenäkemyksiä sekä oppimisprosessia.

Opinnäytetyön toiminnallinen osa, perehdytyskansion pohja, on kokemuksellisessa oppimisessa. Monet ihmisistä oppivat parhaiten kokemuksiansa kautta, ja heille kirjallisen perehdytyskansion lukeminen vie aikaa, koska asioita on vaikea muistaa lukemalla. Tästä syystä tämä perehdytyskansio on kohdistettu kokemuksellisiin oppijoihin. Kansion sisällössä on tekstin lisäksi paljon kuvia, oppimistehäviä ja kehityskeskustelulle pohja. Perehdytyskansio on tarkoitettu niin uudelle työntekijälle kuin jo talossa olevalle työntekijällekin. Tarkoituksena on, että he käyvät asioita yhdessä läpi ja kansiota luetaan samalla, kun asioita tehdään.

2 TAUSTATIEDOT OPINNÄYTETYÖHÖN

Idea opinnäytetyöhön lähti tekijän omasta työkokemuksesta ja ennen kaikkea perehdytyskokemuksesta. Idean pohjana toimivat myös kaksi opinnäytetyön esitystä, jotka olivat toiminnallisia töitä ja joissa toiminnallisena osana oli perehdytyskansio. Tekijällä ei ollut kiinnostusta tutkimuksellista opinnäytetyötä kohtaan, joten valinta oli hyvin selkeä. Tämän lisäksi toimeksiantaja oli otettu ja iloinen kuullessaan tästä aiheesta. Perehdytyskansio on tarpeellinen kaikissa yrityksissä ja varsinkin Lomakeskus Himmerkissä, koska he eivät omista kirjallista perehdytysmateriaalia. Lomakeskus Himmerkissä on kuitenkin joka kesä kesätyöntekijöitä, jotka tulee perehdyttää.

2.1 Yrityksen esittely

Lomakeskus Himmerki sijaitsee Posion ja Kuusamon välissä, Suomen Lapissa. Posion kylältä matkaa Lomakeskukselle kertyy 7 kilometriä, Lapin maakuntakeskukselle Rovaniemelle 140 kilometriä sekä Kuusamoon kilometrejä tulee noin 53. Lomakeskus sijaitsee kirkasvetisen Kitkajärven rannalla.

Himmerki on saanut nimensä tarinan mukaan jo 1700-luvun lopulla, jolloin Kuusamo ja Posio olivat vielä samaa seurakuntaa. Tuolloin Kuusamon kirkkoherrana oli äidinkielenään ruotsia puhuva Johan Gustav Kranck. Tarinan mukaan hän oli soutamassa renkipojan kanssa Kitkajärveä myöten Posiolle kirkollisia toimituksia varten. Matkallaan he pysähtyivät lepäämään hiekkarannalle kauniin lahden pohjukkaan. Siinä kirkkoherra totesi ehkä tyynenä, aurinkoisena kesäpäivänä ”Detta är ju liksom Himmelriket” (tämähän on kuin taivastenvaltakunta). Tästä renkipoika matkasta kertoessaan väänsi sanan ”Himmelriket” Himmerkiksi. (Lantto 2015.)

Virallisesti Posion sotainvalidit avasivat Himmerkin leirintäalueeksi valtion vuokramaalle vuonna 1964. Heidän jälkeensä Himmerkillä on ollut useita omistajia, muun muassa paikalliset opettajat ja Verner Latvala. Vuonna 1995 Huittisten Lihapojat Oy ja Huittisten Liikenne Oy ostivat Himmerkin puoliiksi. Keväällä 1995

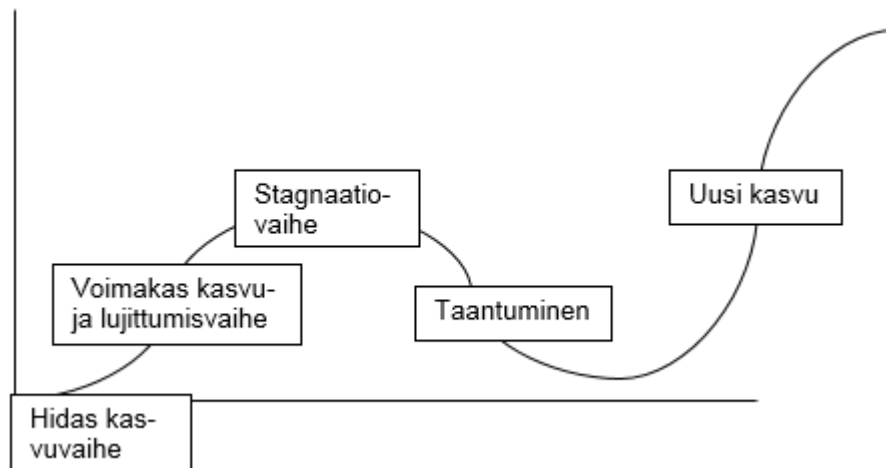
paikalliset vandaalit iskivät Himmerkiin ja hajottivat sen maan tasalle. Joitain vuosia Himmerkin omistettuaan Huittisten Liikenne meni konkurssiin ja omistajaksi jäivät Huittisten Lihapojat. He jatkoivat leirintäaluebusineksen pyörittämistä aina kesäisin. Vandalismista ja Metsähallituksen määräämistä maan vuokran korotuksista lannistuneena Huittisten Lihapojat pääsivät Himmerkin konkurssiin vuonna 1997. Posion Osuuspankki lunasti Himmerkin konkurssipesältä ja Himmerki oli heidän hallussaan vuoteen 2000 saakka. (Lantto 2015.)

Yrityksen nykyinen omistaja on Reijo Lantto. Lantto on opiskellut ylioppilaaksi Pudasjärvellä ja valmistunut vuonna 1972 elektroniikan diplomi-insinööriksi Oulun yliopistosta. Valmistuttuaan hän muutti Saloon ja meni Salora Oy:lle töihin. Aluksi työnkuvaan kuului tuotekehityksen erilaiset tehtävät, mutta myöhemmin hän työskenteli businessvastaavana tietokonenäyttö-liiketoiminnassa. Aluksi yrityksen henkilökunta kattoi kolme henkilöä, mutta vuosien saatossa se kasvoi 2500 henkilöön. Tästä syystä myös toimipaikkoja lisättiin ympäri maailmaa, joten Lantto joutui matkustelemaan n. 150 päivää vuodesta. Vuonna 1999 Nokia osti Salora Oy:n ja tietokonenäyttö-liiketoiminta päätettiin lakkauttaa. Lantto siirtyi uuteen työtehtävään, joka käsitti Nokian matkapuhelimien maailmanlaajuinen jälkimarkkinoinnin. Matkustuspäivät kasvoivat entisestään. Vuonna 2002 hän päätti irtisanoutua Nokiasta työskenneltyään 30 vuotta. (Lantto 2015.)

Himmerkin Lantto on omistanut jo vuodesta 2000. Himmerki oli suljettuna yhteensä viisi vuotta, joten ravintola ja mökit olivat jo ränsistyneet ja remontointi vei aikaa ja rahaa. Remontin alusta alkaen Lantolla on ollut selkeä käsitys siitä, että Himmerkistä tulee ympärivuotinen lomakeskus. Remontointi ja rakentaminen veivät aikaa yhteensä kymmenen vuotta. Remontin aikana kaikki mökit (18 kappaletta) kunnostettiin ja lisäksi rakennettiin viisi rantahuvilaa. Ravintola- ja vastaanottorakennus kunnostettiin ja sitä laajennettiin useassa vaiheessa. Ravintolassa on tällä hetkellä 156 asiakaspaikkaa. Ravintolan läheisyyteen rakennettiin myös sviitti sekä kokous- ja juhlasali. Salissa on paikat 70 hengelle. Himmerki on siis ollut täydessä toiminnassa jo hyvän aikaa, mutta sitä kohennellaan jatkuvasti, jotta se parhaan mukaan vastaisi asiakkaan tarpeita. Viimeisin uudistus on huoltorakennus karavaanareille. Lanton omistuksessa on myös Hotelli Kirikeskus sekä Kirinrinteet niminen laskettelukeskus, joten hänen matkailubisneksensä on

laajentunut entisestään. Seuraavaksi hänen suunnitelmissaan on kehittää Hotelli Kirikeskuksen yhteyteen rakennetun Arktisen Keramiikkakeskuksen kansainvälistä tunnettavuutta. Tarkoitus on, että siitä tulisi kansainvälinen keramiikkakeskus. (Lantto 2015.)

2.2 Yrityksen elinkaari



Kuva 1. Matkailukeskusten elinkaarimalli (Pietarinen 2012, 1).

Himmerki, kuten muutkin yritykset, on kokenut nousuja ja laskuja elinkaarensa aikana. Matkailukohteista on käytetty yllä olevaa kuviota, jota kutsutaan elinkaarimalliksi. Kuviosta näkyvät selvästi aloitusvaihe, kasvu- ja taantumisvaiheet, sekä stagnaatiovaihe. Yritys on monia vuosia vanha, joten kuvioon mahtuu paljon erilaisia vaihekohtia. (Pietarinen 2012, 1.)

Alussa on hidas alkuvaihe, jolloin yritystä aletaan perustamaan sekä vetovoimaa hankitaan, markkinoidaan ja mainostetaan. Tällöin paikassa on yleensä vähän turisteja ja he ovat niin sanotusti edelläkävijöitä. Majoituskohteet taso ei ole vielä korkea ja palveluita sekä tuotteita muodostetaan ja kehitetään. Himmerkin aika on siis aloitettu vuonna 1964. (Pietarinen 2012, 1.)

Kun Himmerkin ostivat Huittisten Lihapojat vuonna 1995, yritys siirtyi kasvu ja lujittumisvaiheeseen. Kohteen tunnettavuus kasvoi entisestään ja kävijämäärät

lisääntyivät. Majoituskohteen taso alkoi myöskin nousemaan ja mökkien taso kohenemaan. (Pietarinen 2012, 1.)

Himmerki ajettiin konkurssiin vuonna 1997, jolloin yrityksellä alkoi voimakas taantumisen. Vaikka Posion Osuuspankki lunasti Himmerkin konkurssipesältä, yrityksen toiminta oli lakkautettu eikä leirintäkeskus jatkanut olemassaoloaan. Vuonna 2000 Reijo Lantto osti Himmerkin. (Pietarinen 2012, 1.)

Tästä alkoi Himmerkin uuden kasvun vaihe. Himmerkiä remontoitiin paljon, koska päärakennus ja mökit olivat pahasti ränsistyneet. Mökkejä rakennettiin lisää ja päärakennus kunnostettiin sekä sitä laajennettiin. Yritys on nyt tasaisesti remontoinut ja kunnostanut mökkejä, huoltorakennuksia sekä päärakennusta. (Pietarinen 2012, 1.)

Tällä hetkellä Himmerkillä on stagnaatiovaihe eli kasvu on hidastunut ja tulos on samansuuruista vuodesta toiseen. Kohde on alkanut menettää vetovoimaansa ja kesäisin paikka on ruuhkautunut turisteista. Omistaja on myös huomannut tämän vaiheen, ja siksi hän on päättänyt panostaa Hotelli Kirikeskukseen, johon on tulossa Arktinen Keramiikkakeskus. Eli näillä näkymin stagnaation jälkeen yritys lähtee uuteen kasvuun. (Pietarinen 2012, 1.)

3 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallinen opinnäytetyö toimii vaihtoehtoisena työnä tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakouluissa. Sen toteutustapana voi olla esimerkiksi kansi, opas, kotisivut tai jokin tapahtuma. Kaikkein tärkein asia toiminnallisessa opinnäytetyössä on käytännön työn ja raportoinnin yhdistäminen tutkimusviestinnällisin keinoin. Opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan opastamista, järjestämistä tai ohjeistamista. Opinnäytetyön tavoitteena on esimerkiksi ammatillisten teorioiden yhdistäminen, saada opiskelija asennoitumaan tutkimukselliseen työskentelyyn sekä pitkäjänteisen tutkimustyön ja prosessin läpivieminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9 - 10.)

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluvat pääpiirteittäin seuraavat osat:

- Aiheen valinta ja aiheanalyysi
- Toimeksiantosopimus
- Suunnittelu ja opinnäytetyön toimintasuunnitelma
 - Tiedonhakutehtävä
- Toteutus ja raportointi
- Valmiin työn esittäminen ja kypsyysnäyte
- Valmiin työn palautus ja arviointi

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on aina tapahtuma, opas tai tuote, mutta pelkästään se ei riitä. Tarkoituksena on osoittaa ammattikorkeakoululle, että opiskelija on kykenevä yhdistämään käytännön ja teorian sekä kehittämään omaa käytännön toimintaansa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 41 - 42.) Kaikissa toiminnallisissa opinnäytetyöissä on yhteinen piirre. Opinnäytetyöt pyrkivät luomaan visuaalisen ja viestinnällisen keinoin kokonaisilmeen, josta pystyy tunnistamaan opiskelijan päämäärät, joita hän on työssään tavoitellut. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51.)

Tuotteen, tapahtuman tai oppaan tulisi erottautua muista samantyyillisistä opiskelijan eduksi. Sen tulisi olla aina persoonallinen, tekijän näköinen ja oloinen sekä yksilöllinen. Kriteereinä toimii muun muassa uusi muoto, asiasisällön sopivuus tavoitellulle kohderyhmälle, johdonmukaisuus, houkuttelevuus ja selkeys. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 53.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on tässä opinnäytetyössä perehdytyskansio. Kansion tavoitteina on selkeä, johdonmukainen, helposti luettava ja helposti päivitettävä kokonaisuus, joka pohjautuu kokemukselliseen oppimiseen. Tarkoituksena on, että ensin teoretieto on luettu hyvin läpi ja sen pohjalta on pyritty saamaan kansioista mahdollisimman hyvä. Kansion sisältöön vaikuttaa myös toimeksiantaja, joten hänen toiveita kuunnellen laaditaan sisällysluettelo kansiolle. Tavoitteina kansiolle on myös se, että siitä saataisiin opettava kokonaisuus niin uudelle työntekijälle kuin vakituisellekin henkilöstölle.

3.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutetaan yhdessä Kajaanin Ammattikorkeakoulun ja Lomakeskus Himmerkin kanssa. Opinnäytetyön tekemisen aikana on käyty paljon sähköpostikeskustelua Himmerkin kanssa siitä, millaiseksi he haluavat opinnäytetyön toiminnallisen osan eli perehdytyskansion. Jotta kansioista tulisi mahdollisimman selkeä ja hyödyllinen, kansion tekemistä on pyritty siirtämään mahdollisimman paljon paikan päälle. Paikan päällä kuvien ottaminen ja niiden liittäminen suoraan kansioon on helpoin tapa, ja samalla tekijän ajatus pysyy työn mukana koko ajan.

Kansio ei ole ihan tavallinen perehdytyskansio, jossa on tekstein selitetty oleellinen tieto, vaan tähän kansioon on valittu pohjalle kokemuksellinen oppiminen. Kokemuksellinen oppija oppii opetettavat asiat kaikkein parhaiten kokemalla, tekemällä ja arvioimalla. Tämä on antanut kansion tekemiseen haasteen. Miten perehdytyskansio saadaan kokemukselliseksi ja tekeväksi? Tarkoituksena on, että kansio sisältää enemmän kuvia kuin tekstiä. Kansio ei ole suunnattu pelkästään uudelle työntekijälle vaan myös perehdyttäjälle/perehdyttäjille. Kansiota käy-

dään yhdessä läpi, ja se on tukena tekemiselle, jota perehdytettävä tekee samaan aikaan. Eli tekeminen ja lukeminen on pyritty yhdistämään. Kansiossa on myös kirjallinen osa, mutta se on tarkoitettu vain havainnoimaan kuvien toimintaa. Lisäksi kansioon on laitettu perehdytettävälle pieniä oppimistehtäviä erityisesti huomiota vaativiin kohtiin. Oppimistehtävät on tarkoitettu oppijalle itselleen, oman oppimisen parantamiseksi. Lopuksi perehdytettävä ja perehdyttäjä käyvät palautekeskustelun oppimistehtävistä, perehdytyskansioista ylipäätään sekä perehdytyksen hoitamisesta ja omasta kehityksestä.

Tällainen perehdytyskansio sitoo paremmin työntekijät perehdyttämiseen, joka on Lomakeskus Himmerkissä ollut aikaisemmin huonolla tasolla. Kiinnostus on suurempi sekä perehdyttäjälle ja perehdytettävällä, kun kansio ei ole pelkkää lukemista ja tekstinpaljoutta. Opinnäytetyön tekijä on myös kokemuksellinen oppija, joten kansion tekeminen on ollut mielekkäämpää ja motivaatio on riittänyt loppuun saakka. Perehdytyskansion on tarkoitus valmistua vasta teoreettisen osan jälkeen, jotta tietämystaso perehdyttämiseen on riittävä.

3.1.1 Kansion sisältö

Perehdytyskansion sisältö ei poikkea paljoa ”normaaleista” perehdytyskansioista ja oppaista. Ensimmäisenä kansioon tulee omistajan terveiset, jotta uusi työntekijä saa tunteen siitä, että hänet on huomioitu ja hän on tervetullut yritykseen. Toisena kohtana ovat tekijän terveiset siitä, miten hän on ajatellut perehdytyskansiota käytettävän. Kolmantena kohtana esitellään yritystä. Tähän kohtaan tulee ensimmäiseksi tietoa omistajasta ja hänen vaimostaan sekä kuva. Sen jälkeen on ytimekkäästi tietoa muista työntekijöistä: heidän taustansa ja työkokemuksensa. Heistä tulee myös kuvat, jotta uusi työntekijä osaa yhdistää nimen ja kasvot heti alusta alkaen. Lisäksi tähän kohtaan tulee liikeidea kirjallisena, sijainti ja Lomakeskuksen alueen kartta, yhteystiedot sekä hieman tietoa Kirikeskuksesta, jonka Lantto myös omistaa.

Neljännessä kohdassa on tietoa siitä, minkälaisia asiakkaita Himmerkissä pääasiallisesti majoittuu. Mitkä asiakasryhmät käyvät talviaikana ja mitkä kesäaikana. Miten erilaisiin asiakasryhmiin tulee sitoutua ja miten heitä tulee palvella. Viidentenä kohtana ovat työvuorot. Himmerkissä on aamuvuoro, välivuoro ja ilta- vuoro ja kuhunkin näihin vuoroihin kuuluu tietyt tehtävät, jotka tulee hoitaa. Himmerkissä työskentelevän tulee olla vähän ”joka paikan höylä”, mutta jokaiseen työvuoroon kuuluvat tietyt vakiotyötehtävät.

Kuudentena on Himmerkin oma varausjärjestelmä. Heillä ei ole käytössä hotellien varausjärjestelmiä, kuten Opera, vaan heillä on täysin oma internetissä. Järjestelmä ei ole vaikea, mutta sen sisäistämiseen saattaa mennä jonkin aikaa. Seitsemäntenä tulevat tilat ja mökit. Tähän kohtaan on luetteloitu kaikki mökkivaihtoehdot, joita Himmerkistä löytyy, tilat esimerkiksi häiden tai muistotilaisuuksien järjestämiseen sekä asuntovaunuille ja - autoille varatut tilat ja rakennukset.

Kohdassa kahdeksan on tietoa lainsäädännöstä ja turvallisuudesta. Mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, kun on yksin vuorossa, ja mitä kaikkea todistuksia ja kortteja työntekijä tarvitsee, jotta saa työskennellä tällaisessa paikassa. Yhdeksäs kohta on työympäristön siisteydestä ja yleisestä järjestyksestä. Jokaisen työvuoron aikana tulee huolehtia alueen siisteydestä ja järjestyksestä. Alueella on esimerkiksi jätehuoltoon varattuja katoksia, huoltorakennuksia, joita käyttävät esimerkiksi asuntoautoilla tulleet lomalaiset, ja alueella on muutama nuotiopaikka. Varsinkin nuotiopaikkojen käyttö tulee selostaa tarkasti asiakkaille, jottei heille käy mitään vahinkoa.

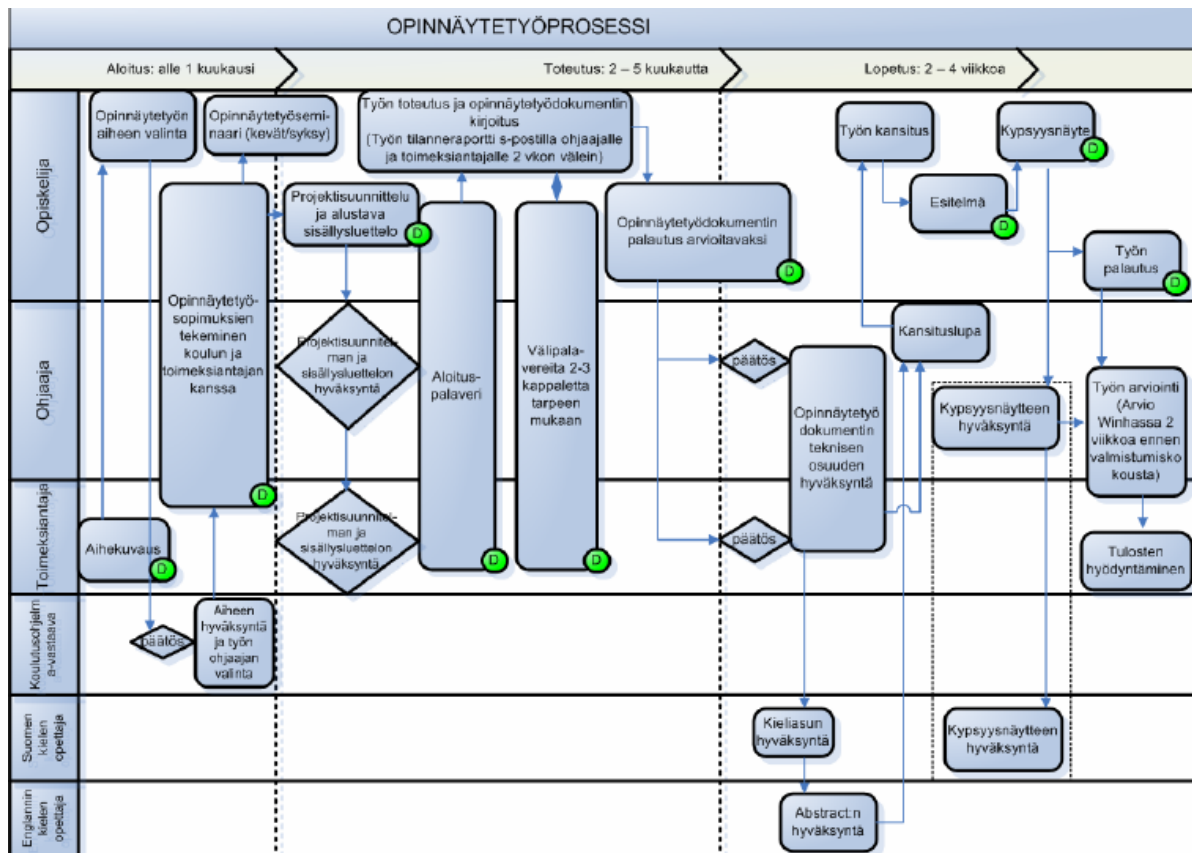
Kohdassa kymmenen on työntekijöiden tilat, ruokailut, työvuorolistat ja autopaiikat. Kohtaan on selkeästi kuvattu pukuhuone, jossa voi vaihtaa vaatteet, millainen työasu työntekijällä tulee olla, miten ruokailu menee yrityksessä, miten työvuorolistaa luetaan, miten siihen voi vaikuttaa ja milloin uuden listan saa sekä mihin työntekijä voi/saa jättää oman autonsa ja miten talvisaikaan toimitaan lämpötolppien kanssa. Viimeisinä kohtina on check list, josta voidaan lopuksi tarkastaa, että ovathan kaikki asiat varmasti käyty läpi sekä lappu, johon uusi työntekijä allekirjoittaa ja hyväksyy perehdytyksen läpikäynnin. Viimeinen kohta on tarkoitettu työnantajalle tai perehdyttäjälle, jotta he voivat yhdessä perehdytettävän kanssa käydä perehdytyksen asioita läpi.

3.1.2 Yrityksen toiveet ja tavoitteet

Yrityksellä on alun alkaen ollut selkeät toiveet, mitä kansioon tulisi laittaa. Erittäin merkityksellisinä he pitivät varausjärjestelmää, anniskelua ja muuta lainsäädäntöä, turvallisuutta, sisään- ja uloskirjautumista sekä työpäivän aikana olevia vuoroja ja niiden tehtäviä. Nämä asiat onkin otettu perehdytyskansiossa huomioon ja paikan päällä ne varmasti katsotaan erityisen tarkasti, ettei mitään jää puuttumaan tai unohtumaan. Yllä olevan kansion sisällön he ovat hyväksyneet ja heidän mielestään se on selkeä ja kuulostaa hyvältä.

Heillä ei ole ollut paljoakaan tavoitteita kansiolle, mutta muutama asia on kuitenkin noussut enemmän esille. Esimerkiksi selkeys, mahdollisuus muokata tarpeen vaatiessa, sisältää kaikki tärkeät asiat sekä perehdytyksen saaminen kunnolliselle tasolle ja sen helppous. Kansion tarkoitus onkin, että perehdyttävä ja perehdytettävä käyvät yhdessä asioita läpi tekemällä. Näin vastuu painottuu kummallekin, eikä se ole pelkästään toisen harteilla.

3.2 Opinnäytetyöprosessi



Kuva 2. Opinnäytetyön prosessi (Etto, Heikkinen, Jokinen, Pikkarainen & Sipola, 3).

Aloitusvaiheessa opiskelija miettii oman opinnäytetyöaiheensa eli aloittaa punta-roimaan omia kiinnostuksen kohteitaan. Kun sopiva aihe löytyy, opiskelija täyttää aiheanalyysin ja sen perusteella aiheelle ja opiskelijalle valitaan ohjaaja, jonka kanssa aloitetaan miettiminen, saadaanko aiheesta opinnäytetyötä. Kun ohjaava opettaja näyttää vihreää valoa, kirjoitetaan toimeksiantosopimus toimeksiantajan ja koulun kanssa, mikäli kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Tässä vaiheessa on myös hyvä aloittaa opinnäytetyöpassin keräys.

Toteutusvaiheessa opiskelija osallistuu opinnäytetyöseminaareihin ja käy katso-massa muiden opinnäytetyösuunnitelmien ja valmiiden opinnäytetöiden esityk-siä. Hän myös alkaa tehdä omaa opinnäytetyösuunnitelmaansa ja lukemaan kir-joja, joista hän etsii teoretietoutta. Hän on yhteydessä ohjaavaan opettajaan eri-laisten kysymyksien ja ongelmien kanssa. Ohjaava opettajan myös antaa neu-voja lähteiden etsimiseen ja suunnitelman kirjoittamiseen. Kirjastossa täytyy

käydä tekemässä tiedonhakutehtävä. Tällä tunnilla opetetaan, kuinka hakea tietoa kirjaston erilaisista tietokannoista. Opiskelija myös tutustutetaan RefWorks viitteidenhallintaohjelmaan.

Opinnäytetyösuunnitelman esitykseen varataan aika ohjaavan opettajan kanssa. Suunnitelman esittämisen jälkeen aloitetaan opinnäytetyön kirjoittaminen sille tarkoitettulle pohjalle. Teoriapohjan kirjoittaminen kestää yleensä kuukausia ja se on aikaa vievä prosessi. Riippuen opinnäytetyöstä teoriapohjan jälkeen yleensä tehdään vielä tuote, joka vie saman verran aikaa kuin teoriapohja. Jossakin vaiheessa ohjaavalle opettajalle lähetetään versio 1.0, johon on kirjoitettu kaikki tarvittava tieto. Tätä tietoa lähdetään seuraavaksi korjaamaan ja hiomaan. Valmis tuote ja teoriapohja lähetetään arvioitavaksi kaikkien hiomisien jälkeen.

Lopetusvaiheessa työ on jätetty arvioitavaksi eri opettajille. Työ käy läpi Urkund-ohjelman, joka tarkistaa, onko työssä liikaa kopioitu kirjoja ja teoriaa. Tässä vaiheessa myös esitetään valmis opinnäytetyö. Hyväksytyn esittämisen jälkeen vuorossa on kypsyysnäytteen kirjoittaminen. Kun nämä kaikki ovat menneet hyväksytysti läpi, opiskelija tekee itsearvioinnin omasta työstään. Lopuksi koululle jätetään tutkintopyyntö hakemus, opinnäytetyö kansitetaan ja opinnäytetyöstä saadaan numero.

Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimmät kohdat ovat olleet ensimmäisenä oman motivaation löytäminen ja siihen sopiva aihe. Myös huolellinen tekeminen ja miettiminen ovat olleet tärkeitä kohtia. Lisäksi luotettavan teorian tiedon hakeminen on yksi keskeisimmistä kohdista, koska ilman sitä toiminnallisen osan eli perehdytyskansion tekeminen olisi mahdotonta. Varsinkin henkilöstöjohtamiseen, henkilöstö voimavarojen johtamiseen ja perehdyttämiseen on täytynyt paneutua kunnolla, jotta osaaminen oikeanlaiseen perehdytyskansioon löytyisi. Oppiminen ja kokemuksellinen oppiminen ovat olleet myös suureksi hyödyksi kansion sisältöä miettiessä. Eräs tärkeimmistä kohdista on kommunikointi toimeksiantajan kanssa, jotta kansioista tulee heille mieleinen ja siellä ovat kaikki tarpeelliset asiat.

4 JOHTAMINEN

Johtaminen on yksi monista yrityksen osista. Johtaminen on osa hallinnon toteuttamista. (Eräsalo 2008, 12.) Tahto ja taito saada jotakin tapahtumaan, on johtamista. (Valtion koulutuskeskus 1976, 14). Johtamisella pyritään muun muassa siihen, että työntekijät toimisivat tietyllä ja sovitulla toimintatavalla. Ihmiset ovat kuvanneet johtamista muun muassa seuraavanlaisilla lauseilla:

”Johtaminen on vallankäyttöä sosiaalisessa ryhmässä” (Valtion koulutuskeskus 1976, 14).

”Johtaminen on informaation muuttamista toiminnaksi - se on päätöksentekoa” (Valtion koulutuskeskus 1976, 14).

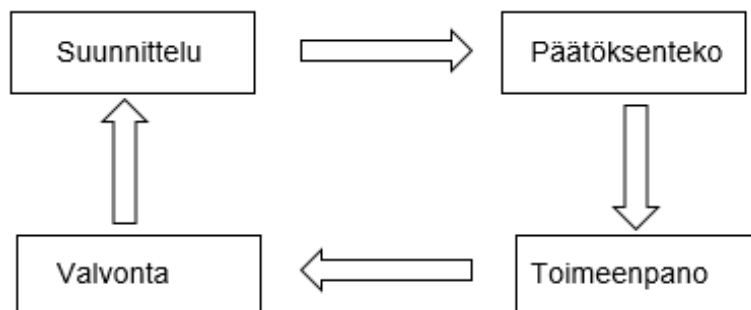
”Johtaminen on koordinointia, organisointia ja motivointia” (Valtion koulutuskeskus 1976, 14).

”Johtaminen on toimintaa, joka pyrkii organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseen luomalla suotuisat olosuhteet organisaation piirissä työskentelevien ihmisten suorituksille ” (Valtion koulutuskeskus 1976, 14).

Alin lainattu lause on hyvin yleiskattava määritelmä johtamisesta, mutta se ei kuitenkaan ole ainut suunta, josta johtamista katsotaan. Johtaminen on toimintaa, jolla on tietty tavoite sekä alaisten ja johtajan välistä vuorovaikutusta. (Peltonen 1990, 46.) Mikäli johtamisessa ja sen prosessissa on suuria ja merkittäviä puutteita, se näkyy yrityksen tuloksessa, eli yritys hyvin todennäköisesti tuottaa tappiota. (Eräsalo 2008, 12 - 13.)

Johtaminen on jaettu perinteisesti kahteen, hyvin tiiviisti kulkeviin pääryhmiin. Nämä kaksi ryhmää ovat ihmisten eli henkilöstön johtaminen ja asioiden johtaminen. (Heinonen & Järvinen 1997, 158.) Leadership eli henkilöstön johtaminen tarkoittaa työn tuottavuuden ylläpitoa ja varmistamista. Management eli asioiden johtaminen on taas pääoman tuottavuuden ylläpitämistä ja parhaaseen tuotta-

vuuteen pyrkimistä. Työn tuottavuus ja pääoman tuottavuus ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa monella tavalla, joten näiden käsitteiden rajaa ei voida täysin vetää suoraksi. (Peltonen 1990, 46.)



Kuva 3. Johtamisen vaiheet (Peltola 1990, 47).

Johtamisen vaiheet ovat pääasiassa samoja kuin työnkin vaiheet. Päätöksen synty ei tosin rajaudu juuri tuolle kohdalle, vaan se voi syntyä esimerkiksi suunnittelussa tai lähellä toimeenpanoa. Päätöksenteko ei siis esiinny välttämättä aina omana vaiheenaan. (Peltola 1990, 47.)

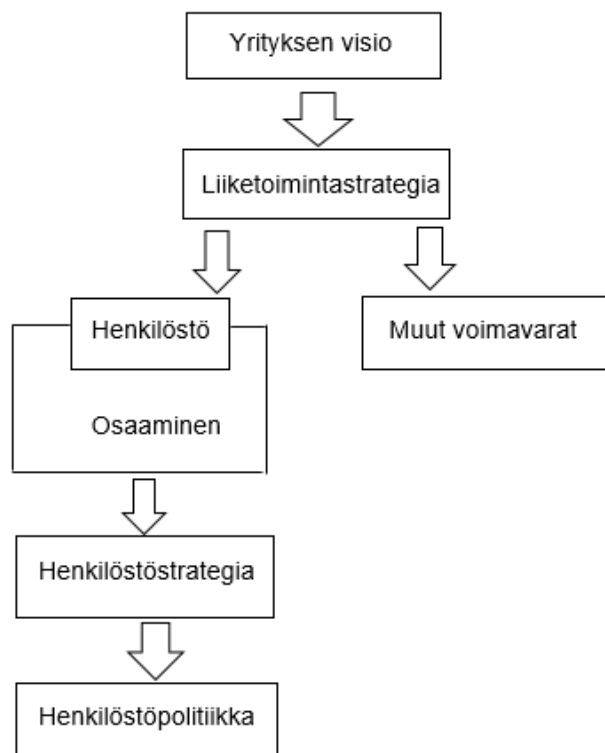
4.1 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen tärkein voimavara tulee olemaan ihmiset (Helsilä 2009, 19). Tästä syystä koko henkilöstöjohtamisen pääteemana pidetäänkin tunnusta siitä, että työntekijät ovat arvokas voimavara ja heillä tulisi olla vuorovaikutusta yrityksen strategian kanssa (McKenna 2002, 11). Henkilöstöjohtaminen on yleisesti sitä, miten yritys onnistuu etsimään ja saamaan työntekijöitä menestyksen takaa-ajossa (Nickson 2007, 8). Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstön hankinta, motivointi, suunnittelu, palkitseminen ja kehittäminen. Toisaalta henkilöstöjohtaminen on siis yksilöjohtamista, mutta myös ryhmäjohtamista. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu niin yksilön kuin ryhmänkin asenteiden ja arvojen tiedostaminen ja kunnioittaminen. (Österberg 2014, 127.)

Perimmäinen tavoite henkilöstöjohtamisessa on se, että jokaisen yrityksen tulisi kyetä suostuttelemaan itselleen haluamiaan työntekijöitä, kannustaa ja motivoida heitä niin, että he pysyisivät yrityksessä kauan. Tästä syystä yrityksen tulisi antaa

heille sellaiset edellytykset, että jokainen työntekijä pystyisi parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, tukemaan työntekijän työuraa, palkitsemaan työsuorituksista sekä kehittämään työntekijän ammattitaitoa, jolla turvattaisiin tulevaisuudessa samantasoiset työsuoritukset. (Kauhanen 2012.) Työntekijällä täytyy olla joustavuutta sekä reaktio- ja sopeutumiskykyä, jotta hän pystyy vastaamaan organisaation ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Henkilöstöjohtamisen tuleekin pitää huolta siitä, että ihmisillä on tarpeeksi energiaa keskittymiseen kohdatakseen tulevaisuuden haasteet ja tuomaan joka päivä enemmän arvoa tuotantopäivän kuluksi. (McKenna 2002, 21.)

Henkilöstöjohtamisesta on olemassa kaksi erilaista määritelmää: kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen. Pehmeä henkilöstöjohtaminen panostaa muun muassa työolojen laatuun ja joustavuuteen sekä työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Lisäksi pehmeään henkilöstöjohtamiseen kuuluu vähemmän selkeämpi määrittely, vaihtoehto ongelmanratkaisujen metodeille sekä potentiaalisia ratkaisuja. Kova henkilöstöjohtaminen panostaa esimerkiksi siihen, että henkilöstö on resurssi siinä missä muutkin ja se toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstö on yrityksessä vain tätä varten. Lisäksi kovaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu kustannusten mataltaminen, selkeä määrittely sekä hierarkkinen yrityskulttuuri. (McKenna 2002, 13.)



Kuva 4. Yksi osio liiketoimintastrategiaa on henkilöstöjohtaminen (Viitala 2003, 13).

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös neljä keskeistä työnjakoa. Nämä ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Nämä neljä työnjakoa tulisi kuulua jokaiseen henkilöstöstrategiaan. (Viitala 2003, 15.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa esimiehet tai muut vastuuhenkilöt toimivat taustatukena auttavat lisäämään kilpailukykyä sekä auttavat yritystä ponnistamaan kohti päämääriä. Infrastruktuurin johtamisessa ihmiset luovat sellaisia toimintamalleja ja päämääriä, joilla organisaatio pystyy syntyään, kehittymään ja toimimaan. (Viitala 2003, 15.)

Henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa toimitaan päivittäin työntekijöiden ja työnantajan kanssa. Tämän tavoitteena on henkilöstön lisääntynyt sitoutuminen työtehtäviinsä sekä pohjan luominen motivoituneelle ja tuottavalle työntekijälle ja hänen tekemiselleen. Lisäksi tavoitteina on ongelmien ratkaisua ja keskustelua sekä henkilöstön tarpeiden täyttämistä. Uudistamisen ja muutoksen johtami-

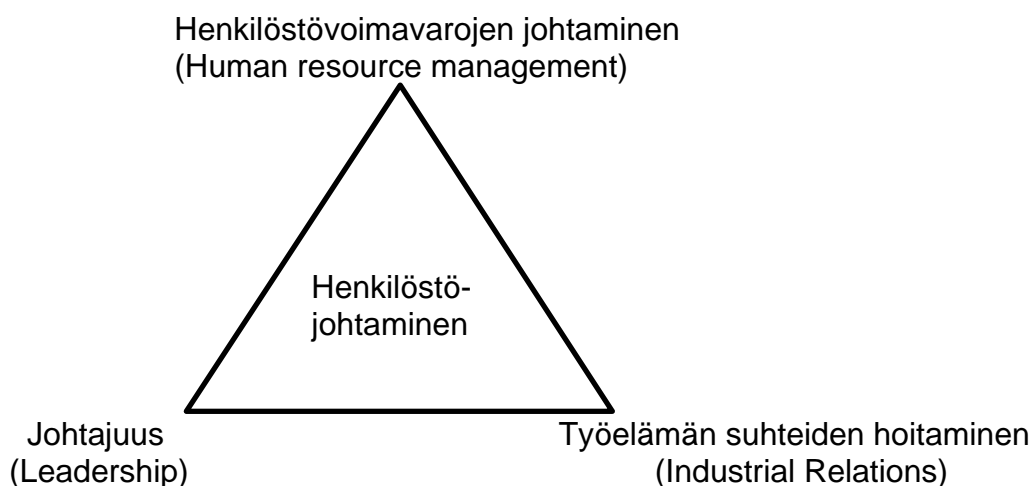
seen kuuluu organisaatiokulttuurin muutoksennopeuden ja sujuvuuden kehittämistä. Tällä työnjaolla on agentteja kentällä, jotka luovat suunnitelmia arviointiansa perusteilla erilaisiin muutoksiin. (Viitala 2003, 15.)

Keskeisimpiä toiminta-alueita henkilöstöjohtamisessa ovat

- Linjajohdon kanssa tehtävä yhteistyö resurssisuunnittelussa
- Henkilöstökysymyksien asiantuntijuus
- Yritysjohdon kanssa tehtävä yhteistyö organisaation ja johtamisen kehittämisessä
- Sijoitussuunnittelu, rekrytointi, ohjaus organisaatioon, valinta ja henkilöstösuunnittelu
- Urasuunnittelu, koulutus ja valmennus
- Palkitseminen, työehdot ja kannustaminen
- Työmarkkinasuhteet ja TES-asiat
- Sisäinen viestintä.

(Heinonen & Järvinen 1997, 31.)

Seuraavassa kuviossa on henkilöstöjohtaminen klassinen kolmijako. Tämä jako on erittäin tärkeä työkalu esimerkiksi hahmottamaan henkilöstöjohtamista ja sen eri osia. Jokaisella henkilöstövoimavarojen johtajalla tulisi olla tämä jako perustana omalle osaamiselleen.



Kuva 5. Yrityksen henkilöstöjohtamisen klassinen kolmijako (Viitala 2003,12).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita yritys tarvitsee, jotta se varmistaa tarvittavan osaamisen, säätelee voimavarojen määrää, ylläpitää henkilöstön motivaatiota, huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja palkitsee henkilöstöä hyvästä työstä (Kauhanen 2001, 14; Viitala 2003, 14). Yrityksen henkilöstöpolitiikasta ottavat tukea yrityksen toimintamallit ja menettelytavat. Näin yrityksen sisällä säilyy linjakkuus ja yhtenäisyys, kun kaikki eri osa-alueet turvautuvat hieman toisiinsa. (Viitala 2003, 14.)

Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa puhtaasti työnantajan ja työntekijän välisen suhteen hoitamista. Tässä suhteessa täytyy noudattaa työehtosopimusta, mutta myös hallita sen määräyksiä. Työnantajan ja työntekijän tulee pelata yhteen ja ongelmatilanteiden sattuessa käsitellä riidat ja muut erimielisyydet. (Viitala 2003, 14.)

Johtajuus on hyvin keskeinen alue johtamisessa ja esimiestyössä. Johtajat ja esimiehet toteuttavat asiat muiden ihmisten eli työntekijöiden välityksellä. He johtavat kasvokkain työntekijälle, yksilötasolla. Ryhmätasolla he johtavat myös tiimejä. He ovat tärkeä tekijä yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpidossa. (Viitala 2003, 14.)

Perehdyttämisprosessi kuuluu kiinteästi henkilöstöjohtamisen kenttään. Perehdyttäminen on siis yhtenä tehtäväalueena henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisessa on kyse muun muassa henkilöstön hankinnasta, jonka jälkeen

uusi henkilö tai henkilöstö tulee perehdyttää työpaikalleen, jotta heistä tulee tuottavia työntekijöitä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös työntekijöiden vähentäminen tarpeen vaatiessa. Perehdyttäminen on laissa määrättyä, yrityskuvaan vaikuttavaa toimintaa, jonka jokaisen yrityksen tulisi hoitaa kunnolla ja huolella. (Österberg 2014, 127; Viitala 2003, 14.)

Henkilöstö on nykyään nopeastikin vaihtuvaa, joten perehdyttäminen on muodostunut yhtä tärkeämmäksi, mutta myös nopeammaksi. Tästä syystä perehdyttämisen tärkeys on noussut yrityksissä ja henkilöstöjohtamisessa. Perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja, joten on erityisen tärkeää, että henkilöstöjohto ottaa huomioon työvoiman tarpeen perehdytysvetkellä.

4.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen suunnittelua. Yksi sen tavoitteista on yrityksen toimintaa edellyttävä määrällinen ja laadullinen henkilökunta. (Eräsalo 2008, 19.) Käytännössä nämä käsittävät samanaikaisesti kummatkin määrällisen ja laadullisen osa-alueen, koska laatu ja määrä liittyvät toisiinsa kiinteästi (Kauhanen 2001, 35). Henkilökunnalla eli henkilöstövoimavaroilla on suuri vaikutus toimintastrategian valintaan sekä kehittämiseen. Näin strategiaan saadaan esille työntekijöiden motivaatiotekijät, arvot sekä asenteet. (Heinonen & Järvinen 1997, 71.) Toiminnan tulee olla realistista sekä pitkäjänteistä. Henkilöstösuunnitteluun tulisi osallistua yrityksen johto, henkilöstö tai sen edustaja sekä operatiivinen esimies. Henkilöstösuunnitelmaan kuuluu myös tasa-arvosuunnitelma. Lain edellyttämänä henkilöstösuunnittelua tulee tehdä vuosittain. (Eräsalo 2008, 19.)

Toinen tavoite henkilöstösuunnittelussa on työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarkastelu yrityksen näkökulmasta. Yritykset suunnittelevat toimintaansa aina tulevaisuuteen katsoen ja muun muassa budjetit tehdään markkinoilta saatavien ennusteiden perusteella. Markkinoilta he saavat pohjan ja suunnan kokonaishenkilöstömäärään, jonka he tulevat kulloinkin tarvitsemaan. Tämä on yritykselle tärkeää, koska kaikki yritykset tarvitsevat työntekijöitä menestyäkseen. Heidän on tiedettävä, ketkä ovat oikeita työntekijöitä tiettyihin työtehtäviin, jotta tehokkuus ja

menestyminen on taattu. (Kauhanen 2001, 33.) Heidän tulee myös ottaa huomioon, miten tarjonta ja miten kilpailutilanne muuttuu tarkastellessaan tulevaisuutta. Heidän tulee myös kehittää suunnittelua, koska se vaikuttaa koko yrityksen henkilöstötarpeisiin. (Österberg 2014, 27.)

Henkilöstösuunnittelu on myös eräänlainen työkalu, jolla katsotaan henkilöstön tarve ja määrä jokaiselle päivälle (Eräsalo 2009, 22). Suunnitteluun liittyy henkilöstön vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen, jotta strategiset tavoitteet toteutuisivat. Tästä syystä henkilöstösuunnitelmaa tehdessä täytyy pohtia, milloin yrityksessä joudutaan tekemään irtisanomisia, milloin vakituista henkilökuntaa lisätään sekä milloin käyttöön otetaan vuokratyövoimaa. (Österberg 2014, 27.) Yleensä vuosisuunnitelmassa on pohja henkilöstömäärille, mutta niitä muokataan tarpeen vaatiessa. Henkilöstösuunnittelua tarvitaan, jotta se turvaa työntekijöiden jaksamisen sekä tasaisen kuormituksen ja tehokkaat työtunnit. (Eräsalo 2009, 22.) Sillä myös turvataan se, että jokainen työntekijä voi työskennellä omia tavoitteitaan ja edellytyksiään vastaavassa tehtävässä tarjolla olevien mahdollisuuksien mukaan. Työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työtehtäviinsä sekä niiden suunnitelmiin. (Heinonen & Järvinen 1997, 71.)

Yksi keskeisimpiä osa-alueita henkilöstösuunnittelussa on työntekijöiden palkitseminen. Palkitseminen ei ole pelkästään työntekijän palkka tai muu rahallinen etu, vaan siihen kuuluu myös ei-taloudellisia etuuksia. (Kauhanen 2001, 99.) Taloudellinen palkitseminen jaetaan yleensä kahteen ryhmään: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen tarkoittaa rahaa ja epäsuora palkitseminen erilaisia etuuksia. Etuudet voivat olla vapaaehtoisia tai lakisääteisiä. Vapaaehtoisiin etuihin kuuluu muun muassa ateriaetu, asuntoetu, lisävuokratukset, jotka työnantaja maksaa, sekä puhelinetu. Ei-taloudellinen palkitseminen liittyy lähinnä urapalkkioihin tai sosiaalisiin etuuksiin. (Kauhanen 2001, 103.)

Henkilöstöbudjetti on sama asia kuin henkilöstösuunnitelma, mutta se on numeerisessa muodossa. Tämä budjetti toimii vähentämis-, ja hankintasuunnitelmille, mutta myös kehittämissuunnitelmille. (Eräsalo 2009, 20.) Henkilöstöbudjettia tehdessä analysoidaan poikkeumia, löydetään kehittämiskohteet, konkretisoidaan

tulevaa sekä seurataan, miten hyvin suunnitelmat ovat toteutuneet (Eräsalo 2009, 21).

”Lopulta kaikki liiketoiminta voidaan tiivistää kolmeen sanaan: ihmiset, tuote ja tuotto. Ihmiset tulevat ensimmäisenä. Mikäli sinulla ei ole hyvää henkilöstöä, et voi tehdä paljoakaan kahdella muulla.”

(Kauhanen 2001, Lacocan 1984 mukaan.)

5 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä asioista (Eräsalo 2008, 60). Perehdyttäminen on suunnitelmallinen projekti yritykselle, jota perehdyttäjä vetää. Pienet yritykset ovat usein pinteessä perehdyttämisen kanssa, koska siihen ei riitä aika eikä resurssit. Perehdyttäminen jää pienillä yrityksillä usein vain työnopastukseen. (Viitala 2003, 259.) Isommissa yrityksissä käytetään perehdyttämisjärjestelmää, jota tietoisesti kehitetään koko ajan. Perehdyttämisjärjestelmään tulisi kuulua ennen työhön tuloa tapahtuva tiedottaminen, perehdyttäminen yritykseen sekä iloinen ja hyvähenkinen vastaanotto, perehdyttäminen työntekijän työsuhteeseen ja opastus tulevaan työtehtävään. (Viitala 2003, 260.) Perehdyttämisellä on suuri vaikutus uuden työntekijän työskentelyyn ja kehittämiseen tulevaisuudessa (Eräsalo 2008, 60 - 61).

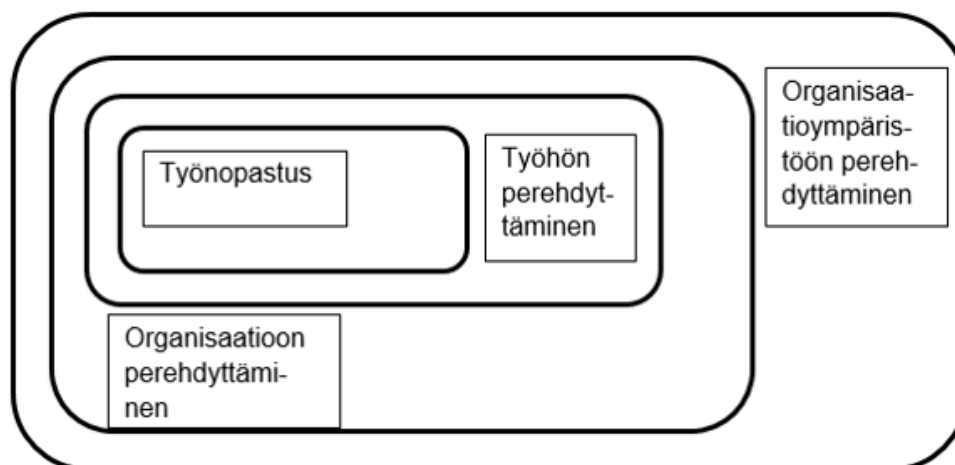
Perehdyttäminen on laajentunut ja se kattaa nykypäivänä työnopastuksen sekä alkuperehdytyksen (Kupias & Peltola 2009, 18). Nykyään perehdyttämiseen osallistuu enemmän koko työyhteisö kuin pelkästään yksi ja määrätty perehdyttäjä. Perehdyttäminen alkaa näkyä jokaisen työkuvaan, ja sen kehitykseen voivat osallistua kaikki. Myös tuleva työntekijä osallistuu oman ohjelmansa muokkaamiseen ja parhaassa tapauksessa myös sen laatimiseen. Hän ei ole enää vain kohde perehdytysohjelmalle. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Kun jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa perehdyttämisestä, perehdytys on hyvällä tasolla. Koska jokaisella on oma osansa perehdyttämisessä, uusi työntekijä oppii heti alussa tuntemaan työtoverinsa ja työntekijät oppivat tuntemaan hänet. (Kupias & Peltola 2009, 78.) Vaikka perehdyttämiseen osallistuvat kaikki työntekijät, päävastuu on yhä esimiehellä tai nimetyllä perehdyttäjällä (Kupias & Peltola 2009, 82). Ei ole merkitystä, mihin työtehtävään uusi työntekijä tulee, hänet täytyy aina perehdyttää (Kjelin & Kuusisto 2003, 163).

Perehdyttämistä kutsutaan myös alkuohjaukseksi (Kupias & Peltola 2009, 17). Perehdyttäminen on uuden työntekijän auttamista ja tukemista uudessa ympäristössä (Viitala 2003, 259). Perehdyttäminen on myös eräänlainen keino saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi työntekijäksi. Näin raha, joka hänen hankintaansa on käytetty, maksaisi itsensä takaisin yritykselle aikaisemmin. (Kjelin &

Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ja työyhteisön, yrityksen liikeidean, toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Hän myös oppii tietämään ja tuntemaan työntekijät, esimiehet ja kyseisen yrityksen asiakkaat ja varsinkin vakioasiakaskunnan. Hän tietää, mitä odotuksia kohdistuu hänen tekemäänsä työhön, ja ymmärtää vastuun, jota kantaa. Lisäksi hän oppii omat työtehtävänsä ja turvallisuusohjeet. (Hämäläinen & Kangas 2008, 2.) Hänelle tulisi opettaa myös uusien laitteiden ja välineiden hallinta. Hänen osaaminen ja asenteet olisi hyödyllistä jakaa muulle henkilökunnalle. (Eräsalo 2008, 60.) Perehdyttäminen lopetetaan vasta silloin, kun uusi työntekijä on valmis itsenäiseen työskentelyyn ja on ennen kaikkea varma itsestään (Viitala 2003, 259).

Perehdyttäminen on aina uusi oppimis- ja opettamistilanne. Henkilöiden suhde perehdyttämistilanteessa on aina muodollisempi, koska tilanteessa on korkeampi työntekijä, joka on yleensä päällikkötasolla, sekä uusi työntekijä, jolla ei ole vielä paikkaa yhteisössä. (Mäkisalo 2003, 132.) Aluksi työntekijä on aina uusin ja se, jolla tietotaso on alhaisin, vaikka työkokemusta ja taitopohjaa olisi monen vuoden edestä. (Kupias & Peltola 2009, 68.) Kun uusi työntekijä oppii uutta, hän tarvitsee rohkeutta, nöyryyttä ja kyvyn omataksen taitonsa ja vahvuutensa. Jokainen työntekijä on erilainen, ja siksi onkin tärkeää selvittää, oppiiko uusi työntekijä vierestä seuraamalla, kokeilemalla vai lukemalla. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Perehdyttäminen ei ole oppimista pelkästään uudelle työntekijälle vaan myös koko henkilöstölle (Heinonen & Järvinen 1997, 143). Kun uutta työntekijää perehdytetään, työyhteisölle ja yritykselle tarjoutuu mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen. Yleensä uusi työntekijä on se, joka kuuntelee ensimmäiset päivät, mutta työyhteisön on myös hyvä kuunnella häntä. (Kupias & Peltola 2009, 78.) Jokainen joka yrityksessä perehdyttää tai osallistuu perehdytykseen, on uuden työntekijän oppimisen tukija sekä edistäjä (Kupias & Peltola 2009, 125).



Kuva 6. Perehdyttämisen prosessi (Heinonen & Järvinen 1997, 142).

Perehdyttämisen prosessissa on neljä erilaista tasoa, jotka muokkaavat uutta työntekijää. Ne auttavat sopeutumaan työympäristöön sekä tutustuttamaan henkilökuntaan. Näiden tasojen avulla uusi työntekijä saa parhaan mahdollisen perehdytyksen.

Hyvä perehdyttäminen hoidetaan siten, että se turvaa aina yrityksen sekä henkilöstön laadullisen toiminnan se luo hyvää ja myönteistä tunnelmaa henkilöstössä, joka vastaanottaa uutta työntekijää sekä myös tulijassa. Näiden lisäksi se myös antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden onnistua työssään, antaa uutta intoa ja lisää työmotivaatiota sekä antaa paremman kokonaiskuvan yrityksestä. (Viitala 2003, 260.)

Näin voidaankin asettaa vaatimuksia ja kriteerejä. Perehdytyksen tulisi kuitenkin olla tietyllä tasolla prosessimainen, koska asiat ovat mahdollista sisäistää paremmin, kun niitä käydään läpi pidemmän aikaa. Sen tulisi olla johdonmukainen ja suunnitelmallinen kokonaisuus. (Juholin 2008, 236.) Sen tulisi olla samalla vuorovaikutteinen, jotta uudelle työntekijälle tulisi olo siitä, että hän voi kysyä mitä vain ja palata asiaan milloin vain. Hän voi myös keskustella asioista missä välissä tahansa. Yksilöllisyyttä täytyisi vaalia, ja kaikki tulisi suunnitella työtehtävän ja työntekijän mukaan. Mikäli johto näyttäytyy jossakin vaiheessa, se osoittaa, että he arvostavat uusia työntekijöitä ja sitoutuvat heihin. Perehdyttämisen tulisi olla eri muodoissa, ja sisällöstä pitäisi pystyä keskustelemaan. (Juholin 2008, 237.)

Hyvän perehdyttäjän tulisi olla kohtuullisen nuori, jotta hän muistaa, millainen prosessi on aloittaa uudessa työpaikassa, sekä hänen tulisi pitää omasta työstään (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Perehdyttäjän tulisi olla ammattitaitoinen ja kiinnostunut opastuksesta, tukemisesta ja auttamisesta. Hyvä perehdyttäjä vaatii puhelemista, juttelemista ja pysähtymistä. Hän myös ymmärtää, että perehdyttäminen vie aikaa ja siihen tarvitaan hyvä motivaatio. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.) Hänen tietoisuudessaan on, että perehdyttämistä tarvitsevat kaikki uudet työntekijät, esimerkiksi nuoret, kokeneet tai entiset työntekijät, tehtäviä vaihtavat työntekijät, töihin palaavat työntekijät, vuokratyöntekijät, kesätyöntekijät ja yhteistyökumppanit (Kjelin & Kuusisto 2003, 166).

5.1 Merkitys ja hyödyt

Perehdyttäminen on yritykselle tärkeää hyvin monesta syystä. Yritykselle on hyvin tärkeää oma yrityskuva, joten perehdytettävälle on annettava hyvä yleiskuva yrityksestä, sen toimintatavoista, arvoista ja itse toiminnasta. On myös tärkeää, että perehdytettävälle annetaan aikaa tutustua työyhteisöön ja asiakaskuntaan, sekä hänelle on kerrottava, mistä hän saa tarpeen vaatiessa apua ja lisätietoa. (Hämäläinen & Kangas 2008, 2.) Kun uusi työntekijä oppii työtehtävänsä kerralla oikein, hänen tekemät virheet vähenevät koko ajan enemmän. Samalla muilta työntekijöiltä säästyy aika, joka olisi mennyt niiden korjaamiseen. Uusi työntekijä tuntee olonsa päivä päivältä turvallisemmaksi, koska hänelle suodaan perinpohjainen perehdytys. (Österberg 2014, 115.) Kun perehdytys on hoidettu kunnolla ja hyvin, uuden työntekijän oppimisaika on lyhentynyt ja oppiminen itsessään tehostunut. Uudella työntekijällä on myös suhtautuminen työhön ja työyhteisöön joko muuttunut negatiivisesta positiiviseksi tai positiivisuus on vain vahvistunut. Tästä tietää, että työntekijä on sitoutunut työhönsä ja yrityksen tavoitteisiin, arvoihin ja sääntöihin. (Mäntynen & Penttinen 2009, 3.) Perehdytyksellä voi olla perusrunko, mutta se tulisi muokata jokaiselle perehdytettävälle omanlaiseksi ja sopivaksi. (Hämäläinen & Kangas 2008, 2.)

Edellä mainittujen lisäksi perehdyttämisen merkitys koostuu viidestä eri kohdasta. Ensimmäiseksi on perusta yhteistyölle. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa monenlaista tietoa ja taitoa, josta hän saa hyvän pohjan omalle työnteolle. Perehdyttämällä luodaan myös asennoituminen myönteisemmäksi työtä, yritystä ja työtovereita kohtaan. (Hämäläinen & Kangas 2008, 4.)

Toinen asia on oppimisen tehostuminen, jolloin aika, joka oppimiseen on varattu, lyhenee. Perehdytettävä oppii työnsä heti oikein ja huolellisesti, joten virheiden määrä vähenee. Myös esimiehen tai perehdyttäjän aikaa säästyy, kun hänen ei tarvitse korjata tehtyjä virheitä. Oikein opittu työ antaa hyvänolon tunnetta, lisää motivaatiota ja auttaa jaksamaan. (Hämäläinen & Kangas 2008, 4.)

Kolmantena ovat turvallisuusriskit ja työtapaturmat. Perehdytettävällä ei yleensä ole perustietoa siitä, kuinka toimia turvallisesti. Esimerkiksi toisesta yksiköstä siirtyneellä tätä tietoa todennäköisesti jo löytyy, mutta hän ei tunne uuden työpaikan riskitekijöitä. Jokaisen perehdytysohjelmaan tulee kuulua työturvallisuus. (Hämäläinen & Kangas 2008, 4.)

Neljäs asia on vaihtuvuus ja poissaolot. Kun perehdytettävä on saanut alusta alkaen myönteisen kuvan työstään ja yrityksestä, se kannustaa ja rohkaisee jatkaamaan. Motivaation vain kasvaa, kun häntä opastetaan ystävällisesti sekä autetaan. Motivaatio myös laskee äkillisesti, jos hän tuntee olevansa tiellä tai hän joutuu liian nopeasti työskentelemään yksin. (Hämäläinen & Kangas 2008, 4 - 5.)

Viidentenä asiana on säästö kustannuksissa (Hämäläinen & Kangas 2008, 5). Perehdyttäminen nostaa työntekijän tehokkuutta hyvin suoritettuna (Kauhanen 2001, 83). Mikäli perehdytettävä tekee vahingossa/epähuomiossa isonkin virheen, se maksaa yritykselle paljon, kun taas oikeaoppisesti tehty työ maksaa huomattavasti vähemmän. Esimerkkinä tämmöisestä ovat poissaolot, hävikki ja tapaturmat. Pahin skenaario on se, että yritys menettää asiakkaita. (Hämäläinen & Kangas 2008, 5.) Säästöä tulevaisuuteen on myös hyvä perehdyttäminen, koska kun työntekijöille suodaan kunnollinen perehdytys, työntekijät pysyvät työpaikoissaan pidemmän aikaa. Näin yrityksen ei tarvitse järjestää ja kustantaa uusrekrytointia. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.)

5.2 Tavoitteet ja ongelmat

Tärkein tavoite perehdyttämisessä on se, että uusi työntekijä kuuluu osaksi työyhteisöä ja on tärkeä osa sitä (Kupias & Peltola 2009, 17). Perinteisen perehdytyksen tavoitteisiin kuuluu se, että työntekijä oppii tavat ja työn mahdollisimman ripeästi. Nykyään suositaan enemmänkin oppivan organisaation tapaa, koska tällöin perehdyttäminen on rinnalla kulkemista ja aikaa ei enää lasketa niin tiukasti. Rinnalla kulkeminen opettaa niin uutta työntekijää kuin opettajaakin. (Mäkisalo 2003, 132.)

Perehdytyksen tavoitteena on myös luoda hyvä, turvallinen ja ammattitaitoinen perusta työn teolle. Kun työntekijä on sitoutunut työhönsä omalla ammattitaidollaan, kyseisellä henkilöllä on tavoite työssään. Hän kehittää itseään parhaansa mukaan ja ottaa selvää epäselvistä asioista. Hän myös kantaa vastuun omista tekemisistään ja ottaa vastuun omasta oppimisestaan. (Mäntynen & Penttinen 2009, 3.)

Perehdytys on yksi laiminlyödyimmistä tehtävistä yrityksissä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Yleisin syy perehdytyksen laiminlyöntiin on kiire (Kjelin & Kuusisto 2003, 241). Perehdyttämisessäkin, niin kuin muissakin yrityksen prosesseissa, on ongelmia aika ajoin. Ongelmat täytyisi pyrkiä selvittämään kaikkien työntekijöiden kesken, jottei kenellekään jää kaunaa ja kaikki saavat sanoa sanottavansa. Tässä on muutamia yleisimpiä ongelmia, joita perehdytyksessä voidaan kokea.

- Joskus uusi työntekijä, uusine ideoineen, voidaan kokea kilpailijaksi vanhempien työntekijöiden keskuudessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).
- Joskus uuden työntekijän tulo sattuu sellaiselle ajankohdalle, jolloin perehdytys on melkein mahdotonta toteuttaa kunnollisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).
- Esimies voi myös itse laiminlyödä perehdyttämisen, jos ei näe hyötyjä tarpeeksi selkeästi (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).

- Perehdyttäjä ei välttämättä osaa siirtää osaamistaan ja tietämystään tulokkaalle eikä asettua hänen asemaansa (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).
- Jos perehdyttäjällä on alun pitäen väärä tieto tulokkaan valmiuksista, perehdyttäminen voi olla hyvinkin puutteellista (Kjelin & Kuusisto 2003, 242).
- Jos vastuutus perehdyttämisestä on alusta alkaen epäselvää, esimerkiksi työnjako esimiesten ja henkilöstötoimien välillä, siitä voidaan saada monia eri käsityksiä (Kjelin & Kuusisto 2003, 243).
- Perehdyttäminen on aina kallis investointi ja se sitouttaa paljon työntekijöitä ja resursseja. Mikäli rekrytointi on mennyt pieleen, investoinnin suuruus vain kasvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)
- Joskus hyvästä perehdyttämisestä huolimatta, yritys ei onnistu perehdyttämisessä halutulla tavalla (Kjelin & Kuusisto 2003, 243).
- Näiden lisäksi pahin ongelma perehdyttämisessä on puutteellinen ammattitaito (Kjelin & Kuusisto 2003, 244).

5.3 Perehdyttämisen vaiheet

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päättyminen

Kuva 7. Perehdyttämisen eri vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102).

Ennen rekrytointia yrityksen tehtävänä on miettiä, millaisen työntekijän he yritykseen haluavat. Monesti heillä on tarkka suunnitelma ja mielipide heti, koska tehtävän vaatimukset ja työkokemus antavat sille pohjan. Joskus kuitenkin yritys hakee hyvää tyyppiä organisaatioonsa, jolloin heillä ei välttämättä ole heti selvillä millaiset taustat työntekijällä tulee olla ja millainen on hänen tarkka työkuvasa. Tästä syystä ennen rekrytointia -vaihe on hyvin tärkeä yrityksen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

5.3.1 Rekrytointivaihe

Perehdyttäminen ei ole pelkästään työpaikalla tapahtuvaa toimintaa, vaan se alkaa jo rekrytointi-ilmoituksen jättämisestä (Juholin 2008, 233). Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritykseen hankitaan henkilöstö, jota se kulloinkin tarvitsee. Rekrytoinnissa pyritään aina hankkimaan tuloksetekijöitä. (Helsilä 2002, 20.) Rekrytoinnissa hakijalle selviää, mitä vaatimuksia yrityksellä on työn suhteen ja millainen työyhteisö heillä on. Hakija puolestaan taas kertoo yritykselle omista näkemyksistään, kokemuksistaan ja mielipiteistään. Hakijan kehittyminen alkaa jo rekrytoinnissa. (Kupias & Peltola 2009, 102 - 103.). Kun yritys rekrytoi yksittäishenkilöiden takia, sen vaikutus näkyy vasta muutamien kuukausien päästä. Mutta mikäli rekrytointi on onnistunut, sillä on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen. Näin onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen pitkälle tulevaisuuteen. (Österberg 2014, 91.)

5.3.2 Ennen töihin tuloa

Hakijalla perehdytys alkaa siitä, kun hänelle muodostuu ensimmäinen mielikuva yrityksestä. Kun hakija tulee valituksi, silloin varsinainen perehdytys alkaa. (Juholin 2008, 233.) Kun valinta on suoritettu ja valittua informoitu, olisi suotavaa pyytää häntä käymään tulevan esimiehensä luona. Näin heille mahdollistettaisiin tilaisuus pieneen keskusteluun ennen kuin työ alkaa. Näin esimies voisi antaa tutustumismateriaalia mukaan sekä tervetuloa taloon -esitteen. Näin taataan tehokkain mahdollinen työn alku yrityksessä. (Viitala 2003, 260.) Lisäksi esimiehen

tulisi laatia uudelle työntekijälle perehdyttämishjelma (Viitala 2003, 261). Perehdytysohjelman avulla uusi työntekijä saa lisätietoa henkilökunnasta, yrityksestä ja toimintamallista (Bardi 1996, 369). Ohjelmaan tulisi kuulua muun muassa perehdyttämiskortti tai joku muu sen tyylinen, tutustuminen taloon ja sen asioihin itsenäisesti, talossa kierrättäminen, tiedon kulku talon sisällä, uuden työntekijän itsenäisyyden ja oma-aloitteisuuden vahvistaminen sekä tutustuttaminen yrityksen toimintakenttiin, tavoitteisiin, toimintatapaan ja tulevaisuuden näkymiin. (Viitala 2003, 261 - 262.)

5.3.3 Vastaanotto

Seuraava perehdyttämisen vaihe alkaa, kun työntekijä otetaan töihin. Heti tämän jälkeen tulisi tiedottaa yrityksen henkilökuntaa tulevasta työntekijästä. Heille tulisi antaa tieto siitä, milloin työntekijä aloittaa, kuka hän on, kuka hänet ottaa vastaan, mihin työtehtävään hän saapuu ja kuka henkilökunnasta perehdyttää vai perehdyttävätkö kaikki. (Hämäläinen & Kangas 2008, 9.) Näin uusi työntekijä saa parhaan mahdollisen alun työnteolleen, kun kaikki tietävät tulosta ja osaavat toimia sen mukaisesti. Huonoa ensivaikutelmaa on vaikea korjata enää myöhemmin. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Uuden työntekijän esimiehen olisi hyvä osallistua vastaanottoseremoniaan. Se antaa kuvan siitä, että uusi työntekijä on tärkeä hänelle. Työntekijöillä voisi olla uudelle työntekijälle esimerkiksi tervetuliaisviesti ilmoitustaululla, pullakahvit, pieni tervetuliaislahja tai kortti. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

Heti ensimmäisinä päivinä on hyvä käydä läpi työsuhdetta määrittävät puitteet. Tällaisia ovat esimerkiksi työaika, palkka ja sen maksupäivä, ruokailu, työterveyshuolto, poissaolot, työsuhde-edut sekä työsopimuksen allekirjoitus. (Viitala 2003, 262.) Tämän lisäksi perehdyttäjällä tulee laittaa valmiiksi/hoitaa tulevalle työntekijälle työasu, avaimet, ohjeet sekä perehdytyskansio (Hämäläinen & Kangas 2008, 9). Yleensä yrityksessä perehdyttää esimiehen tai valitun perehdyttäjän lisäksi myös muu henkilöstö sekä työtoverit (Viitala 2003, 259). Ensimmäisinä päi-

vinä on tärkeää, että uudelle työntekijälle on järjestetty hommia, mutta ei kuitenkaan liikaa, jotta hän pystyy omaksumaankin kaiken tarvittavan (Kupias & Peltola 2009, 105).

Ensimmäinen työviikko on yleensä se hankalin viikko, koska kaikki on uutta ja pitäisi oppia mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Kun työntekijä perehdytetään hyvin työtehtäväänsä heti alussa, hänelle muodostuu yrityksestä selkeä kokonaiskuva. Jokaisella uudella työntekijällä on mielessään se, että hän haluaa olla hyödyksi eikä vain toisten jaloissa haitaksi. Tästä syystä hänelle onkin hyvä antaa työtehtäviä. Perehdyttäminen linkittyy hyvin hänen työtehtäviinsä ja hän pääsee tekemään oikeita töitä. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Työntekijän ensimmäisellä työviikolla on myös hyvä käydä läpi hänen oikea osaaminen ja kokemukset, jotta perehdytysuunnitelma toimisi ja siinä tulisi esille oikeat asiat. Ensimmäisen viikon lopulla olisi hyvä pitää palautekeskustelu. Näin työntekijä pääsisi kertomaan, mikä oli hyvää ja missä olisi kehitettävää sekä mitä hän haluaisi oppia lisää. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäinen kuukausi on varattu siihen, että työntekijä pääsee sisälle työyhteisöön sekä työtehtäviinsä. Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijä uskalttaa jo aukaista suunsa ja kertoa omia mielipiteitään siitä, mitkä asiat voisi tehdä toisella tavalla ja helpommin. Yrityksen tärkeä tehtävä on kuunnella uutta työntekijää, koska häneltä voidaan saada loistavia uusia ideoita ja toimintatapoja. Työntekijän tulisi antaa myös palautetta perehdyttämisen hyödyllisyydestä ja siitä, onko hänen mielestään käyty oikeita asioita läpi oikealla tavalla. Ensimmäinen tai toisen kuukauden loppuun olisi hyvä lisätä palautekeskustelu, jotta nähdään, onko työntekijällä riittävä ammattitaito työtehtävänsä hoitamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 107 - 108.)

Koeaika yrityksissä on usein neljä kuukautta siitä, kun työntekijä on astunut taioon. Koeaikana yleensä nähdään selkeästi, onko työntekijä sitä mitä yritys tarvitsee ja miten hän on sopeutunut työyhteisön jäseneksi. Hänen myös tulisi selviytyä työtehtävistään itsenäisesti ja tulisi osata hankkia tietoa. Hieman ennen koeajan päättymistä olisi hyvä olla palautekeskustelu perehdytyksestä ja sen jatkotarpeesta. Monesti perehdytys kestää enemmän kuin neljä kuukautta, mutta

neljään kuukauteen mahtuu paljon oppimista, joten jatkon tulisi olla selvää jo tässä vaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

5.3.4 Työnopastus

Perehdyttäminen kestää muutamasta tunnista muutamaa päivään, kun taas työnopastus kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen (Mäkisalo 2003, 132). Työnopastus on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä, vaikka se monesti jää vähemmälle huomiolle (Heinonen & Järvinen 1997, 145). Työnopastus on hyvin järjestelmällistä opastusta (Kupias & Peltola 2009, 18). Työhön liittyvää taitojen ja tietojen opastamista, neuvomista ja opettamista työpaikalla sanotaan työnopastukseksi (Hämäläinen & Kangas 2008, 13). Tutustuttamisen kohteena ovat muun muassa työympäristö ja lähimmät työtoverit, työssä tarvittavien laitteiden ja koneiden käyttäminen, siisteys, turvallisuus ja toimintaohjeet. (Viitala 2003, 262.) Usein työnopastuksessa työtehtävien opastaminen jää huonolle tasolle. Opastettavalle opetetaan vain opastajan oma toimintatapa konemaisesti jäljentäen. Näin opastettavalle jää epäselväksi työn merkityksellisemmät perusteet. (Viitala 2003, 264).

Tavoitteena työnopastuksessa on, että opastettava kykenee hahmottamaan kokonaiskuvan ja että hän hallitsee työtehtävien eri osat (Viitala 2003, 263). Työnopastuksessa panostetaan työn tuottamisen valmiuksiin ja näiden harjoittamiseen. Tämän merkitys on opastettavan tukemisessa, jotta hän kykenee omatoimiseen ja riippumattomaan ajatteluun sekä omatoimiseen oppimiseen. Kun työnopastus on perusteellista, opastettava oppii tehtävänsä kerrasta oikein. (Hämäläinen & Kangas 2008, 13.) Työnopastus ei ole kohdistettu pelkästään uusille työntekijöille, vaan myös sellaisille, jotka vaihtavat työnkuvaa eli siirtyvät uusiin työtehtäviin (Helsilä 2002, 52).

Ajan kuluessa taidot lisääntyvät ja samalla laatu sekä tehokkuus kohenevat ja ammattitaito lisääntyy. Valvontaa tarvitaan sitä vähemmän, mitä aikaisemmin ja nopeammin opastettava kykenee omatoimiseen työskentelyyn. Tämä taas tuo helpotusta henkilökunnan työhön sekä säästää voimia ja aikaa. Kun työnopastus

on henkilökohtaista, se on kaikkein menestyksellisintä ja tuottavinta. Ennen työnopastusta opastajan tulee tietää opastettava kunnolla. Hän tulee tietää esimerkiksi teoriapohja ja elämäntilanne, erityispiirteet, motivaatio ja oppimistyyli. (Hämäläinen & Kangas 2008, 13.)

Uudelle työntekijälle ei saa antaa sellaisia töitä, joissa on työtaturman mahdollisuus, mikäli häntä ei ensin kouluteta siihen. Yritys on lain mukaan velvollinen omalla kustannuksellaan hankkimaan uusille työntekijöille tarvittavan koulutuksen. Työnopastus ja perehdytys ovat etu niin työnantajalle kuin uudelle työntekijällekin. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.)



Kuva 8. Viiden askeleen menetelmä (Mäntynen & Penttinen 2009, 6).

Kuviossa kahdeksan on esitetty työnopastuksen toteuttamisen ja suunnittelun suuntaviivaksi kehitetty viiden askeleen menetelmä (Mäntynen & Penttinen 2009, 6). Tämä menetelmä on yksi tunnetuimmista. Menetelmä sisältää viisi erilaista mutta selkeää porrasta, joiden mukaan työnopastuksen tulisi edetä, jotta se olisi menestyksekkästä.

5.3.5 Työsuhteen päätyminen

Työsuhde voi päättyä perehdytyksen loppumiseen, mikäli työntekijä tai työnantaja sen näkee parhaimmaksi. Työsuhteen päätyminen voi olla tiedossa oleva asia esimerkiksi määräaikaisissa työsuhteissa tai eläkkeelle jäämisessä, mutta joskus se voi tulla nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti eteen. Lähtö ei aina tapahdu tyylipuhtaasti ja toivotulla tavalla. Mikäli lähtevä työntekijä suostuu, yrityksen tulisi järjestää lähtökeskustelu perehdytyksen onnistumisesta ja lähdön syystä. (Kupias & Peltola 2009, 109 - 110.)

5.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Yksi tärkeimmistä perehdytyksen seurannan välineistä on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat hyvin tärkeitä myös tulevaisuudessa, ja niitä suositetaan käymään vähintään kerran vuodessa. Tarkoituksena keskusteluissa on esimerkiksi oman työsuorituksen kehittäminen, tulostarkkailu, ongelmien ja tarpeiden kartoittaminen, työtyytyväisyyden lisääminen, heikkojen kohtien korjaaminen ja esimiehen oman onnistumisen näkeminen. (Heinonen & Järvinen 1997, 87.)

Kehityskeskustelut valmistellaan aina etukäteen. Lisäksi niiden tulisi tapahtua säännöllisesti, ja ne ovat aina kahdenkeskinen tilaisuus työntekijän ja esimiehen välillä. Keskustelun aikana alaiselle on varattu aikaa kertoa työhön liittyvistä mielipiteistään, omasta kehityksestään sekä kysyä kysymyksiä asioista, jotka ovat epäselviä. Lisäksi esimiehelle on varattu aikaa kertoa työntekijän tuloksista. Tarkoituksena on, että molemmat suunnittelevat yhteistuumin tehtäviä lähitulevaisuuteen, tarvittaessa korjauksia työsuoritteisiin ja urakehitykseen liittyviä asioita. (Heinonen & Järvinen 1997, 86.)

Yrityksellä on kaksi merkitystä seurantaan ja arviointiin: yrityksen perehdyttämisen järjestelmän arviointiin ja tulokkaan tilanteen arviointiin. Uuden työntekijän perehdyttämistä seurataan sen toteutumisen mukaan. Uusi työntekijä ja perehdyttäjä

arvioivat yhdessä oppimistuloksia, jotta tulevaisuuden kehittymistavoitteille saadaan pohja. Perehdyttämisen toimivuudesta kerätään myös tietoa yrityksissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seurannan ja arvioinnin tulee aina olla helppoa ja luottamuksellista. Seurannan on myös annettava tietoa perehdyttämisen toteutumisesta ja siitä saadusta hyödyistä. Tietoa on pystyttävä arvioimaan selkeästi. Tavallisesti arviointikeinoina käytetään asennemittareita. Näihin mittareihin vaikuttavat vastaajan tyytyväisyys sekä kysymykset perehdyttämisen laadusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Onnistumista taas voidaan mitata haastatteluin ja lomakekyselyin. On kuitenkin muistettava lomakkeen tai haastattelun suunnittelussa, että kysymykset, joita käytetään mittaamaan perehdytyksen tavoitteita, eivät kuvaa vain työntekijän kantaa, vaan niiden tulisi kuvata myös tavoitteita yrityksen kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

5.5 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämisessä on mukana myös laki ja sieltä erityisesti työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20). Lait ovat tärkeitä perehdyttämiselle, koska monessa yrityksessä sitä tuskin hoidettaisiin ilman pakotetta. Perehdyttäminen on lainkin kannalta hyvin tärkeä prosessi.

5.5.1 Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

”1 § Tarkoitus

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammatti-tauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002.)”

”8 § Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 2002.)”

”14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002.)”

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän työtehtäviinsä, kertomaan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja ammattitaito hoitaa kyseinen työ. Kertaperehdytys ei kuitenkaan riitä, vaan pidempään töissä olleitaakin täytyy perehdyttää tarpeen vaatiessa esimerkiksi uusien koneiden käyttöön tai uudenlaiseen toimintatapaan. Kaikki yllä olevat kohdat ovat kytköksissä perehdyttämiseen ja työnopastukseen. (Työturvallisuuslaki 2002.)

5.5.2 Työsopimuslaki 26.1.2001/55

”1 § Soveltamisala

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työ-kuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. (Työsopimuslaki 2001.)”

”1 § Yleisvelvoite

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001.)”

”Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla. (Työsopimuslaki 2001.)”

Työsopimus on tärkeä yleisesti jokaisella työpaikalla samalla tavalla kuin perehdyttäminen. Yleensä perehdyttämisessä käydään läpi työsopimus ja sen velvoitteet. Työsopimuksella työntekijä ja työnantaja sitoutuvat työhön. Työntekijä sitoutuu tekemään työtä palkkaa vastaan ja työnantaja sitoutuu vastaanottamaan työn, neuvomaan ja opastamaan työnteossa, sekä maksamaan palkkaa työntekijän työstä. Työnantaja sitoutuu myös antamaan työntekijälle hyvän ja turvallisen työpaikan, sekä hänen on annettava työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. (Työsopimuslaki 2001.)

5.5.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

”1 § Lain tarkoitus

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)”

”2 § Soveltamisala

Tätä lakia sovelletaan jäljempänä säädettävin poikkeuksin yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)”

”7 § Yleissäännös

Tässä laissa tarkoitetun yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)”

Työnantajan on kerrottava henkilöstölle tulevista suunnitelmista ja yrityksen nykyisestä tilasta. Helpoin tämä on tehdä kuukausittaisilla palavereilla, joissa käydään läpi tulosta ja tulevaisuutta. Työnantajan on annettava työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja yrityksen suunnitelmiin. Tämän lain tarkoituksena on, että se antaa pohjan hyvälle yhteistoiminnalle työnantajan ja henkilöstön välillä. Työpaikalla täytyisi pystyä puhumaan asioista, jotka ovat huonosti sekä niistä, jotka ovat hyvin. Työntekijöille olisi annettava myös suun vuoro toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

5.5.4 Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44

”26 § Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat

Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsitellään sen lisäksi, mitä muualla säädetään, työn ja työpaikan olosuhteet huomioon ottaen muun ohella:

- 1) työntekijän turvallisuuden ja terveyden välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset;
- 2) periaatteet ja tapa, joiden mukaan työpaikan vaarat ja haitat selvitetään sekä edellä tarkoitetussa selvityksessä ja työterveyshuollon tekemässä työpaikkaselvityksessä esille tulleet työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden yleisesti vaikuttavat seikat;
- 3) työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvät, työssä jatkamista tukevat ja muut työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden vaikuttavat kehittämistavoitteet ja -ohjelmat; (16.12.2011/1327)
- 4) työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja työkykyyn vaikuttavat työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat;
- 5) työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt;
- 6) työhön, työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyvät, työn turvallisuutta ja terveellisyyttä kuvaavat tilasto- ja muut seurantatiedot;
- 7) edellä 1–6 kohdassa tarkoitettujen asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006.)”

”Edellä 1–7 kohdassa tarkoitettuja asioita on käsiteltävä niiden valmistelu- ja toteuttamisaikataulu huomioon ottaen yhteistoiminnan tavoitteiden kannalta

riittävän ajoissa. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006.)”

Tässä laissa on tiivistetty hyvin kolmea edellistä lakia. Kuten ylempänäkin, tässä viitataan myös hyvään viestintään työnantajan ja työntekijöiden välillä, perehdyttämisen tarpeeseen, turvallisuuteen, työympäristöön, terveyteen ja työkykyyn, sekä näiden kaikkien seurantaan. Kun perehdytyksessä käytäisiin ainakin nämä neljä lakipykälää läpi ja toimittaisiin niiden vaatimalla tavalla, uudella työntekijällä olisi jo kohtuullisen hyvä pohja työntekemiselle. Hän osaisi ajatella turvallisuuteen, terveyteen ja sisäiseen viestintään liittyviä asioita omassa työnteossaan. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006.)

5.6 Perehdytyksen apuvälineet

Perehdytyksessä voidaan käyttää monenlaisia apuvälineitä. Näin perehdytystä hieman jaetaan perehdyttäjän ja uuden työntekijän välille. Vastuu on siis molempien. Hyviä apuvälineitä ovat esimerkiksi ammattilehdet, yrityksen intranet, erilaiset dvd:t, muistiot, ilmoitustaulut, toimintakertomus, turvallisuuskansio sekä internet. (Hämäläinen & Kangas 2008, 10.) Kaikista näistä apuvälineistä, voidaan myös koota pienimuotoinen tietopaketti esimerkiksi esitteistä, lehdistä, työohjeista, toimenkuvista sekä henkilökunnan yhteystiedoista (Österberg 2014, 122).

Perehdyttäjän laatima perehdytysohjelma on myös apuväline perehdytykseen. Tämä ohjelma olisi hyvä antaa uudelle työntekijälle heti aluksi. Näin hänelle annettaisiin sellainen kuva, että häntä on odotettu ja hänelle on varattu hyvin aikaa työtehtävien omaksumiseen ja oppimiseen. (Österberg 2014, 123.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää erilaisia työkaluja ja apuvälineitä. Tähän on lueteltuna seitsemän työkalua, joita perehdytyksessä olisi hyvä käyttää apuna. Ensimmäisenä ovat kysymykset. Kysymykset ovat oivat työkalu, kun halutaan saada selville uuden työntekijän ajatuksia, mielipiteitä tai näkemyksiä. Kysymykset saattavat myös auttaa tulokasta ymmärtämään erilaisia opittavia asioita paremmin. Kysymysten avulla myös perehdyttäjä voi oppia uusia näkemyksiä, joita hän voi jakaa koko yritykselle. Kysymykset auttavat kommunikoinnissa uuden

työntekijän ja perehdyttäjän välillä esimerkiksi miten perehdyttäminen etenee, miten työntekijä ymmärtää asiat ja perehdyttämisen arvioinnissa. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Toinen asia on testit ja kokeet. Näitä on mahdollisuus käyttää jo rekrytoinnista alkaen. Yrityksessä olisi hyvä käyttää niin sanottua lähtötasotestiä, jotta nähtäisiin uuden työntekijän osaamis- ja tietämystaso. Näin hänelle on helpompi laatia perehdyttämisohjelma, kun perehdyttäjä on tietoinen perehdytys- ja oppimistarpeista. Testejä voidaan myös käyttää erehdyttämisen eri vaiheissa, jotta voidaan arvioida perehdytyksen eteneminen. (Kupias & Peltola 2009, 153 - 154.)

Kolmas työkalu on kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely. Kun uusi työntekijä saapuu yritykseen, hänellä ei välttämättä ole alalta minkäänlaista aiempaa työkokemusta tai näkemystä. Tällöin asiat täytyy aloittaa ihan alusta ja kuva työstä tulee rakentaa nolasta. Perehdyttäjän tulisi auttaa työntekijää hahmottamalla hänelle pienten asioiden sijasta kokonaisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 154 - 155.) Kokonaisuudet ovat kuitenkin hyvä pitää yksinkertaisina esimerkiksi ottamalla pääkohdat perehdytettävistä asioista. Tällaisesta esimerkkinä voi toimia asiakaspalvelutilanteessa toimiminen. Kokonaishahmotus auttaa uutta työntekijää suhteuttamaan osa-alueita toisiinsa. (Kupias & Peltola 2009, 155 - 156.)

Neljäntenä työkaluna ovat prosessikävelyt. Yleensä ensimmäisinä päivinä uudelle työntekijälle tulee paljon tietoa ja päivät voivat tuntua kaoottisilta. Yrityksillä on yleensä aika kortilla perehdyttämisen kanssa. Uutta työntekijää olisi hyvä kierättää talossa ja esitellä tärkeimmät paikat. Kierrokset olisi hyvä hoitaa niin, että ne muodostavat kokonaisuuksia päivien loppuiksi. Jokaiselle päivälle olisi hyvä jakaa tietyt osa-alueet, esimerkiksi henkilöstö ja palvelut. (Kupias & Peltola 2009, 157.)

Viidentenä välineenä ovat soveltavat tehtävät ja harjoittelu. Tehtävät voivat olla työtilanteita, jotka suorituksen jälkeen puretaan ja keskustellaan, mikä meni hyvin ja missä on parantamisen varaa. Perehdyttäjä voi myös laatia tapauksen (case), jonka uusi työntekijä analysoi ja selvittää. Uusi työntekijä joutuu soveltamaan oppimaansa ja kokemuksiaan tapauksen ratkaisemiseen. (Kupias & Peltola 2009,

159.) Näin perehdyttäjä pystyy arvioimaan uuden työntekijän oppimista ja edistymistä. (Kupias & Peltola 2009, 161).

Kuudentena apuvälineenä ovat lukutehtävät. Uudelle työntekijälle voidaan antaa lukutehtäviä, jotta hän saa kuvan perehdytysteemasta, ja se myös antaa hänelle mahdollisuuden miettiä teemaan liittyvää osaamistaan. Tehtävän tulisi sisältää edessä olevan teemaan keskeinen sisältö. Tehtävänannossa tulee huomioida lukijan lukutottumukset sekä lukemiseen käytettävä aika. (Kupias & Peltola 2009, 161 - 162).

Viimeisenä eli seitsemäntenä asiana on päiväkirja. Päiväkirjaa voidaan käyttää oppimisen ja kehittymisen seurantaan. Kirjan avulla uusi työntekijä voi pohtia omaa osaamistaan ja miettiä omia vahvuuksiaan sekä heikkouksiaan. (Kupias & Peltola 2009, 162.)

6 OPPIMINEN

Oppimisen luku on tässä opinnäytetyössä, koska oppiminen liittyy ihmiseen, johtamiseen ja perehdyttämiseen. Ilman oppimisen taitoa ihminen ei pystyisi tekemään mitään. On olemassa erilaisia oppimisen näkemyksiä ja oppimistapoja. Suurin osa perehdytyskansiosta on kirjallisessa muodossa, eli oppiminen tapahtuu lukemisen kautta. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan opi parhaiten lukemisen kautta, vaan tekemisen kautta. Tästä syystä opinnäytetyön toiminnallisen osan perehdytyskansion pohjana on käytetty oppimisen näkemyksen kohtaa kokemuksellinen oppiminen.

Metataito on yleisen oppimisen taidon termi, jossa itsearviointi on hyvin merkittävä tekijä. Itsearviointi pidetään uudistavan oppimisen peruskäsitteenä. Itsearvioinnilla tarkoitetaan omista sisäisistä prosesseista hankittua tietoa ja taitoa, johon yksilöllä on valmiudet. Tämä taas tarkoittaa esimerkiksi kykyä tiedostaa, mitä oppija ymmärtää ja mitä hän ei ymmärrä. Oppimisen prosessi muokkaa aina oppijan maailmankuvaa. Seuraukset ovat hyvin monisävyisiä. (Ruohotie 1998, 17.) Oppiminen siis ymmärretään muutosten mahdollisuutena (Juholin 2008, 107).

Oppiminen ei aina etene helpoimmasta ja yksinkertaisemmasta kohti vaikeampaa ja monimutkaisempaa (Juholin 2008, 51). Tästä syntyykin sanonta ”oppii kantapäähän kautta”. Joskus ihmiset oppivat ensin monimutkaisen tavan ja vasta myöhemmin löytävät sen yksinkertaisemman. Oppiminen tulee aina olemaan elinikäinen prosessi. Ennuste on sitä parempi, mitä aikaisemmin ihmisen oppimista aletaan tukemaan. (Juholin 2008, 81.)

Toimintakulttuuri ja oppimisympäristö vaikuttavat siihen, miten ja kuinka paljon oppijan on mahdollista oppia. Kun ympäristö on riittävän turvallinen, oppija uskalltaa ottaa riskejä ja kyseenalaista muiden ajattelua. Näin oppijalle herää vaikeita miksi-kysymyksiä. (Juholin 2008, 65.)

Kaikki eri oppimisen muodot ja näkemykset kytkeytyvät toimintaan palvelleen sitä. Kun ihminen oppii melkein joka päivä uutta, se samalla sopeutuu maailmaan ja kulttuuriin. Samalla muutamme myös omaa itseämme. Tätä kutsutaan elämän-

hallinnaksi. Oppiminen opettaa ihmistä muuttumaan uutta toimintaa varten. (Juholin 2008, 51.)

Oppimistapahtuma voi aiheuttaa ihmisessä paljonkin muutoksia, vaikkei se ulkopuolisen silmin välttämättä siltä näytäkään. Ulkopuolinen luultavasti näkee vain rajatun taidon tai sisällön, kun taas oppijalle se esimerkiksi luo uutta tietorakenteisiin, taitoihin, uskomuksiin, motivaatioon ja itsetuntoon. Oppimisen hyöty on siis monikerroksisempi ja pidempään vaikuttavampi kuin ulkopuolinen luulee. Monesti oppija myös itse huomaa monikerroksisuuden vasta jälkeenpäin. (Ruohotie 1998, 77 - 78.)

Oppimisen peruspiirteeseen kuuluu se, että sama asia voidaan käsittää monella eri tapaa. Se riippuu aivan oppijasta itsestään. Jo tästäkin syystä oppiminen on paljon enemmän kuin se antaa ymmärtää. Ymmärtäminen ja käsittäminen vaikuttavat oppijan tuloksiin samalla tavoin kuin oppimisprosessin luonne. Oppimiseen vaikuttaa aina oma motivaatio ja tahto oppia. Jos opittava asia ei kiinnosta oppijaa, sen luultavasti muistaa ja oppii huonosti. Kiinnostavassa asiassa tilanne on taas päinvastoin. (Ruohotie 1998, 79.)

Oppimistilanteen jälkeen tuloksia arvioidaan. Arvioinnissa on olennaista selvittää juuri näitä erilaisia tulkintoja, joita oppija on omaksunut. Tämä tarkoittaa sitä, miten asia on ymmärretty ja kuinka paljon on opittu. (Ruohotie 1998, 79.)

6.1 Oppimisenäkemyksiä

Oppimista tarkastellaan erilaisten oppimisenäkemyksien kautta. Oppimisenäkemykset antavat oppijalle pohjan, josta hän luo oman perustan ajattelulleen sekä käyttöteorian ja tietopohjan omalle kehitykselleen. Käyttöteoria luo puitteet käytännön toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu neljä yleisintä lähestymistapaa oppimisenäkemyksiin, joita on tarkasteltu lähemmin.

6.1.1 Behavioristinen oppimisenäkemys

Behavioristiseen oppimisenäkemykseen kuuluu tietämys siitä, että maailmankaikkeudesta saadaan tietoa aistihavaintojen ja kokemusten kautta (Tynjälä 1999, 29). Oppimisenäkemyksen pohja on empiirisessä ja objektiivisessä ajattelussa. Oppimisenäkemykseen perustuva tutkimus pohjautuu luonnontieteellisen tutkimuksen piiriin. Se olettaa, että perusoppiminen on samanlaista niin ihmisillä kuin eläimilläkin. Oppiminen muodostuu ärsyke-reaktiokytkennöistä ja sen säätäminen onnistuu vahvistamisella. Vahvistamista tehdään oppijan ulkopuolelta ja se vaikuttaa käyttäytymiseen. On oletettu, että reaktio ® muuttuu ja jää pysyväksi käyttäytymiseksi eli se opitaan ympäristöstä tulevan ärsykkeen (s) yhdistämisellä. Mikäli reaktio on toivottu ja sitä halutaan vahvistaa, oppija saavuttaa palkinnon. Mikäli reaktio on toivomaton, sitä halutaan heikentää rangaistuksella. (Tynjälä 1999, 30.)

Oppimisenäkemykseen kuuluu myös ajatus siitä, että monimutkaiset asiat ja ilmiöt on mahdollista jakaa pienempiin osiin. Tällöin oppiminen lähtee aina yksinkertaisimmista asioista ja jatkuu kohti monimutkaisempia. Oppimista siis säädellään ulkoisesti ja käyttäytyminen muuttuu sen mukaisesti. (Tynjälä 1999, 30.) Oppimisenäkemykselle on myös tyypillistä sellainen ajattelu, että valmis tieto siirretään opiskelijan päähän hyvin hoidetun pilkkomisen jälkeen (Tynjälä 1999, 31).

Behavioristiseen oppimisenäkemykseen kuuluu yksinkertaisuus ja selkeys. Nämä ominaisuudet ovat näkemyksen vahvuuksia. Heikkoihin ominaisuuksiin kuuluu vuorovaikutuksen huononeminen, ja oppija saattaa ymmärtää, että hän on vastaanottajana passiivinen. Oppimisenäkemykseen kuuluu myös ajatus, että kaikkea voidaan opettaa jokaiselle ihmiselle, täytyy vain löytää oikea menetelmä ja virike. (Atjonen & Uusikylä 2000, 125.) Aina kun oppija saa hänelle sopivan virikkeen, hänen ajatuksissa ja mielessä tapahtuu tietynlainen prosessi. Tämän prosessin jälkeen syntyy tulos. (Atjonen & Uusikylä 2000, 124.)

6.1.2 Kognitiivinen oppimisenäkemys

Tätä oppimisenäkemyistä on kehitetty jo yli 20 vuoden ajan siten, että se paikkaisi perinteisen koulutussuunnittelun puitteita. Koulutuksen tulisikin ehdottomasti palvella oppimistarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Tästä syystä sen erityisenä periaatteena onkin syväoppiminen. Motivaation oppimiseen luo oppimisprosessi, joka alkaa aina realistisista ja koetuista ongelmista ja ristiriidoista. Näistä oppijalle tulee osaamistarpeita. Lähtökohtana ovat siis oppijan omat kokemukset ja tiedot, jotka hän on aikaisemmin luonut. Perustuen yllämainittuihin tietoihin oppijalle rakennetaan paras mahdollinen orientaatio- eli suuntautumisperusta. Tarkoituksena tällä on, että oppija oppii suhteuttamaan oppimansa asian sellaisiin kokonaisuuksiin, jotka ovat laajempia. (Lepistö 2004, 11.)

Oppimisenäkemyksessä siis pyritään täydelliseen oppimiseen. Tällainen on mahdollista kokonaiskäsittelyn avulla. (Lepistö 2004, 12.) Kokonaiskäsittelyä on kuvattu kahdeksalla erilaisella kohdalla seuravanlaisesti:

➤ Motivointi

Motivoinnilla herätellään oppijan oppimismotivaatiota. On ensiarvoisen tärkeää näyttää oppijalle, kuinka tärkeä uusi asia on oppia ja osata. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Orientointi

Orientoinnissa avaintekijänä on kartta, joka piirretään oppijalle. Tämän kartan avulla hän osaa suunnistaa uusien asioiden kanssa. Kartan avulla hän osaa myöhemmin suhteuttaa osaamistaan laajempiin yhteyksiin. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Uuden tiedon välittäminen

Tässä kohdassa on tärkeää esittää oppijalle uusia näkökulmia asian lähestymiseen ja sen oppimiseen. Aina oikein tapa ei ole kirjasta lukeminen, vaan jokainen oppija on erilainen ja heillä täytyy hakea oma näkökulma asian käsittelyyn. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Kertaus

Kertaus on asioiden mieleen painamista ja sen muistamista. Vanha sanontakin kuuluu, että kertaus on opintojen äiti. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Harjoitus

Harjoitus tukee asian soveltamista käytäntöön ja antaa rohkeutta kokeilemiseen. Harjoitus on hyvä tehdä annetun tilanteen pohjalta, jotta se olisi myöhemmin helpompi muistaa. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Soveltaminen

Soveltamisella tässä tarkoitetaan oppijan itsenäistä soveltamista hänen omaan työhönsä ja työtilanteeseensa. Tässä on hyvä käyttää apuna myös kohtaa kolme, jossa käydään läpi erilaisia näkökulmia asian oppimiseen. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Kritiikki

Kritiikin täytyy olla rakentavaa ja keskustelu tulee käydä hyvässä hengessä, jotta oppija oppii kaiken mahdollisen. Tässä käydään läpi asiasisällön arviointia ja sen kehittämistä. (Lepistö 2004, 12.)

➤ Kontrolli

Oppijan tulee myös itse osata arvioida omia oppimistuloksiaan ja olla kriittinen niitä kohtaan. (Lepistö 2004, 12.)

6.1.3 Konstruktiivinen oppimisenäkemys

Konstruktiivisessa oppimisenäkemyksessä on kuusi erilaista periaatetta. Kaikki nämä periaatteet ohjaavat oman opiskelun arviointia sekä antavat pohjaa itsenäiseen opiskeluun. (Lepistö 2004, 13.) Itsenäinen opiskelu on yksi tärkeimmistä opiskelumuodoista peruskoulusta työelämään asti.

➤ Uuden oppimiseen käytetään vanhaa, aiemmin opittua tietoa.

Kaikkein keskeisin lähtökohta oppijalle on hänen oma tapansa hahmottaa maailmaa. Tästä syystä yksilölliset opetussuunnitelmat antavat paremman pohjan oppijalle sekä antavat enemmän mahdollisuuksia suunnitella sellaisia oppimistehtäviä, jotka ovat hänelle mielekkäämpiä. Oppimistehtäviä arvioidessa on tärkeää ottaa huomioon oppijan omaan elämään liittyvät näkökulmat. (Lepistö 2004, 13.)

- Oppijan oman toiminnan tulos on oppimista

Kaikkein keskeisintä on oppijan oma käsitys omasta oppimisestaan ja itsestään opiskelijana oppimistulosten aikaansaannin kannalta. Kun oppija alkaa tunnistamaan ja tiedostamaan omat oppimistapansa, hän alkaa suurella todennäköisyydellä etsimään oppimisvaihtoehtoja, jotka tukevat parhaiten hänen oppimistaan ja muistamistaan. (Lepistö 2004, 13.)

- Todellisuudessa oppimista säätelee oppijan oma tekeminen.

Kun oppijalle annetaan tehtäväksi perinteinen tenttipaperi, siitä nähdään ainoastaan se miten oppija on ymmärtänyt asiat, joita paperissa kysytään. Se ei anna käsitystä siitä, miten oppija on omaksunut tiedot ja miten hän voisi niitä tulevaisuudessa hyödyntää ja käyttää. Tämän takia oppijan omalla kritiikillä ja arvioinnilla on suuri osa, varsinkin itsenäisten tehtävien arvioinnissa. (Lepistö 2004, 13.)

- Ymmärtämisen korostaminen on tärkeää todellisen oppimisen kanssa.

Ulkomuistin sijaan on nostettu enemmän esille ymmärtäminen, kun ajatellaan syväsuuntautunutta oppimista. Oppijalle olisi tärkeää, jos hän löytäisi keinot, jolla voisi arvioida oman oppimisen syvyyttä. Ulkopuolisten arvioidenkin tulisi arvioida ja antaa palautetta syvällisyydestä eikä ainoastaan oppimisen määrästä. Tässäkin pätee sanonta laatu korvaa määrän. (Lepistö 2004, 13.)

- Keskeistä oppimisessa on sosiaalinen vuorovaikutus muiden kanssa.

Suuri osa oppijan oppimista on vuorovaikutus eli sosiaaliset suhteet eri tahojen kanssa, kuten opettajat ja muut oppilaat sekä myös työelämä.

Tästä syystä oppijan tulisi nähdä vuorovaikutus isompana osana, kuin keskustelu opettajan kanssa, varsinkin itsenäisessä opiskelussa. Kun oppimista suoritetaan opetuksen ulkopuolella, tämä on monesti merkittävämpää ja mieleenpainuvinta, kuin opetuksen kuunteleminen ja istuminen opitunneilla. (Lepistö 2004, 13.)

- Oppija voi parantaa oman oppisen taitoa.

Opetuskäytäntöjen muutokset ovat vaikuttaneet ja muuttaneet oppijan oppimisen tapojen kehitystä. Ennen opiskelu on suoritettu muiden viittomaa polkua myöten, kun taas nykyään oppijan täytyy itse osata suunnitella oma oppimisprosessi, jonka tulisi perustua omiin lähtökohtiin. Lisäksi nykypäivänä oppijalle tulee antaa paljon aikaa sekä tukea, jotta hän löytää itselleen parhaimmat oppimistaidot. Nämä taidot sisältävät muun muassa omaan oppimiskykyyn asennoituminen, itse oppiminen ja oma arviointi. (Lepistö 2004, 14.)

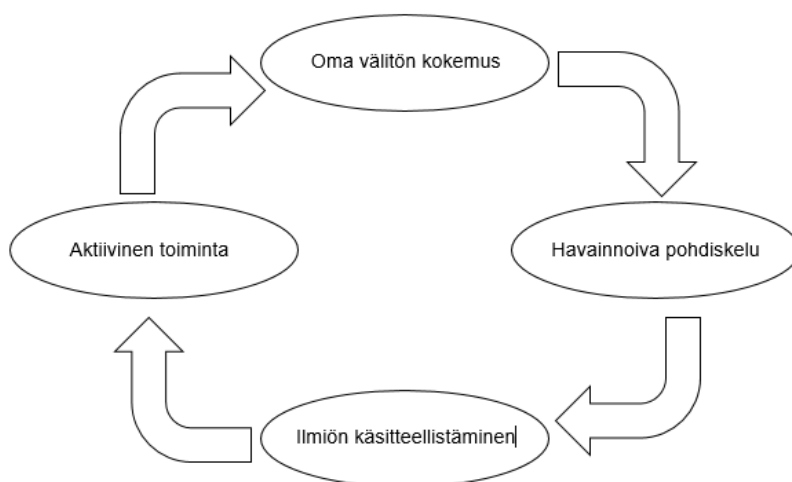
6.1.4 Kokemuksellinen oppimisenäkemys

Ihmiset oppivat kokemuksistaan ja kokemuksellisen oppimisen tulokset ovat todistettuja ja luotettavasti määriteltäviä (Kolb 1984, 3). Juuret kokemuksellisesta oppimisesta kasvaa humanistisesta psykologiasta. Jotta kokemuksellista oppimista voidaan käyttää opetuksessa, on oppijalla oltava jonkinlainen pohja työ- ja toimintakokemuksia, jotta hän ymmärtää, mitkä kokemukset ovat merkityksellisiä oppimisprosessin kannalta. (Leppilampi & Piekkari 1998, 24.) Omakohtainen kokemus ja sen aktiivinen soveltaminen, käsitteellistäminen ja pohtiminen aikaansaavat kehittyvän syklisen prosessin (Juholin 2008, 137). Syklin tarkoitus on tuottaa aina uusia kokemuksia, ja syklin käynnistymiseen tarvitaan aina edellisen syklin kierto (Kupias & Peltola 2009, 122). Kokemus ei itsessään takaa oppimista, mutta se on olennainen osa prosessia ja siihen liittyy aina omakohtainen kokemus (Kupias 2000, 16). Kokemuksellinen oppiminen on tärkeä oppimisen edistäjä. Ihmisten oppiminen on kaikkein tehokkainta, kun he oppivat omasta koke-

mastaan ja tekemästään. Kaikkein merkityksellisin lähtökohta oppimiseen on yksilön eletty kokemus niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Kaikkonen & Kohonen 1998, 59.) Varsinkin aikuisten oppimisen kannalta omakohtaiset menneisyyden ja tulevaisuuden kokemukset tukevat oppimisen ilmapiirin luomista (Juholin 2008, 138). Juholin (2008, 138), Kolbin (1984) mukaan oppija tarvitsee erilaisia kykyjä ja taitoja kokemuksesta oppimiseen.

- Sitoutuminen uusiin kokemuksiin ja halukkuutta lähteä mukaan (konkreettinen kokemus). (Juholin 2008, 139.)
- Reflektiivisyyden taitoja ja havainnointia kokemusten erilaisiin tarkasteluihin (reflektiivinen havainnointi). (Juholin 2008, 139.)
- Analyyttisten kykyjen avulla oppija synnyttää käsitteitä ja ideoita (abstrakti käsitteellistäminen). (Juholin 2008, 139.)
- Uusien ideoiden ja käsitteiden soveltamista varten tarvitaan ongelmanratkaisun ja päätöksenteon taitoja (aktiivinen kokeilu). (Juholin 2008, 139.)

Käytännön kokemusta pidetään eräänlaisena tarttumapintana, johon teoreettiset mallit pystyvät kiinnittymään. Mikäli oppijalla ei ole tällaista pintaa, teoria ei yhdisty käytännön kanssa eli teoria jää etäiseksi ja vieraaksi ilman käytännön kokemuksen omakohtaista merkitystä. Kun teoria ja käytännön kokemus kohtaavat, siitä saatu tieto auttaa oppijaa jäsentämään kokemusaineistoa. Oppijan henkilökohtaiset tunteet ja ajatukset ovat tiedon kiinnittymisen raaka-aineet. (Juholin 2008, 140.)



Kuva 9. Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli (Kolb 1984, 21).

Kokemuksellista oppimista varten on kehitetty malli, jossa on neljä vaihetta, joiden mukaan oppimisen tulisi edetä. Prosessi on kehän mallisesti kuvattu, ja oppiminen voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. Kehän tulee kuitenkin täytyä alkupisteestä huolimatta. (Lepistö 2004, 14.)

Oma välitön kokemus on mallin ensimmäinen vaihe, koska aloittaminen oma kohdaisista kokemuksista on usein tyypillisintä. Kokemuksiin liittyvät myös vuorovaikutuskokemukset siinä missä muutkin. Kaikki nämä kokemukset luovat tunneperustan oppijan oppimiselle. (Lepistö 2004, 14.)

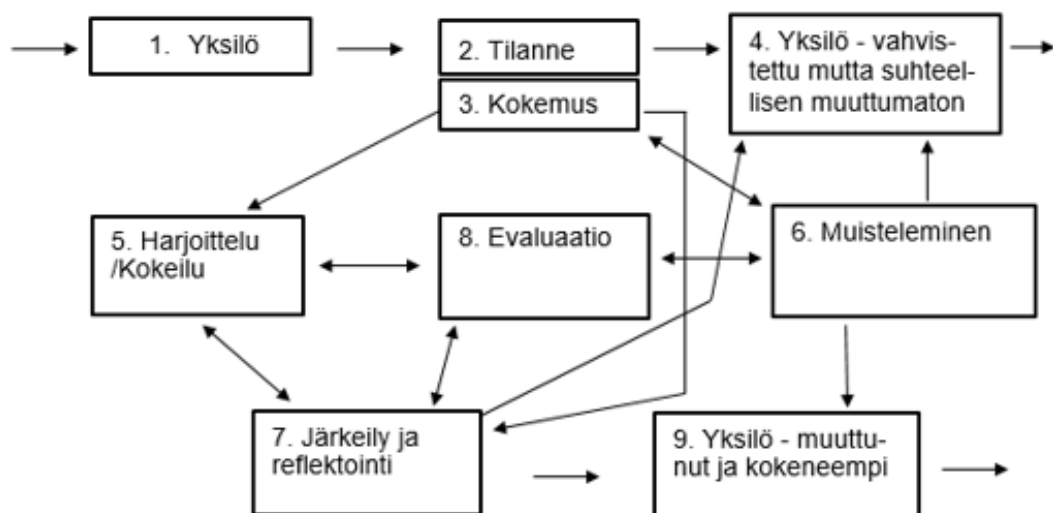
Havainnoiva pohdiskelu on mallin toinen vaihe. Tämän vaiheen tarkoitus on yhdistää kuunteleminen ja katseleminen, hankkimaan mahdollisimman paljon uutta ja mielenkiintoista tietoa sekä auttaa käsitteellistämään oppijan omia kokemuksia. Havainnoivan pohdiskelun vaiheessa oppijan tulee jo miettiä omaa oppimista ja ajatella esimerkiksi miten tiedon hankkiminen hyödyttäisi itseä parhaiten. (Lepistö 2004, 14.)

Ilmiön käsitteellistäminen toimii kolmantena vaiheena. Oppilaitoksissa teoreettisen oppimismallin tavoitteina ovat muun muassa uuden tiedon omaksuminen, käsitteiden muodostaminen sekä yleistäminen. Tässä vaiheessa korostuu oppijan oma ajattelu. (Lepistö 2004, 14 - 15.)

Aktiivinen toiminta on neljäntenä vaiheena. Tässä oppija liittyy kaikki edellä mainitut vaiheet, jotka toimivat teoriapohjana, omaan työhön, käytäntöön ja toimintaan. Saatuja tietoja sovelletaan käytännön oppimiseen ja tekemiseen mutta myös arviointiin. Tällä tavalla kierto sulkeutuu ja alkaa taas uudestaan. (Lepistö 2004, 15.)

Tällaisella oppimisella on hyvä kuvata kaikkien asteen oppimisprosessia, niin ammatillisen kuin sitä korkeammankin. Oppiminen on tasokasta silloin, kun kaikki kierron vaiheet ovat mukana opetuksen laatimisessa ja opetuksessa itsessään. Jos yksikin kierron vaihe jää pois, oppiminen ei ole laadukasta. (Lepistö 2004, 15.)

6.2 Oppimisprosessi



Kuva 10. Oppimisprosessin malli (Juholin 2008, 135).

Yksilö (Laatikko 1) saa kokemuksia, kun se toimii sosiaalisessa tilanteessa (Laatikko 2). Vaikka hän saa tällaisessa tilanteessa monenlaista tietoa, hän voi silti pysyä muuttumattomana, koska hän voi pitää asiaa itsestään selvyytensä tai asian ydin ei häntä kiinnosta (Laatikko 4). Hän voi pysyä myös muuttumattomana (Laatikko 4), jos hän etenee kokemuksesta (Laatikko 3) muistelemiseen (Laatikko 6). Jos oppija opiskelee korkeammalla asteella, hänelle on mahdollista edetä koke-

muksesta (Laatikko 3) pohdiskeluun ja reflektointiin (Laatikko 7), tästä harjoitteluun ja kokeilemiseen (Laatikko 5), evaluaation (Laatikko 8) ja muistelemisen (Laatikko 6) kautta muuttumiseen (Laatikko 9). (Juholin 2008, 135.)

Perehdyttämiskansion kannalta oleelliset asiat oppimisprosessin mallissa ovat tilanne, kokemus, muisteleminen, harjoittelu/kokeilu sekä yksilö – muuttunut ja kokeneempi. Koska kansion pohjalla toimii kokemuksellinen oppiminen, kaikin tärkeimpänä on kokemus sekä harjoittelu/kokeilu. Kansioon tulee enemmän kuvia ja vähemmän tekstiä sekä pieniä oppimistehtäviä ja kehityskeskustelu, joten tämä korostaa kokemuksellisen oppimisen lähestymistapaa. Tämän lisäksi evaluaatio eli arviointi on tärkeä osa omaa oppimista, olipa oppimistyyli mikä tahansa.

7 KANSION KOKOAMINEN JA ARVIOINTI

Perehdyttäminen on yksi yrityksen keskeisimmistä työtehtävistä. Silti, se on myös kaikista laiminlyödyin. Kuitenkin niissä yrityksissä missä perehdytys tapahtuu, se hoidetaan heti ensimmäiseksi uuden työntekijän tietoon. Oli kyse sitten harjoittelusta tai vakituisesta työpaikasta, uudelle työntekijälle annetaan perehdytyskansio käteen ensimmäisenä päivänä. Lomakeskus Himmerkissä ei tällä hetkellä ole perehdytyskansiota, jonka voisi antaa uusille työntekijöille, joten halusin korjata asian. Mielestäni perehdytys on äärimmäisen tärkeä uuden työntekijän oppimisen ja työyhteisöön jäseneksi pääsemisen kannalta. Minua ei aikoinaan perehdytetty juuri mitenkään ja en halua niin käyvän enää muille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä ja helposti päivitettävä perehdytyskansio, mutta myös perehtyä teorian tietoon hyvin ja tarkasti. Ennen opinnäytetyön alkua en edes tiennyt, että johtaminen ja varsinkin henkilöstöjohtaminen liittyvät kyseiseen aiheeseen mitenkään. Teoriakirjoja löytyi varsin hyvin, joten nettilähteitä ei tarvinnut käyttää juurikaan. Kirjoissa oli perusteellisesti perehdytty aiheeseen ja kaikki oli tärkeää tietoa, joten minusta vaikeinta tässä työssä oli sopivan tiedon etsiminen. Kaikki lukemani tieto pohjusti perehdytyskansion tekemistä mielestäni todella hyvin. Tietolähteet olivat mielestäni luotettavia, koska monessa kirjassa esiintyi samoja asioita ja tuloksia.

Perehdyttäminen on paljon pidempi, haastavampi ja aikaa vievämpi prosessi kuin monet osaavat arvatakaan. Perehdyttäminen käynnistyy jo ennen rekrytointivaihetta, joten yrityksen kuvan on oltava paras mahdollinen. Hyvä perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden oppia yrityksen toiminnan, työyhteisön toiminnan ja oman toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Hyvä perehdytys antaa erinomaisen pohjan työn aloittamiselle ja sen tekemiselle. Lisäksi hyvä perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Perehdyttäminen on monesti kallista yritykselle, mutta perehdyttämättä jättäminen voi koitua vielä kalliimmaksi. Ilman perehdytystä työntekijä voi rikkoa jotakin, saada aikaan henkilöstövahinkoja sekä yritys saattaa menettää asiakkaitaan. Ne yritykset, jotka laiminlyövät tätä prosessia, eivät mielestäni ajattele loppuun asti sitä, minkälaisia vahinkoja siitä voi syntyä.

Perehdytyskansio on mielestäni onnistunut hyvin, koska lähtökohtaisestikaan kyseessä ei ollut perinteinen perehdytyskansio. Aihe oli omasta mielestäni mielenkiintoisempi, kun sain koota niin sanotusti omanlaisen kansion, koska olen itsekin kokemuksellinen oppija. Olen huomannut omassa työelämässäni, että parhaiten oppii, kun oppija saa itse tehdä asioita, mutta myös apu ja neuvot ovat syytä olla koko ajan läsnä. Tästä syystä pyrin saaman kansioista sellaisen, että perehdyttäjät varmasti osallistuu perehdyttämiseen, mutta jos hänelle tulee jotain kiireitä, perehdyttäminen ei keskeydy kokonaan. Kansio antaa selkeät ohjeet työtehtävien suorittamiseen, joten itsenäisenkin työskentely onnistuu. Mökkien siivouksen olen tarkoituksella jättänyt pois kansioista, koska sitä on liian vaikea selittää. Parempi on, kun perehdytettävä menee perehdyttäjän mukana ja tekee samalla, kun häntä neuvotaan.

Opinnäytetyö oli oppimisen kannalta merkittävä työ. Oma mielenkiinto on opintojen edetessä suuntautunut perehdyttämiseen ja sen tehokkuuteen sekä sen kehittämiseen. Lisäksi koen mielenkiintoisiksi asioiksi kehityskeskustelut ja asiakaspalautteiden läpikäymisen ja siitä yrityksen kehittymisen. Kaikki nämä asiat liittyvät siihen, miten sinut perehdytetään, kun tulet töihin, ja millainen kuva sinulle annetaan siitä, että joku toinen antaa palautetta sinun työstäsi. Otetaanko palaute vastaan rakentavasti keskustellen vai suuttuuko toinen, kun hänen työtään arvostellaan. Lisäksi on hyvä muistaa, että kehuminen tai onnistumisen kertominen on myös palautteen antoa.

Tässä opinnäytetyössä oli tärkeitä asioita henkilöstöjohtaminen, josta minulla ei juurikaan ollut tietoa ennen teorian lukemista. Meillä on ollut kurssi nimeltään palveluyrityksen johtaminen, jossa näitä asioita on käyty läpi, tosin aika nopealla aikataulutuksella. Nyt kun itse pääsi rauhassa lukemaan asioita läpi, ne jäivät paremmin mieleen, ja huomasin, kuinka tärkeitä asioita ne yrityksessä ovat. Perehdyttämisen teoriassa oli joitakin itsestään selviä asioita, mutta niihin ei välttämättä ollut kiinnittänyt tarpeeksi huomiota aiemmin. Jotkut asiat taas oli aivan uutta ja mielenkiintoista. Esimerkkinä tähän oli se, että en aiemmin tiennyt sitä, että perehdyttäminen yrityksessä alkaa jo ennen rekrytointia. Oppimisteoria oli minulle henkilökohtaisesti ehkä mielenkiintoisin, koska minusta oppiminen liittyy

kaikkean ihmisen toimintaan ja se on tärkeä taito. Kaikista neljästä oppimisenäkemyksestä juuri kokemuksellinen oppiminen on minua lähimpänä, koska itse opin tekemällä parhaiten ja kehityn palautteen antamisesta. Kouluvuosien aikana olen kuitenkin huomannut, että oppijoita on monenlaisia ja suurin osa perehdyttämiskansioista on tehty kirjallisesti eli lukemalla oppimiseen. Omasta mielestäni se tuntuu väärältä, koska kaikki eivät muista tai opi asioita pelkästään lukemalla.

Aloitin oman opinnäytetyöni periaatteessa tammikuussa 2015. Kevään olin harjoittelussa Original Sokos Hotel Valjuksessa, joten lähinnä luin vain teoriakirjoja silloin, kun ehdin, ja minulla riitti siihen mielenkiintoa ja energiaa. Kesä meni töiden tekemiseen, joten en kerennyt kirjoittamaan varsinaisesti mitään. Syksyllä kirjoittaminen sitten alkoi kunnolla töiden ohessa. Minulla menee muutenkin aikaa kirjoittamiseen, koska luen ensin kirjan ja sitten poimin sieltä tärkeät asiat ylös muistiin ja tämän jälkeen vasta aloitan kirjoittamaan asioita varsinaiseen opinnäytetyöhön. Muistan, että jossakin vaiheessa loppukesästä tuntui, että tästä ei tule yhtään mitään ja en saa työtä ikinä valmiiksi. Jossakin vaiheessa alkusyksystä päätin, että tämä kirja on viimeinen, jonka luen ja aloin kirjoittamaan tietoa opinnäytetyön pohjalle. Koko syksyn olen siis kirjoittanut tiivistä joka päivä, joko ennen töitä tai töiden jälkeen. Vapaapäiväkin viikkoihin mahtui, koska välillä kirjoittaminen tuntui vastenmieliseltä ja hankalalta.

Jos saisin tehdä opinnäytetyön uudestaan, aikatauluttaisin itseni paremmin. Mielestäni nykyinen aikataulutus on ollut liian tiukka ja kiireinen. Kaikki meni liian viime tippaan. Lisäksi ottaisin enemmän vapaata töistä ja kirjoittaisin oikeasti kunnolla työtä. Alkuperäinen suunnitelma oli, että kirjoittaisin koko perehdytyskansion Himmerkissä, mutta se meni aivan metsään. Töiltäni en ole kerennyt käymään koko paikassa kuin kaksi kertaa. Tavoitteita olisi voinut alun perin ajatella niin, että mitkä asiat hyödyttäisivät minua, jos joskus olen perehdyttäjänä jossakin yrityksessä. Silloin olisin saattanut paneutua asioihin eri tavalla ja erilaisella panostuksella. Toki nykyisetkin tavoitteet ovat tärkeitä ja ne ovat myös yritykselle hyödyllisiä. Muuten itse työhön ja perehdytyskansioon olen tyytyväinen ja lopputulos on sellainen kuin olin alun perin suunnitellutkin. Muutoksia on matkan varrella tullut, mutta lopputulos miellyttää itseä.

Toimeksiantaja oli heti alkuvaiheessa tyytyväinen perehdytyskansion sisällysluetteloon, vaikkei mitään ollut vielä kirjoitettuna. Toimeksiantaja antoi aikalailla vapaat kädet kansion sisältöön. Hänellä oli muutamia asioita, joita kansion tuli sisältää, mutta minkäänlaista muuttia kansiolle ei ollut. Sähköposteista on saanut kuvan, että hän olisi tyytyväinen myös lopputulokseen. Joitakin historiaan liittyviä asioita hän muokkasi kansion alkuun, mutta muuten muutoksia ei tarvinnut tehdä. Minusta työntekijät ovat enemmänkin innoissaan kansion saamisesta kuin toimeksiantaja. Hän on hyvin tiukka ja harvasanainen, mutta kuitenkin tyytyväinen työhöni.

Perehdytyskansiota on helppo päivittää tulevaisuudessa, koska se ei ole pelkästään paperisena versiona vaan myös tietokoneella. Lisäksi aihealueet ovat selkeät, joten oikea kohta löytyy helposti. Työtä voisi jatkaa toisella opinnäytetyöllä, jonka aiheena voisi olla opas perehdyttäjälle. Siinä voitaisiin kertoa myös erilaiset oppimisenäkemykset ja miten perehdytys voidaan suunnitella erilaisille oppijoille. Aiheita voisi olla myös millainen on hyvä perehdyttävä, omien puheiden ja elekielen vaikutus perehdytettävään tai perehdytettävän kannustaminen ja palautteen antaminen. Tällainen opas olisi mielestäni hyvä jokaiseen työpaikkaan.

LÄHTEET

- Atjonen, P. & Uusikylä, K. 2000. Didaktiikan perusteet. WS Bookwell Oy. Juva.
- Bardi, J. 1996. Hotel Front Office Management. John Wiley & Sons Inc. Kanada.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 2. painos. Restamark. Vantaa.
- Etto, J. , Heikkinen, J. , Jokinen, H. , Pikkarainen, H. & Sipola, J. Opinnäytetyön prosessikuvaus. Viitattu 9.9.2015. <http://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=59e1ec82-8bae-4ae2-a058-ebde0b5822bf>
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Holiday Village Himmerki. 2012. Viitattu 2.11.2015. <http://www.booking.com/hotel/fi/holiday-village-himmerki.fi.html>
- Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2008. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Nykypaino Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kaikkonen, P. & Kohonen, V. 1998. Kokemuksellisen kielenopetuksen jäljillä. Tampereen Yliopisto. Tampere.
- Kangas, P. 2003. Pehdyttämisen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum. 10 - 11. painos. Viitattu 29.9.2015. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3 - 4. painos. Tumma-
vuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Kjelin, E. & Kuusisto, C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirja-
paino Oy. Jyväskylä.

Kolb, D. 1984. Experiential learning – Experience as the source of learning and
development. A Simon & Schuster Company. Prentice Hall.

Kupias, P. 2000. Oppia opetusmenetelmistä. Oy Edita Ab. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekhyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tam-
pere.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta
20.1.2006/44. 2006. Finlex. Viitattu 14.10.2015. <http://finlex.fi/fi/laki/ajanta/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=20.1.2006%2F44>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. 2007. Finlex. Viitattu
14.10.2015. <http://finlex.fi/fi/laki/ajanta/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=30.3.2007%2F334>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstra-
tegialla. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lantto, R. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto. Posio.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvalli-
suuskeskus. Helsinki.

Leppilampi, A. & Piekkari, U. 1998. Terve, Terve! Opitaan yhdessä oppimisen ja
elämän taito. Salpausselän kirjapaino. Kukkila.

McKenna, E. 2002. Human resource management: a concise analysis. Pearson
Educatio. Harlow.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua. 2. painos. Painojussit Oy. Viitattu 1.10.2015. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Nickson, D. 2007. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Boston Butterworth-Heinemann. Amsterdam.

Peltonen, M.1990. Johtamistaito. Suomen reserviupseeriliitto r.y. Helsinki.

Pietarinen, M. 2012. Matkailukeskusten elinkaari ja kasvun rajat. Suomen matkailumaantiede -kurssin materiaali. Kajaanin Ammattikorkeakoulu.

Rauste-Von Wright, M. , Von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy. Juva.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Oy Edita Ab. Helsinki.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena – konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2001. Finlex. Viitattu 14.10.2015. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=26.1.2001%2F55>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. 2002. Finlex. Viitattu 14.10.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtion Koulutuskeskus. 1976. Perustietoa Johtamisesta. 3.painos. Helsinki.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Media zone oü. Viro.

LIITTEET

Lomakeskus Himmerkin perehdytyskansio (Salainen)



PEREHDYTYSKANSIO

Lomakeskus Himmerki
Syksy 2015
Heidi Hirvonen