



**SAVONIA**

# **Perehdyttämiskansio**

Case Tahko Spa Oy

**Tiina Koponen**

Opinnäytetyö

---

**Ammattikorkeakoulututkinto**



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tiina Koponen	
Työn nimi Perehdyttämiskansio – Case Tahko Spa Oy	
Päiväys 11.2.2013	Sivumäärä/Liitteet 41 + 21
Ohjaaja(t) Kristina Laitinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Tahko Spa Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tahko on yksi Suomen merkittävimmistä ympärivuotisista matkailukeskuksista, jonka suosion taustalla ovat sen keskeinen sijainti, nopea kehitys sekä laaja aktiviteettien kirjo. Tahkon alueen aktiviteetteihin kuuluvat laskettelun lisäksi muun muassa moottorikelkkailusafarit, golf, ratsastus, keilailu ja uinti. Tahkon alueella toimii yli 100 yritystä ja 200 - 600 työntekijää. Toiminta on kausiluontoista, joten työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Yritykset tarvitsevat sesongeille vuokratyöntekijöitä, kun taas vakituisten työntekijöiden osuus pysyy koko vuoden kiinteänä. Työntekijämäärän vaihtelevuuden vuoksi on työntekijöiden perehdyttämiseen tarpeellista kiinnittää huomiota, jotta laatu voidaan pitää samalla tasolla kuin toiminnan puitteet. Tasainen laatu varmistetaan jokaisen työntekijän tasavertaisella perehdyttämisellä.</p> <p>Opinnäytetyöni toimeksiantaja Tahko Spa Oy on yksi Tahkon alueella toimivista yrityksistä. Yrityksellä on ainoastaan noin 10 vakituista työntekijää, joiden lisäksi se tarvitsee sesongeille 20 vuokratyöntekijää. Tahko Spa Oy:llä ei kuitenkaan ollut käytössään koko talon tarpeita vastaavaa perehdyttämispöytäkirjaa. Opinnäytetyöni tavoitteena olikin puuttua tähän akuuttiin tarpeeseen ja koota organisaation jokaisen osaston tarpeita vastaava opas perehdyttämisen tueksi. Opas takaa jokaiselle uudelle työntekijälle samantasoisien perehdytyksen.</p> <p>Osaamisen johtaminen on tavoitteellista ja systemaattista yrityksen osaamispääoman kehittämistä, joka perustuu visioon, strategiaan sekä perustehtävään. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamisen tunnistamista ja kehittämistä osana organisaation tuloksellisuutta, tuottavuutta ja hyvinvointia edistävää toimintaa. Perehdyttäminen itsessään on monivaiheinen prosessi joka alkaa jo ennen uuden työntekijän saapumista yritykseen ja jatkuu hänen koko työssäoloajan. Se pitää sisällään kaikki toimenpiteet, joita käytetään työympäristöön, työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Sen tavoitteena on sitouttaa uusi työntekijä organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi. Osaamisen johtaminen näkyy uuden työntekijän perehdyttämisessä strategian ja vision huomioimisessa osana sitä.</p> <p>Opinnäytetyöni tuotos on "Tervetuloa taloon!"-perehdyttämiskansio, jossa on tiivistettynä kaikki se, mitä jokaisen Tahko Span työntekijän tulee yrityksestä tietää.</p>	
Avainsanat Perehdyttäminen, perehdyttämiskansio, osaamisen johtaminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Tiina Koponen			
Title of Thesis Job orientation guide - Case Tahko Spa Oy			
Date	11.2.2013	Pages/Appendices	41 + 21
Supervisor(s) Kristina Laitinen			
Client Organisation/Partners Tahko Spa Oy			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Tahko is the third most popular ski resort in Finland. The popularity of Tahko is a consequence of good location, forceful development and diversifying of activities. The activities of Tahko holiday resort are downhill skiing, snowmobile safaris, golf, riding, bowling, swimming, etc. There are over 100 companies and 200 – 600 employees working in the Tahko area. Seasonal activity in Tahko makes employees turnover rate high. Companies need seasonal labour for busy seasons while the rate of full-time workers stays the same. To ensure the quality of services companies have to make sure that every employee has had a good orientation to work.</p> <p>My client organization Tahko Spa Oy is one of these companies. The company has only about 10 employees working full time. The company needs 20 temporary employees for busy seasons. At the moment Tahko Spa Oy does not have an orientation guide suitable for the whole organization. The goal of my thesis was to answer to this urgent need and create an orientation guide to suit every unit's needs. The orientation guide will guarantee a similar orientation for all new employees.</p> <p>Knowledge management is systematic and target oriented development of intellectual capital that is based to vision, strategy and the basic mission. Knowledge management is meant to recognize the knowledge and develop it as a part of company's successful, productive and wellbeing orientated activity. The orientation itself is a process that begins before new employee even comes to the work place and continues to the end of the employment. The orientation includes all actions which are used to introduce the working community, workplace and tasks. The goal of the orientation process is to make the employee as a fully authorized member of the working community. Knowledge management is a part of job orientation by noticing the strategy and vision of the organization in orientation.</p> <p>As a result of my thesis Tervetuloa taloon!" – orientation guide was completed. It contains all the information summarized a new employee has to know about Tahko Spa.</p>			
<p><b>Keywords</b> Job orientation, orientation guide, how-to guide, knowledge management</p>			

## SISÄLTÖ

1	TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TARKOITUS .....	6
1.1	Tahko.....	6
1.2	Tahkon matkailukohteen vaiheita .....	7
1.3	Tahko Spa Oy.....	8
1.3.1	Monipuolinen kylpyläkokonaisuus .....	9
1.3.2	Historia .....	10
1.4	Työn tavoitteet ja kohderyhmät .....	10
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	13
2.1	Tietoyhteiskunnasta ihmiskeskeisiin organisaatioihin – Osaamisen johtamisen kehitys.....	13
2.2	Organisaation aineeton pääoma.....	15
2.3	Osaamisen johtaminen osana perehdyttämistä .....	18
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	21
3.1	Perehdyttämisen osa-alueet.....	22
3.2	Vuokratyöntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen.....	24
3.3	Perehdyttämisen tavoitteet.....	25
3.3.1	Työntekijän sitouttaminen.....	26
3.4	Perehdyttämisen suunnittelu.....	27
3.5	Perehdyttämiskansio .....	29
4	PEREHDYTTÄMISKANSION KOKOAMISPROSESSI .....	30
4.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	30
4.2	Suunnittelu .....	30
4.3	Toteutus .....	32
4.4	Perehdyttämiskansion sisältö .....	34
5	POHDINTA .....	36
	LÄHTEET .....	39

## LIITTEET

Liite 1 Tervetuloa taloon – Perehdyttämiskansio Tahko Span työntekijöille

Liite 2 Teemahaastattelulomake

## 1 TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TARKOITUS

Tahko kuuluu Suomen suosituimpiin ja monipuolisimpiin matkailukohteisiin. Sitä pidetään ”liikkuvien ihmisten talvilomakeskuksena”, mutta se on kasvattanut viime vuosina suosiotaan myös kesälomakohteena. Sen sijainti on keskeinen muun muassa Etelä-Suomeen nähden – se sijaitsee Kuopion kaupunginosassa Nilsissä, Pohjois-Savossa, n. 65 kilometrin päässä Kuopion keskustasta. (Tahko.com 2012.) Nilsä oli ennen kuntaliitosta oma kaupunkinsa, mutta se liitettiin osaksi Kuopion kaupunkia 1.1.2013. Toiminta Tahkolla on kausiluontoista, joten myös työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Yritykset tarvitsevat kiireisille sesongeille vuokratyöntekijöitä, kun taas vakituisten työntekijöiden osuus pysyy koko vuoden kiinteänä. Koska työntekijämäärä vaihtelee huomattavasti, on työntekijöiden perehdyttämiseen tarpeellista kiinnittää huomiota, jotta laatu voidaan pitää samalla tasolla kuin toiminnan puitteet. Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia yhdelle Tahkon matkailun toimijalle, Tahko Spa Oy:lle perehdyttämiskansio, joka takaa työntekijöille tasalaatuisen perehdyttämisen.

### 1.1 Tahko

Tahko edustaa maisemaltaan luonnonkaunista aluetta ja sitä ympäröi runsassaarinen Syvärinjärvi. Sen vahvuuksia kilpailijoihinsa Leviin, Rukaan ja Vuokattiin verrattuna ovat sen maine hiihtokeskuksena, vesistöä ja vuoristoa yhdistävä maisema, hyvät liikenneyhteydet, ympärivuotinen ja monipuolinen aktiviteettitarjonta sekä kesän kehityspotentiaali. Tahkon aiempi markkinointilause - ”Tahko – kaikkea paitsi tylsää” - lupasi Tahkon olevan toiminnallinen, viihtyisä ja aktiivinen keskus, jossa on ensiluokkainen palvelu. Markkinointilause päivitettiin vuonna 2012 lauseeksi ”Kaikki tahtoo Tahkolle!”. Tahko on vakiinnuttanut paikkansa Suomen kolmanneksi suosituimpana hiihtokeskuksena hissilippujen myynnin mukaan laskettuna heti Levin ja Rukan jälkeen. (Tahko.com 2012.)

Tahkon perusta ovat luonnonolosuhteet ja se on palveluiltaan omavarainen. Tahko tarjoaa noin 200 - 600 työpaikkaa. Tahkon harrastusmahdollisuuksiin kuuluvat laskettelun ja hiihdon lisäksi mm. moottorikelkkailu- ja mönkijäsafarit, lumikenkäily, golf, maastopyöräily, ratsastus, luontomelonta, veneily, kalastus, patikointi, keilailu ja uinti. Asiakaskuntaa ovat niin perheet, yksittäiset matkailijat, kuin yritysmatkailijat, joiden yhteinen tekijä on tulla harrastamaan, viihtymään, rentoutumaan ja irrottautumaan

arjesta Tahkolle. Kaikista matkailijoista neljännes tulee ulkomailta, pääosin Venäjältä, Virosta ja Keski-Euroopasta. (Lehto, Rissanen & Kuosmanen 2008.)

Toiminta Tahkolla on kausiluontoista, joten myös työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Yritykset tarvitsevat kiireisille sesongeille vuokratyöntekijöitä, kun taas vakituisten työntekijöiden osuus pysyy koko vuoden kiinteänä. Koska työntekijämäärä vaihtelee huomattavasti, on työntekijöiden perehdyttämiseen tarpeellista kiinnittää huomiota, jotta laatu voidaan pitää samalla tasolla kuin toiminnan puitteet. Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia yhdelle Tahkon matkailun toimijalle, Tahko Spa Oy:lle perehdyttämiskansio, joka takaa työntekijöille tasalaatuisen perehdyttämisen.

## 1.2 Tahkon matkailukohteen vaiheita

Tahkovuoren matkailualue on Suomen ainoa hiihtokeskus, joka on rakennettu kahden kertaan. Ensimmäisen hiihtokeskuksen rakensivat paikalliset vuonna 1968 ja toisen pääkaupunkiseudun liikemiehet vain kolme vuotta myöhemmin 1971. Nimensä Tahkovuori on saanut kivilajista, josta Tahkomäellä valmistettiin myllynkiviä eli tahkoja. Keskenkärsiä tahkoja voi vielä nykyisinkin löytää rinteiden laidoilta sekä muun muassa rinneravintola Pehkubaarista. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 9.)

Tahkomäen kehittyminen hiihtokeskukseksi sai alkunsa, kun avohakkuun kulotusalue syttyi palamaan 1960 ja poltti noin 60 hehtaarin alueen Tahkomäeltä. 60-luvun lasketteluvillitys innosti myös nilsiäläisiä suunnittelemaan kulotusalueen käyttöönottoa laskettelukeskukseksi, kun huomattiin Nilsiän kattava palveluvarustus muihin Koillis-Savon kuntiin verrattuna. Hiihtokeskus rakennettiin nykyisen Tahkovuoren viereiselle mäelle ja nykyinen rinnealue jätettiin vielä silloin kokonaan pois suunnitelmista. Tahkomäen nimi vaihdettiin Ellivuoren hiihtokeskuksen innoittamana Tahkovuoreksi. Avajaiset pidettiin helmikuussa 1968, jolloin myös alueen ensimmäinen hotelli avattiin. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 11 - 16.)

Pohjois-Savon laskijoille Tahkovuori oli korkealla palvelutasolla varustettu hiihtokeskus. Lyhyestä talvesta huolimatta kirjattiin sen ensimmäiseltä talvelta yli 30 000 hissinousua. Vasta vuonna 1970 aloitettiin nykyisen rinnealueen rakentaminen, jonka avajaiset pidettiin 1971. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 22 - 23.)

Seuraava vuosikymmen, 1980-luku, oli Tahkon alueen kehityksen aikaa. Nilsiä matkailun kehittämisohjelmaprojektin myötä Tahkovuoren rinnealuetta laajennettiin. Kehitys jatkui 1990-luvulle, kun Tahkolle avattiin lisää hotelleja, rinteitä sekä tuolihiisi. Myös Tahkovuoren nimestä otettiin käyttöön lyhenne Tahko, josta kehittyi matkailullisesti merkittävä tuotemerkki, brandi. 1990-luvun puolesta välin vuoteen 2012 Tahkon matkailukeskusta rakennettiin yli 200 miljoonalla eurolla. Tahkolle muun muassa avattiin ratsastuskeskus, kaksi golfkenttää, Tahko Tours – lomakylä sekä Tahko Spa. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007.)

Tahkosta on kehittynyt yli 40 vuodessa yksi Suomen merkittävimmistä ympärivuotisista matkailukeskuksista. Kaudella 2007 Tahkon alueella oli 7 500 vuodepaikkaa ja matkailun kokonaistulo oli 36 miljoonaa euroa (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 162). Se on saanut niin kotimaista kuin kansainvälistä tunnustusta systemaattisesta, hyvässä yhteishengessä tehdystä nopeasta ja laadukkaasta kehittämistyöstä. Tahkon työllistävä vaikutus heijastuu niin Kuopion kuin koko Pohjois-Savon alueelle. Se on saanut tunnustuksia mm. Suomen kauneimmasta golfkentästä, ollut ”vuoden kehittyvä kotimainen matkailukohde” sekä maailman suurimmilla ITB -matkailumessuilla vuonna 2003 ”Paras pohjoismainen matkailukohde”. (Lehto ym. 2008.)

### 1.3 Tahko Spa Oy

Kylpylöillä on Suomessa pitkät perinteet - kylpyläkulttuuri rantautui Suomeen jo 1800-luvulla ja se sopii hyvin suomalaisten omaleimaisen saunakulttuurin rinnalle. Suomessa toimii noin 50 kylpylää, joissa on vuosien varrella unohdettu niiden alkuperäinen tarkoitus, sairaiden kuntouttaminen. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero 2005, 20.) Tahko Spa Oy<sup>1</sup> on yksi näistä uudelleen syntymisen kokeneista viihdekylpylöistä.

Viihdekylpylöissä korostuu hemmotteluun ja viihteeseen liittyvät elementit kuten vesi, lämpö, kiireettömyys ja hyvä palvelu. Niiden palvelutarjonta koostuu usein hotellitasoisesta majoituksesta sekä ravintola- ja ohjelmapalveluista. Ne sijaitsevat matkailullisesti tärkeillä alueilla, matkailukeskuksissa, joissa on myös muita matkailun liitännäispalveluita monipuolistaen alueensa palvelutarjontaa. Viihdekylpylöiden markkinointi kohdistuu pääasiassa terveille, työelämässä oleville lapsiperheille, joka näkyy

---

<sup>1</sup>) Olen työskennellyt Tahko Spa Oy:ssä vuoden



kylpylöiden palvelutarjonnassa mm. lasten leikkihuoneissa, lastenaltaissa ja liukumäissä. (Brännare ym. 2005, 20 – 21.)

### 1.3.1 Monipuolinen kylpyläkokonaisuus

Tahko Spa on viihdekokonaisuus, joka sisältää kylpylän, keilahallin, Spa Kitchen – ravintolakokonaisuuden, MonitoimiArenan sekä kappelin. Kylpyläkokonaisuuteen kuuluvat suomalainen sauna, höyrysauna ja allasosasto. Allasalueella on kuntouintiallas, kuntoutus- ja viihdeallas, poreallas, lasten altaat, vesiliukumäki, allasbaari sekä aurinkoterassin ulkoaltaat. Kylpylän yhteydessä on lisäksi hoitotilat hieronnoille, kauneudenhoitopalveluille sekä parturikampaajalle ja lääkärille. (Kts. Tahko Spa Oy, 2012.)

Tahko Span MonitoimiArena on noin 1 000m<sup>2</sup>:n salikokonaisuus, joka mahdollistaa muun muassa salibandyn, sulkapallon, sählyn ja pöytätenniksen pelaamisen. Halli on muunneltavissa myös kokous-, messu- ja konserttitilaisuuksiin. MonitoimiArenan lisäksi Tahko Spassa on kolme muuta kokoustilaa; Heikki, Vip Sauna ja Kappeli, jossa järjestetään myös kirkollisia tapahtumia. Tahko Span liikuntapalveluihin kuuluvat lisäksi ohjatut liikuntatunnit sekä kuntosali. Kesäisin Tahko Span palveluihin kuuluvat yhdeksän reikäinen Street Golf –rata ja ulkotenniskenttä.

Tahko Bowlingin palveluja ovat perinteisen keilailun lisäksi hohtokeilailu. Keilahalli on kuusiratainen ja siellä on Bowling-Bar. Hallissa on automaattinen pisteidenlasku sekä rännit poistava ratavalliautomatiikka, eli bumperit pienten lasten keilailua varten. Pienet asiakkaat on huomioitu Tahko Spassa myös lasten leikkinurkassa, Kidius Cornerissa.

Spa Kitchen ravintolakokonaisuuteen kuuluu A'la Carte - ravintolan ja Down Under –karaokebaarin lisäksi vastaanoton yhteydessä toimiva Spa Cafe & Food. Vastaanoton yhteydestä löytyy myös Spa Shop, joka toimii pienenä matkamuistomyymälänä.

SpaSuites – huoneistot tarjoavat luksusmajoitusta Tahko Span viereisissä kerrostoiloissa. Huoneistojen lähtökohtana on laatu, joka on kiteytetty kahteen sanaan ”Suite Feeling”. Huoneistot jaotellaan kokonsa mukaan kolmeen; Junior Suite on varustettu yhdellä -, Standard Suite kahdella - ja Superior Suite kolmella makuuhuoneella. Huoneistojen varustukseen kuuluu avokeittiö, olohuone, sauna sekä lasitettu terassi.

Tahko Spa omistuksessa on osa huoneistoista, jotka ovat myös viikko-osakekäytössä. Osa huoneistoista on Holiday Club Resort Oy:n viikko-osakkeita ja osa yksityisessä omistuksessa. (kts. Spa Suites, 2012.)

### 1.3.2 Historia

Tahko Spa oli Tahkon alueen uuden vuosituhatosen suurin rakennushanke, jonka suunnittelu aloitettiin jo vuonna 1997. Sen tilalle ehdotettiin ensiksi jäähallia, mutta päädyttiin liikunta- ja uimahalliin, koska vesiliikuntapaikat olivat kasvattaneet muiden matkailukeskusten kävijämääriä. Esisuunnitteluvaiheesta muodostui luonteva kokonaisuus, johon kuuluivat liikuntahalli, kuntosali, kuntoliikkuja palveleva uimahalli, koulustilat ja ravintola. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 158 – 160.)

Nilsin kaupungin ja Erkki Pentin Tulotie Oy:n vuonna 2000 perustama Liikunta-keidas Oy toimi Tahko Spa rakennuttajana ja rahoittajana. Kaupungin rooli 8,8 miljoonan euron hankkeessa oli suuri, koska Nilsin investointikyky oli tuolloin hyvä ja Tahko Spa valmistuessa kaupunki omisti kiinteistöyhtiöstä 92 %:a. Tahko Spasta tuli hieno esimerkki yhteistyöstä julkisen sektorin ja yritysten välillä, sillä kaupunki tai yksityiset yritykset eivät olisi pystyneet toteuttamaan hanketta yksin. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 158 – 160.)

Yrittäjäksi Tahko Spa Oy:hyn valittiin Jarmo Perttilän ja Heikki Vienolan pääkaupunkiseudulla salibandykeskuksia pyörittävä Arena Center Oy. Liiketoimintaa tuli johtamaan Arena Center Oy:n tytäryhtiö Tahko Spa Oy. Asiakaspohjan vahvistamiseksi Arena Center Oy rakennutti monitoimikeskuksen viereiselle tontille vuonna 2006 Tahkon ensimmäisen, 30 huoneiston kerrostalon. Sen rinnalle rakennettiin tulevana vuosina vielä kaksi muuta kerrostaloa, jotka muuttivat Tahkon ydinalueen yleisilmeen kaupunkimaiseksi. (Rimpiläinen & Pelkonen 2007, 158 – 160.)

## 1.4 Työn tavoitteet ja kohderyhmät

Yhä useammin nuoren työntekijän perehdyttäminen laiminlyödään, vaikka Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän työhön. Monessa työyhteisössä kukaan ei ota vastuuta perehdyttämisestä ja perehdyttämisen puutteellisuus voi johtaa virheisiin ja ikävään kokemukseen työelämästä. Huolellinen työhön perehdyttäminen on keino edistää nuorten kiinnittymistä työelämään. Se myös lisää työn

vetovoimaa ja saa nuoren tuntemaan itsensä tervetulleeksi työelämään ja että hänen hyvinvoinnistaan välitetään. (Mattila-Wiro & Suksi 2012.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on koota Tahko Spa Oy:n perehdyttämisen tueksi mahdollisimman kattava, selkeä, toimiva, helposti käyttöön otettava ja päivitettävissä oleva perehdyttämiskansio, jonka avulla harjoittelijat sekä vuokratyöntekijät saavat tukea omaan oppimisprosessiinsa. Tällä varmistetaan uusien työntekijöiden tasapuolinen perehdyttäminen. Perehdyttämiskansio sisältää kaiken olennaisen tiedon, jota jokaisen Tahko Spalaisen tulee tietää talosta ja sen käytännöistä.

Tahko Spassa vakituudessa työsuhhteessa on vain pieni osa työntekijöistä. Yrityksen toiminta on kausiluontoista painottuen talvisesonkiin. Hektisimmät ajanjaksot ovat Suomen hiihtolomaviikot sekä vuodenvaihde. Tämän vuoksi yritys tarvitsee vain vähän vakituisia työntekijöitä, mutta sitäkin enemmän vuokratyöntekijöitä ja harjoittelijoita.

Tahko Spassa ei ole käytössä varsinaista perehdyttämisohjelmaa tai koko talon kattavaa perehdyttämiskansiota, vaan jokainen osasto huolehtii uusien työntekijöiden perehdyttämisestä oman työnsä ohessa. Uusi työntekijä pääsee aluksi tutustumaan Tahko tutuksi – oppaaseen, jonka jälkeen hänelle esitellään talo ja sen palvelut. Uusi tulokas pääsee tutustumaan itse työhön seuraamalla aluksi muita työntekijöitä sivusta ja ryhtymällä myös itse työtehtäviin. Perehdyttäjä vaihtuu vuoroittain, eikä siten tiedetä varmaksi mitä kaikkea uusi työntekijä on jo oppinut ja mitä ei vielä ole kerrottu.

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat Kuopion ja sen lähialueiden hotelli- ja ravintola-alan ammattioppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen harjoittelijat sekä vuokratyöntekijät, joiden lyhyissä työllistymisjaksoissa perehdyttämiseen käytettävä aika on yrityksissä usein vakituisten työntekijöiden perehdyttämistä lyhyempi. Opiskelijoilla harjoittelun kesto on yleensä 2 - 3 kuukautta ja vuokratyöntekijöiden työllistymisaika on usein joulukuusta maaliskuun loppuun.

Etenkin harjoittelijoiden omien työelämätaitojen ja ammatillisen oppimisen kannalta on tärkeää oppia työn olennaiset osa-alueet, kuten yrityksen toimintatavat ja mallit mahdollisimman nopeasti, jotta hän kykenisi mahdollisimman nopeasti oman toimintansa kehittämiseen, ammatillisen osaamisensa laajentamiseen ja itsenäiseen työhön. Pyrin kiteyttämään opinnäytetyölläni kaiken olennaisen hyvin tiiviiksi paketiksi,

varmistuen kaikille samantasoisien perehdyttämisen. Harjoittelijoiden ja vuokratyöntekijöiden työllistymisjakso on lyhyt, joten perehdyttämiskansion sisältämä tieto ei ole yhtä syvällistä kuin vakituisille työntekijöille suunnitelluissa perehdyttämisoppaissa. Lisäksi perehdyttämiskansio sisältää lukemisen helpottamiseksi kuvia yrityksestä, jolloin esimerkiksi harjoittelijat voivat tutustua yritykseen jo ennen harjoittelun aloittamista, saaden Tahko Spasta kuvien avulla kattavan kokonaiskuvan. Myös kieli on nuorille tarkoitettua helppoa luettavaa ja perehdyttämiskansion fontti sekä sivun reunuksen piristävä väri on valittu sen nuoria lukijoita ajatellen. Pääpaino perehdyttämiskansiossa on yrityksen tiloihin ja palveluihin tutustumisessa sekä organisaation ja talon toimintatapojen esittelyssä. Tahko Span perehdyttämisopas on siis yrityskohtainen opas ja sitä täydentää Tahko tutuksi –opas, joka keskittyy Tahkoon matkailukeskuksena yleisellä tasolla. Varsinainen työnopastus jää jokaisen osaston vastuulle.

Opas säilytetään sähköisessä muodossa, mikä helpottaa sen päivittämistä ja sähköpostitse tuleville työntekijöille tutustuttavaksi lähettämistä. Painettu opas säilytetään henkilökunnan taukutiloissa, jolloin se on jokaisen osaston käytettävissä ja myös nykyiset työntekijät pääsevät tutustumaan siihen tauoilla.

Harvalla matkailualan yrityksellä on oma perehdyttämiskansio käytössään perehdyttämisen tukena. Viimeinen työni tavoite on tuottaa perehdyttämiskansio, jota myös muut Tahkon alueen yrittäjät pystyvät hyödyntämään oman perehdyttämiskansionsa pohjana. Opinnäytetyöni teoriaosuus perustelee perehdyttämisen tärkeyttä ja perehdyttämiskansioistani yrittäjät löytävät perustiedot Tahkosta.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Matkailualan yritykset toimivat tällä hetkellä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jolloin tulevaisuuden ennakointi on hyvin hankalaa. Kilpailu on kovaa taloudellisen taantuman riepoteleessa Suomessa, mikä näkyy myös yritysmaailmassa. Vain parhaat pärjäävät. Alueelliset kilpailusuojat ja yritysten resurssiylivoima ovat vaikeuttaneet kestävän kilpailuedun rakentamista, jolloin yritykset pyrkivät erilaistumaan toiminnan inhimillisellä ja sosiaalisella puolella. Tärkeäksi kestävän kilpailuedun lähteeksi onkin viime vuosina noussut yrityksen oppimisen kyky, joka on tuotannon tekijöitä vähemmän jäljiteltävä. Oppimisen kyvyllä tarkoitetaan uusien merkitysten rakentamista yksilön ja organisaation tasolla, jossa keskeisenä pidetään tiedon hankkimista, prosessointia, integroimista sekä valtaa ja vastuuta toimia tulkitun informaation ja merkityksen pohjalta. Organisaatioiden välinen kilpailu ei ole enää olemassa olevien markkinoiden markkinaosuuksista kamppailua, vaan enemmänkin tulevaisuuden mahdollisuuksien ennustamista ja niiden hyödyntämistä. (kts. Kirjavainen 2003.)

Osaamisen johtaminen on tavoitteellista ja systemaattista organisaation osaamis-pääoman kehittämistä, joka perustuu visioon, strategiaan sekä perustehtävään. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamisen tunnistamista ja kehittämistä osana organisaation tuloksellisuutta, tuottavuutta ja hyvinvointia edistävää toimintaa. (Myyry 2008, 5.) Pohjimmiltaan se on siis organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispuheen avulla (Viitala 2008, 14). Osaamisen johtamisen tärkein osa Viitalan (2008, 16) mukaan on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostamisen sekä osaamisen vaaliminen ja sen tehokas hyödyntäminen.

### 2.1 Tietoyhteiskunnasta ihmiskeskeisiin organisaatioihin – Osaamisen johtamisen kehitys

Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaikka sen monet osa-alueet ovatkin jo ennestään tuttuja. Sen juuret ulottuvat 1990-luvun loppupuolelle ja se on lähtöisin siitä yhteiskunnallisesta murroksesta, kun teollisuusyhteiskunta alkoi muuttua kohti tietoyhteiskuntaa. Tällöin alkoi johtamissuuntauksen ketju, jonka osana tiedon, osaamisen ja oppimisen opit voidaan nähdä. Tämän muutoksen mukana myös ihmisen asema organisaatiossa muuttui. Tuli käsite tieto-organisaatio, jossa työntekijästä tuli yrityksen tärkein resurssi tiedon tuottajana ja jalostajana. (Kirjavainen 2003.)

Työntekijä ei ollut enää se, joka imi itseensä tietoa ympäristöstä ja hyödynsi saamaansa tietoa sitten työssään, vaan ihminen, joka tuotti uutta tietoa ja pystyi jalostamaan sitä eteenpäin kehittäen näin uusia tuotteita ja palvelukokonaisuuksia. Tämän huomattuaan yritykset alkoivat hyödyntää ihmisen tiedon jalostusta entistä enemmän. Tätä kutsutaan yrityksen tietopääomaksi, jota yritys pyrkii kehittämään.

Tietopääoma on yrityksessä aineeton, dynaaminen ilmiö, joka syntyy osaamisen, vaikutussuhteiden ja informaatiovirtauksen kautta. Sen kehittämisessä ratkaisevana tekijänä on yksilöiden ja heidän osaamisensa kytkeytyminen toisiinsa. Tieto tuottaa asiakkaille lisäarvoa palvelujen avulla, sitä käytetään uuden luomiseen, se vähentää kustannuksia ja tiedon avulla riskit pystytään hallitsemaan paremmin. (Kirjavainen 2003.) Tietopääoman avulla nykyajan palveluyritykset pystyvät luomaan täysin uusia palvelukokonaisuuksia, joita moni yrityksen työntekijä on kehittämässä. Yritys pystyy säästämään kustannuksissaan myös välttämällä riskejä puhtaasti tiedon avulla, kun tiedostaa mitkä ovat riskitekijät esimerkiksi uuden palvelun lanseeraamisessa ja mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Näin ollen tiedon johtaminen tuo yrityksille suoraan liiketaloudellista arvoa.

Tieto-organisaatio jalostui ajan myötä ihmisintensiiviseksi organisaatioksi, jolloin ymmärrettiin, että tiedon taustalla on ihmisen ja hänen kykynsä tiedon hyväksikäyttöön (Kirjavainen 2003). Matkailualan ohjelmapalveluyrityksissä ihminen on se, joka puhtaasti tuottaa palvelun ja sen onnistuminen muodostuu työntekijän osaamisesta. Esimerkiksi Tahko Spa järjestää yrityksille patikointia tuotenimellä ”Tahkovuoren valloitus”. Olennaista tämän palvelun onnistumisen kannalta on se, kuinka hyvin työntekijä saa oman osaamisensa avulla otettua ryhmänsä haltuun ja muokkaamaan tuotetta asiakaslähtöisesti ryhmänsä mukaiseksi.

Osaamisen johtaminen yrityksessä alkaa ydinkyvykkyyksien tunnistamisesta ja kehittämisestä ja sitä seuraa osaamisen kehittäminen yrityksen tietopääoman kehittämisen avulla. Henkilöstön kehittämisessä on nykyisin viimekädessä aina kyse osaamisen kehittämisestä ja sen pyrkimyksenä on ottaa lähtökohdaksi yrityksen visiot ja johdon näkemykset organisaation kehityssuunnista. Päähuomio tietoyhteiskunnassa onkin ydinkyvykkyyksissä, ei niinkään tuotoksissa, jotka mahdollistavat uusien palvelualikoiden luomisen asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Kirjavainen 2003.)

Osaamisen johtamisen tarkastelussa ei riitä pelkkä käsitys siitä, mitä kaikkea osaamista organisaatiossa ja sen yksilöissä on, vaan yrityksessä pitää lisäksi olla halukkuutta, kyvykkyyttä ja tahtoa käyttää omaa osaamistaan. Tietojohtaminen muuttuikin 2000-luvulle tultaessa ihmiskeskeiseksi johtamiseksi. Ihmisten johtamisen (leadership) lähtökohta on syvempi ihmisymmärrys, joka puolestaan edistää yrityksen toimintatapojen ja rakenteiden kehittämistä huomioimalla tietotyöntekijöiden piilevät osaamiset, jolloin myös työntekijät pystyvät motivoitumaan sisäisesti parhaiten. (Kirjavainen 2003.) Tästä johtuen osaamisen johtamisen ymmärtämisen ytimeksi on muodostunut Viitalan (2008, 17) mukaan juuri ihmisen oppiminen ja yksilötason osaaminen: ”Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jak-saa.”

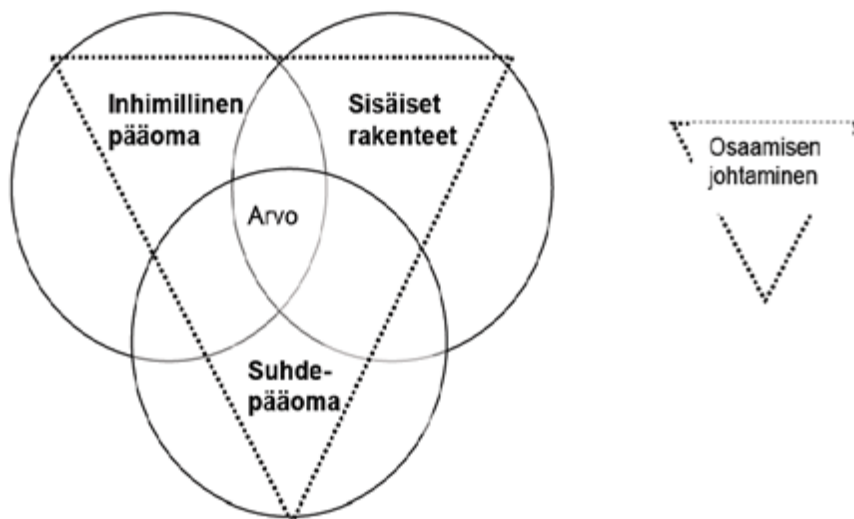
Viime vuosien aikana liikkeenjohdon kiinnostus tiedon, osaamisen ja oppimisen johtamista kohtaan on lisääntynyt voimakkaasti. Sitä pystytään selittämään yksinkertaisesti yritystoiminnan peruspyrkimysten avulla: tieto, osaaminen ja oppiminen liittyvät tietoajan yritysten perustarpeisiin erilaistaa tarjomaansa, johtaa muutosta ja varmistaa yritysten operatiivinen tehokkuus. Strategisen osaamisen johtamisessa kyvykkyyden ja osaamisen osatekijöinä nähdään keskeisenä yhteisten intentioiden, tahdon ja motivaation rooli. (Kirjavainen 2003.)

## 2.2 Organisaation aineeton pääoma

Miten strategisesta osaamisen johtamisesta tuli yrityksille tärkeä kilpailukeino? Yritykset kiinnostuivat uusista johtamismenetelmistä, kun intuitiivisesti ymmärsivät, että tiedolla, osaamisella ja oppimisella on kilpailullista merkitystä ja halusivat hallita niitä paremmin. Useat yritykset etsivät muutosten maailmassa toimintatapaa, jossa voisi monistaa menestystä tai tunnistaa kyvykkyyksiä liiketoiminta-alueelta toiselle. Yritykset halusivat ymmärtää paremmin menestyksensä perusteita, jotta liiketoiminnan kehittämispanostuksia pystyttäisiin kohdentamaan tehokkaammin ja varmistumaan, ettei toiminnan ydinalueita ulkoistettaisi. (Kirjavainen 2003.) Tärkeä käsite osaamisen johtamisessa on osaamispääoma, jonka avulla yrityksen henkilöstövoimavaroja voidaan kokonaisvaltaisesti johtaa ja kehittää. Se on yrityksen kaikkea muuta paitsi fyysisesti laskettavaa pääomaa, siis aineetonta pääomaa.

Aineeton pääoma jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen, joista sen varsinainen arvo muodostuu. Myyry (2008) on kuvannut nämä osa-alueet kolmiona, jonka osia ovat

inhimillinen pääoma, suhdepääoma sekä yrityksen sisäiset rakenteet. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on kehittää ja vahvistaa osaamista kokonaisvaltaisesti ja helpottaa näiden osa-alueiden leikkauspinoilla syntyvää uutta tietoa. (Myyry 2008.)



Kuvio 1. Aineettoman pääoman kolmijako. Myyry 2008. 6.

Organisaation inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilöstön ja johdon osaamista, tietoja, taitoja, kokemusta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia (IC Partners 2004, 12). Osaamisessa keskitytään usein liaksi asenteisiin, vaikka osana osaamista ovat myös muut inhimilliseen toimintaan liittyvät tekijät, kuten arvot, tunteet, asenteet, motivaatio sekä fyysinen hyvinvointi. Jaksamisen ja voimavarojen lisäksi on myös tärkeä olla halua käyttää inhimillistä pääomaa työssään ja halua oppia ja kehittää itseä tavoitteellisesti. (Myyry 2008, 6.) Itse osaaminen voidaan jakaa osaamisalueisiin: substanssi-, liiketoiminta-, tuotantoprosessi-, organisaatio- sekä asiakas- ja partneriosaamiseen (IC Partners 2004, 12).

Organisaation sisäisiä suhteita ja verkostoja sekä suhteita yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin tarkoitetaan suhdepääomalla. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen toimivuudessa on luottamuksella tärkeä rooli, joka puolestaan synnyttää taloudellista kilpailukykyä. Suhdepääomaan vaikuttavat muun muassa yrityksen sidosryhmien mielikuvat yrityksen palveluista. Suhdepääoma muodostuu inhimillisen pääoman ja siitä huolehtivien toimivien rakenteiden avulla. (Myyry 2008, 9.)

Organisaation sisäisiä rakenteita kutsutaan rakennepääomaksi. Rakennepääoma kuvastaa organisaation luomia tai hankkimia, organisaation rakenteissa tietona ja



toimintatapoina näkyviä tekijöitä. Rakennepääoman osatekijöitä ovat liiketoimintaprosessit, tuoteinnovointi, rakenteet ja järjestelmät, brandi ja organisaatiokulttuuri. (IC Partners 2004, 13.) Ne kuvaavat niitä tekijöitä, jotka tukevat inhimillisen pääoman hyödyntämistä. Näitä tekijöitä ovat mm. organisaation julkiset arvot kuten visio, toimintasuunnitelmat ja strategia sekä yrityksen piiloarvot, joita kutsutaan vaistomaisiksi käyttöteorioiksi, jotka antavat ratkaisumalleja käytännötilanteissa. (Myyry 2008, 7.) Myös aineeton varallisuus, kuten patentit ja lisenssit luetaan rakennepääomaksi (IC Partners 2004, 13). Organisaation toimintakulttuuriin vaikuttavat puolestaan arvot ja käyttöteoriat, kuten työjärjestelyt, johtamiskulttuuri ja ilmapiiri. (Myyry 2008, 7.) Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa osaamisen johtamisen kannalta siihen, kuinka helposti tietoa ja osaamista työyhteisössä jaetaan. Esimerkkitalanteita tiedon jakamiseen ovat palaverit, dokumentit, raportit ja työtoverin kanssa jutustelut. Oman kokemukseni perusteella Tahko Spa Oy:n vastaanotossa tietoa jaetaan päivittäin työtovereiden kesken, noin puolen vuoden välein järjestettävissä myyntipalvelun ja vastaanoton välisissä palavereissa, sähköpostin välityksellä sekä tiedotteilla. Myyrin (2008, 7) mukaan olennaista osaamisen johtamisen sisäisissä rakenteissa on se, millaisia oppimisen tiloja työyhteisössä on ja millaisia sinne pystytään luomaan, johon puolestaan vaaditaan luottamusta.

Aineettoman pääoman johtaminen tarkoittaa organisaation ei-taloudellisten resurssien ja toimintatapojen johtamista ja kehittämistä suhteessa yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Sen lähtökohtana on varmistaa organisaation käytettävissä olevien resurssien soveltuvuus ja riittävyys sen visioihin nähden. Aineettoman pääoman johtamisen korkeimmaksi tavoitteeksi nousee kokonaisvaltainen näkemys yrityksen kriittisistä ei-taloudellisista resursseista sekä operatiivisen että strategisen päätöksenteon tueksi. Organisaatio luo aineettomalla pääomallaan tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. (IC Partners 2004, 5.)

Osaamisen ja henkilöstön kehittäminen yrityksessä nousee yhdeksi yleisimmäksi syyksi alkaa kartoittamaan sen aineetonta pääomaa. Motivaattoreina toimivat tällöin yrityksen kriittisten ja kilpailukykyä luovien osaamisten löytäminen ja ymmärtäminen sekä se, miten osaamisen kehittäminen saadaan kytkettyä osaksi strategiaprosessia. Henkilöstön ja osaamisen kehittämisen työkalut, kuten kehityskeskustelut ja perehdyttämishjelmat ovat jo itsessään aineettomaan pääomaan liittyviä toimintatapoja, joiden tavoitteena on kehittää yrityksen henkilöstön osaamista sekä sitouttaa heidät organisaatioon. Aineettoman pääoman johtaminen lähtee yrityksessä tunnistamalla

ne aineettomat resurssit, joita yrityksellä on käytössään tuotannontekijöinä. Näiden merkitys liiketoiminnan kannalta määräytyy puhtaasti niiden käytöstä eli arvosta toiminnassa. Resursseja tulee tällöin tarkastella toiminnassa eli toisin sanoen tarkastella yrityksen toimintatapoja, joilla se käyttää ja hankkii aineetonta pääomaa tai pyrkii lisäämään sen arvoa. Koska palvelut syntyvät suurimmaksi osaksi aineettoman pääoman, eli henkilöstön osaamisen avulla, on sen tulos asiakastyytyväisyys tai niistä saatu liikevaihto. (Myyry 2008.)

Osaamisen johtamisessa olisi Kirjavaisen (2003) mielestä tärkeää pyrkiä ymmärtämään ja kehittämään osaamisen johtamista laajemmassa johtamisen kehittämisen perspektiivissä. Sen aikaansaamiseksi tulisi organisaatioissa vallita yhteinen käsitys johtajuudesta ja sen syvimmästä olemuksesta. Tämä on usein mahdotonta, koska useissa yrityksissä elää kymmeniä eri aikakausilta ja erilaisilta kokemustustoilta peräisin olevia käsityksiä siitä, mitä on hyvä johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Johtaminen on usein myös käytännössä uudistunut vähitellen käytäntöjen ja yksilöiden kehittymisen kautta. Yhteiseen parempaan johtamiseen pääsemiseksi vaadittaisiin paljon systemaattisia keskusteluja johtamisvisioista, kokonaisjohtamisen mallista ja eri roolitason kompetenssivaateista. Osaamisen johtamisen kehittämisessä tulisi pyrkiä osaamisen johtamisen kehittämisestä johtamisen osaamisen kehittämiseen. Johtamisen osaaminen kilpailullisesti arvokkaassa mielessä ei ole kuitenkaan yksilöiden taitavuutta, vaan yrityksen kyvykkyyttä, joka syntyy siitä, että kompetentit johtajat eri roolitasoilla koordinoitusti työskennellen hyödyntävät tarkoituksenmukaisia kohtaamiskäytäntöjä. (Kirjavainen, 2008.)

### 2.3 Osaamisen johtaminen osana perehdyttämistä

Hyvät käytännöt voivat kyllä syntyä sattumalta, mutta hyvin usein toimintatapojen muuttaminen vaatii sen tietoista ponnistelua, etenkin jos uudet toimintatavat on opittu yrityksessä tiedostamatta. Tämä johtaa siihen, että uusien toimintatapojen oppiminen hankaloituu. On helpompi vedota siihen, että näin tämä on aina tehty, kuin lähteä muuttamaan toimivaksi todettua käytäntöä. Myyrin (2008, 30) mukaan toiminnan muuttamisen yksi ehto on, että osaa arvostaa sitä päämäärää, mihin käyttäytymisellä pyritään. Uuden toimintatavan opettelemiseen motivoituminen ei onnistu, mikäli sillä saavutettuja etuja ei pidetä vaivan arvoisina.

Osaamisen johtaminen on moninainen prosessi ja haastavaa siinä on se, että sen kohteena ja perustana on ihmisen toiminta. Juuri perehdyttämisessä olennaista on, että perehdytettävällä on riittävästi voimia, kykyä ja tahtoa oppia uutta. Prosessissa keskeiseksi muodostuu sitten tavoitteen luominen yhdessä perehdytettävän kanssa, josta nousee luottamus, yhteisvastuu, yhteistyö ja osaamisen jakaminen (Myyry 2008, 31). Osaamisen jakamiselle on luotava suotuisat olosuhteet, jolloin tieto pääsee vaihtumaan. Tahko Spalla suotuisien olosuhteiden luominen pyritään varmistamaan jo työvuorojen suunnittelussa, jossa otetaan huomioon, että uusi tulokas pääsisi työskentelemään alkuvaiheessa mahdollisimman monen työkaverin kanssa, eikä oppisi ainoastaan yhden jo oppimat toimintatavat. Perehdyttämiskansiossa osaamisen johtaminen huomioidaan erityisesti strategian ottamisessa osaksi perehdyttämistä. Perehdyttämiskansioon on myös poimittu tietoa usealta työntekijältä ja siinä otetaan esille esimerkiksi Tahko Span ”pelisäännöt”. Hyvä perehdyttäminen edistää henkilöstön hyvinvointia ja sitä myötä myös organisaation tuottavuutta.

On olemassa kaksi tiedon johtamisen strategiaa. Nämä ovat kodifiointistrategia sekä personointistrategia. Kodifiointistrategiassa pääpaino on tietotekniikan systemaattisella käytöllä. Sen tunnusmerkkinä on kokemuksellisen tiedon tarkka tallentaminen tietojärjestelmiin, jotta sitä pystytään myöhemmin hyödyntämään. (Kirjavainen 2003.) Personointistrategia sopii parhaiten johtamisstrategiaksi omaa opinnäytetyötäni ajatellen. Siinä sisäisen tiedon saaminen organisaation yhteiseen käyttöön on olennaista. Oletetaan, että yrityksen työntekijät osaavat ja haluavat jakaa tietoaan ja yrityksen tietopääoma perustuu henkilöiden väliseen vuoropuheluun ja tiedon levittämiseen ihmiseltä ihmiselle. Sen haasteeksi nousee kommunikaation puitteiden systemaattinen organisointi niin, ettei tiedon katkoja pääse syntymään. (Kirjavainen 2003.)

Tiedon johtamisstrategia tulisi huomioida jo uuden työntekijän perehdyttämisessä esimerkiksi mentori -toiminnalla ja säännöllisillä tiedonvaihto- ja keskustelutilaisuuksilla (Kirjavainen 2003). Tahko Spa Oy:lla jokaisella osastolla on useampi perehdyttäjä, jolloin perehdytettävä saa jokaiselta perehdyttäjältä uusia erilaisia toimintamalleja ja osaamista, joista saa koottua oman monipuolisen osaamisensa. Perehdyttäjän tulisi pyrkiä perehdytettävän kanssa dialogiin, jossa avain asemassa ovat aktiivinen osallistuminen, kysymysten asettaminen, näkemysten esittäminen ja siihen kannustaminen, pyrkimys yhteisymmärrykseen, kyky kuunnella ja ymmärtää toista, kärsivällisyys ja vastavuoroisuus (Kirjavainen 2003). Keskustelussa tulisi huomioida yksilöosaamisen kehittämisalueet ja omat vahvuudet jo heti harjoittelun tai lyhyen työsken-

telyjakson alkuun, jolloin osaamisen johtaminen ja työntekijän itsensä kehittäminen on helpompaa, kun on selvillä sekä uuden työntekijän osaaminen, että oma kehitystavoite.

Esimiestyön merkitys osaamisen johtamisessa korostuu, kun esimiehen tehtävä on hyödyntää pintailmiöihin keskittyviä osaamisen johtamisen käytäntöjä tilanneherkästi, ettei niillä tehdä vahinkoa yksilöiden osaamiselle. (Kirjavainen 2003.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen: työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin... turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista... (L 738/2002 § 14).

Vaikka laki edellyttää työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä ja yleisesti ottaen perehdyttämistä pidetään yrityksissä tärkeänä, on se yksi laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksissä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio sopeuttaa uuden tulokkaansa tai tehtävästä toiseen siirtyvän työntekijän uuteen organisaatioon, työ- ja organisaatioympäristöön ja henkilöstöön. Näillä toimenpiteillä perehdytettävä oppii siis tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä yrityksen tavat, työkaverit ja asiakkaat. Osana työhön perehdyttämistä on myös työnopastus, jossa perehdytettävä oppii tuntemaan oman työnsä, työtehtävänsä sekä siihen liittyvät odotukset. (Kangas 2003, 4.) Perehdyttämisellä tuetaan uutta työntekijää työn alkuvaiheissa. Sitä ovat sekä suunnitellut toimenpiteet että muiden työntekijöiden spontaani toiminta. Yrityksen kannalta on tärkeää antaa uudelle työntekijälle se tavoite ja visio, jota kohti hän työllään pyrkii kulkemaan.

Perehdyttämisen historia ulottuu teollisuuden työntekijöiden perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Suomeen järjestelmällinen työnopastajakoulutus rantautui toisen maailmansodan jälkeen, kun kasvava teollisuus koki tarpeelliseksi opastaa työntekijöitä massatuotantoon. Perehdyttämisen keskeinen tavoite oli tuolloin taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Tällöin perehdyttämisessä vaikutti niin sanottu taylorilainen käsitys siitä, että työn toteuttamiseen oli löydettävissä yksi, paras malli, jossa se voitiin toteuttaa ja jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen oli erotettu toisistaan. Nykyisin perehdyttäminen nähdään yleensä sarjana erilaisia toimenpiteitä, joilla edistetään uuden työntekijän työn hallintaa ja sopeutumista organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36 - 37.)

Ennen kaikkea perehdyttäminen tulisi nähdä syvällisenä prosessina, jolloin se on kokonaisvaltaista työhön, työ- ja toimintaympäristöön tutustumisen lisäksi kaksisuuntainen vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa uusi työntekijä ei ole pelkästään tiedon

vastaanottaja vaan aktiivinen toimija prosessissa. Perehdyttäminen onkin ennen kaikkea johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategioiden ja päämäärien toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

### 3.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Kokonaisvaltaisen perehdyttämisjärjestelmän osa-alueita ovat tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus. (Viitala 2008, 356.)

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa. Se on silloin kaikkea yrityksen ja uuden työntekijän välistä kommunikointia. Esimerkiksi työhaastattelussa työntekijälle kerrotaan työhön liittyvistä asioista ja talon tavoista sekä mahdollisesti kierrätetään haastateltavaa työpaikalla. Työharjoittelijoiden kohdalla myönteistä kuvaa yrityksestä luo ne puhelinkeskustelut tai sähköpostien vaihdot, joita harjoittelija käy ennen harjoittelun aloittamista. Tässä on tärkeää huomioida, miten nopeasti harjoittelijan soittopyyntöön tai sähköpostiin vastataan ja kuinka häntä puhelimesta puhutellaan. Pitkä, yli päivän kestävä, viestiin vastaaminen ei luo kovin positiivista kuvaa yrityksestä. Epävarman kuvan tulevasta työstä luo yrityksestä ja harjoittelijan työtehtävistä etukäteen keskustelematta jättäminen. Tärkeää etukäteen perehdyttämisessä on myös antaa perehdytettävälle ennen työn aloittamista materiaalia, jolloin vastuu perehdyttämisestä on myös työntekijällä itsellään. (Kangas 2003, 9.)

Useissa tilanteissa, kuten uuden ihmisen kohtaamisessa, korostetaan myönteisen ensivaikutelman merkitystä. Myös uuden työntekijän tullessa taloon, on pyrittävä luomaan myönteinen ensivaikutelma hänen tulevasta työpaikastaan samoin kuin työkavereistaan. Tällöin työntekijä kokee olevansa tervetullut taloon ja olevansa myös tarpeellinen. Myönteinen ensivaikutelma luo vankan pohjan yhteistyölle ja se muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Kangas 2003.) Tämän vuoksi vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen on yksi tärkeimpiä perehdyttämisen osa-alueita. Viitalan (2008) mukaan esimiehen tehtävä heti uuden tulijan saavuttua yritykseen on esitellä uusi työntekijä lähimmille henkilöille ja laatia tämän kanssa perehdyttämisohjelma. Myös hyvä idea nykypäivän kiireisissä organisaatioissa on suunnitella kartta, jonka kanssa perehdytettävä suunnistaa melko itsenäisesti ensimmäisten viikkojen ajan, joka puolestaan vahvistaa uuden työntekijän oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä heti alusta alkaen.

Perehdyttämisen ensimmäisellä tasolla tutustutetaan uusi työntekijä yrityksen tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkyymiin. Liiketoiminnan sisäistäminen toimii uuden työntekijän sisäisenä mallina oman työn taustaksi (Viitala 2008, 357). Perehdyttämisen saadessa huonon alun voi tuloksena pahimmillaan olla se, että uuden työntekijän asiantuntemuksesta keskeinen osa jää hyödyntämättä. Tätä varten keskustelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on tärkeää (Kangas 2003). Vasta perehdyttämisen toisella tasolla tutustutetaan uusi tulokas työyhteisön jäseniin, toimintatapoihin, tiloihin, järjestelmiin sekä käytäntöihin.

Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on perehdyttää uusi tulokas työsuhteeseen määrittäviin puitteisiin, kuten työsopimukseen, työaikoihin ja aikatauluihin, palkkausperusteisiin ja palkanmaksuun liittyviin rutiineihin, poissaolosääntöihin, vastuisiin ja seuraamuksiin, yrityksen sosiaaliloihin sekä työsuhte-etuihin (Viitala 2008, 259). Tämä osa-alue unohtuu usein perehdyttämisvaiheessa, jolloin uudelta työntekijältä jää saamatta tietoa työsuhteeseen olennaisesti liittyvistä asioista ja se voi omalta osaltaan luoda epävarmuutta juuri alkaneeseen työsuhteeseen. Työsuhte-edut ja työterveyshuolto voivat myös vahvistaa uuden työntekijän luottamusta uuteen työpaikkaansa ja saada hänet tyytyväiseksi valintaansa. Olen huomionut tämän osa-alueen Tahko Span perehdyttämisoppaassa, jossa esitellään palkanmaksuun, työterveyteen ja työaikoihin liittyvät käytännöt.

Viimeisenä perehdyttämisen osa-alueena toimii työnopastus, jonka olen tarkoituksella jättänyt pois opinnäytetyöstäni. Työnopastusta pidetään Viitalan (2008) mukaan varsinaisena perehdyttämisenä. Siinä huolehditaan riittävän toimintavarmuuden antamisesta uudelle työntekijälle. Tutustumisen kohteina ovat työympäristö ja työpaikan olosuhteet, työn sisältö ja työvaiheet, tulosten laatu, työssä tarvittavien koneiden käyttö, työpaikan turvallisuus ja häiriötilanteiden toimintaohjeet sekä oppimismahdollisuudet tulevaisuudessa. Sen tärkein tavoite on työntekijän kokonaiskuvan hahmottuminen yhdessä työtehtävien hallinnan kanssa. Työntekijän tulee hahmottaa työnsä merkitys yrityksen palvelutoiminnan lopputulosten kannalta. (Viitala 2008, 360.) Työnopastus jää Tahko Spassa jokaisen osaston vastuulle.

### 3.2 Vuokratyöntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen

Harjoittelijoiden ja vuokratyöntekijöiden kohdalla perehdyttämisen peruseriaatteet pysyvät samana kuin muidenkin, jolloin perehdyttäminen harkitaan tarpeen ja tilanteen mukaan. Vuokratyöntekijöitä koskevassa laissa on myös määritelty perehdyttäminen: ”Työn vastaanottajan on erityisesti huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin...” (L 738/2002 § 4). Työssäoppimisen kohdalla on suositeltavaa että työnantaja ja oppilaitos sopisivat keskenään mm. opiskelijoiden perehdyttämiseen liittyvistä asioista, koska oppilaitoksilla on omia opetussuunnitelmiin liittyviä toiveita ja tarkoituksia (Kangas 2003, 5). Lisäksi alaikäisiä työharjoittelijoita ottaessaan yrityksen on huomioitava seuraava lakipykälä:

”Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.” (L 998/1993 § 10).

Taloudellinen tiedotustoimisto (2010) on tehnyt yhteistyössä T-Median kanssa tutkimuksen nuorten suhtautumisesta johtamiseen. Vaikka yleinen mielikuva on, että nuorelle itse työ ja työkaverit merkitsevät johtamista enemmän työssä viihtymiseen, käy tutkimuksesta ilmi, että nuorten mielestä hyvä esimiestyö on yksi tärkeimmistä työhön liittyvistä asioista. Hyvän esimiestyön sanotaan jopa olevan nuorille korkeaa palkkatasoa tärkeämpi. Kaikki tutkimukseen vastanneet nuoret toivovat tasapuolista ja palautetta antavaa esimiestä, joka antaa työntekijälle selkeät tavoitteet sekä mahdollisuuden itsenäiseen työhön. Tutkimuksesta selviää myös, että nuorten käsityksillä organisaatioiden johtamiskäytännöistä on suora vaikutus työnantajan vetovoimaan ja mahdollisuuksiin rekrytoida osaavia työntekijöitä. Mielikuvat perustuvatkin pääasiassa omiin ja lähipiirin kokemuksiin, yleiseen mielikuvaan sekä uutisointiin. Tutkimus painottaa myös, että yritysten tulee huomioida esimiestyö strategiassaan ja kouluttaa esimiehet kohtaamaan nuoret työntekijät paremmin.

Usein vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen on vain vähän aikaa, jolloin perehdyttäessä on keskityttävä ainoastaan tärkeimpiin asioihin. Tällöin korostuu myös perehdyttämismateriaaliin etukäteen tutustumisen mahdollisuus, joka nopeuttaa perehtymistä varsinaisena työaikana. Yrityksessä on hyvä muistaa, että myös lyhytjaksoisesti työllistyvät vuokratyöntekijät ja työharjoittelijat pystyvät vaikuttamaan yrityksen imagoon viestimällä yrityksestä ulospäin. Lisäksi hyvin perehdytetty ja työnsä osaava



harjoittelija on potentiaalinen tulevaisuuden työntekijä, kun yrityksessä herää tarve rekrytoida varsinaista työvoimaa. Kun harjoittelija on alun perin perehdytetty hyvin, hänet palkkaamalla tullaan jatkossa säästämään rekrytointikuluissa.

On hyvä muistaa, että myös työntekijä valitsee työnantajansa. Siinä valinnassa vaikuttavat työntekijän aiemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet, tavoitteet, tilanteet sekä työnantajaehdokkaasta tehty tulkinta. Jokainen yrityksessä työskennellyt työntekijä, vakituinen sekä harjoittelija, vie viestiä yrityksestä eteenpäin. Mikäli perehdyttäminen on ollut puutteellinen, on aiempi työntekijä todennäköisesti antanut yrityksestä negatiivisen kuvan ja näin mahdollinen työnhakija tulee saamaan negatiivisen viestin yrityksen perehdyttämisestä.

Kunnollisella työhön perehdyttämisellä yritys voi varmistaa, että sen palvelut ja liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. Tällöin yritys myös kantaa huolta organisaation laatu- ja laatu- ja perehdyttämisen vaikutuksesta kannattavuuteen ja asiakastyytyvyyteen. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

### 3.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä kilpailuetua. Sillä myös pyritään vähentämään virheitä ja niiden mahdollisuutta. Mikäli perehdyttäminen on ollut puutteellista, johtavat siitä mahdollisesti syntyneet virheet reklamaatioihin ja aiheuttavat siten välittömiä kustannuksia tai jopa asiakkaan menettämisen ja maineen vahingoittumisen. Toistuvat virheet lisäksi heikentävät yrityksen uskottavuutta, jolla on puolestaan todettu olevan vaikutusta henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Perehdyttämisen ydintavoitteessa yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Lisäksi sen välittömänä tavoitteena on antaa perusvalmiudet työn suorittamiseen, vähentämällä lisäksi työntekijän epävarmuutta ja uuden tilanteen synnyttämää jännitystä ja väärinkäsityksiä. Sillä tavoitellaan myös uuden työn oppimisen nopeutumista ja työsuorituksen ja tuottavuuden paranemista. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Vaikka työhön perehdyttäminen vie työnantajan työaikaa, maksaa se usein itsensä monin kerroin takaisin. Kun uusi työntekijä oppii nopeasti uudet asiat oikein, pystyy

hän sitä nopeammin itsenäiseen työskentelyyn, joka vähentää muilta työntekijöiltä perehdyttävän neuvomiseen kuluvaan aikaan. Perehdyttäminen myös ennalta ehkäisee virheitä ja niiden korjaamiseen mahdollisesti kuluvaan työaikaan. Hyvä perehdyttäminen myös vaikuttaa todistetusti uuden työntekijän työhyvinvointiin ja työmotivaatioon, antaa itsevarmuutta työn tekemiseen sekä kiinnittää nopeammin työntekijän työyhteisöön. (Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämisen tavoitteena on vähentää turvallisuusriskejä, joten turvallisuusasiat on otettava huomioon uutta työntekijää perehdytettäessä. Hyvästä ja onnistuneesta perehdyttämisestä muodostuva myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää, kun huonolla perehdyttämisellä uusi työntekijä voi kokea itsensä toisten työntekoa haittaavaksi häiriötekijäksi. (Kangas 2003, 5.)

Erityisesti harjoittelijoiden perehdyttämisessä tärkeä tavoite on myös luoda positiivinen yrityskuva niin nuorelle työntekijälle, kuin myös kausityöntekijöille. Yrityskuva on ihmisten mielikuva yrityksestä. Se muodostetaan lähinnä omien kokemusten sekä toisiltaan kuulemansa perusteella. Nuorten työharjoittelijoiden kertomukset työkokemuksesta vaikuttavat voimakkaasti opettajien ja muiden opiskelijoiden saamiin mielikuviin yrityksestä. Se puolestaan vaikuttaa opiskelijoiden halukkuuteen hakea yritykseen harjoittelijaksi ja opettajien yhteistyöhalukkuuteen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen onkin tärkeä osa yrityskuvan muodostamisessa. (Kangas, 2003, 6.)

### 3.3.1 Työntekijän sitouttaminen

Hyvällä ja onnistuneella työhön perehdyttämisellä pyritään ennen kaikkea sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön sekä luomaan myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan. Perehdyttäminen on pohja hyvälle yhteistyölle ja työn tekemisen onnistumiselle. Pohjimmiltaan useimmat ihmiset haluavat sitoutua yritykseen ja omaan työhönsä. Sitoutumista on kuitenkin erilaista. Työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon sen takia, ettei hän usko pystyvänsä saamaan muualta samanlaisia etuja kuin mitä hän nykyisessä työssään pystyy hyödyntämään. Tällöin sitoutumista arvioidaan niiden uhrausten perusteella, joita organisaation jättäminen vaatisi. Toinen sitoutumistapa on työntekijän velvollisuus työskennellä yrityksessä. Työntekijä voi tällöin kokea, että on liian aikaista lähteä tai että siitä muodostuisi suhteettoman suurta haittaa organisaatioille. Voimakkaimmillaan sitoutuminen on, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne

heijastuvat koko organisaation toiminnassa. Tällöin sitoutumista voidaan kutsua tunteilla sitoutumiseksi, jolloin työntekijä haluaa olla osana organisaation tulevaisuutta. Tähän liittyy myös hyvin usein oman esimiehen arvostus. Aito sitoutuminen edellyttääkin tunteilla sitoutumista ja arvojen kohtaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Olellaisena osana yksilön sitoutumista organisaatioon on yhteisöllisyyden kokeminen, joka kuvastaa yksilön siteiden määrää organisaatiossa. Tähän pyritään yhteisöllisillä toimintatavoilla, joka edistää osaamisen jakamista ja yksilöiden sitoutumista, mutta myös vähentää organisaation riippuvuutta yksittäisistä työntekijöistä. Yksittäiselle työntekijälle nämä toimintatavat tarjoavat puolestaan väylän kehittymiselle ja oppimiselle, jolla työntekijä voi oppia työssä ja kasvattaa omaa arvoaan sekä yrityksessä että yleisillä työmarkkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

#### 3.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Harjoittelijoiden perehdyttämistä suunniteltaessa on huomioitava harjoittelijoiden lyhyt työllistymisaika, joka on muutamista viikoista muutamiin kuukausiin. Tällöin perehdyttämisessä on tärkeää keskittyä ainoastaan olennaisiin, jopa pintapuolisiin asioihin, kun taas vakituisten työntekijöiden kohdalla on perehdyttämisen oltava huomattavasti syvällisempää. Nuorille työharjoittelu voi myös olla ensikosketus työelämään ja heidän tulevaisuutta ajatellen on perehdyttämisellä luotava myös luotettava ja hyvä kuva työelämästä.

Uuden työntekijän perehdyttämistä suunnittelu on hyvä aloittaa tavoitteiden asettamisella ja erilaisiin tilanteisiin valmistautumalla. Suunnitelmallisuudella saadaan perehdyttämiseen johdonmukaisuutta ja voidaan siten myös tehostaa sitä (Kangas 2003, 7).

Perehdyttämisen suunnittelu aloitetaan alkutilanteen määrittelyllä. Tässä tapauksessa määritellään perehdytettävä: nuori työharjoittelija, jolle harjoittelu voi olla joko ensi kosketus työelämään tai hänellä voi olla taustalla esimerkiksi toisen alan kesätyökokemusta. Harjoittelija on käynyt vaihtelevasti alan perusopintoja. Harjoittelijan perehdyttämisessä voidaan keskittyä näin ollen yritykseen ja sen toimintatapoihin pintapuolisesti ja jättää puolestaan enemmän aikaa varsinaiseen työnopastukseen. Perehdyttämistä suunniteltaessa on hyvä myös ottaa huomioon, että harjoittelijoita voi olla useita samaan aikaan ja etenkin useita vuoden aikana. Sesonki talvilomakoh-

teissa on hektistä ja jokaisen työpanos on tärkeä tekijä, jotta palvelu pysyy laadukkaana. Harjoittelijoiden hyvä perehdyttäminen sesonkiin antaa yhden käsiparin lisää varsinaiseen työhön. Tahko Spa Oy pyrkii ohjeistamaan ja ottamaan myös työharjoittelijat mukaan varsinaiseen työhön niin kutsuttujen hanttihommien sijaan.

Kun alkutilanne on määritelty, voidaan perehdyttämiselle asettaa tavoitteet. Tavoitteiden tulee kohdistua oppimiseen; mitä tietoja, asenteita ja taitoa uuden työntekijän tulee oppia ja kuinka hyvin (Kangas 2003, 7). Harjoittelijoiden perehdyttämisen tavoitteet ovat usein löysemmät, kun esimerkiksi vakituisen työntekijän perehdyttämiselle asetetut tavoitteet. Harjoittelijoiden perehdyttämisessä tieto on pintapuolista ja siten oppiminen voi olla myös lyhytaikaista.

Harjoittelijoiden perehdyttämiseen osallistuu usein esimiesten lisäksi työkaverit, mikä tekee perehdyttämiskansion olemassa olosta entistä tärkeämpää. Kansioon on koottava niin kattava paketti yrityksestä, että perehdyttäjistä riippumatta perehdytettävä harjoittelija oppii tärkeimmät perehdyttämiseen kuuluvat asiat.

Viimeinen osa perehdyttämistä ja etenkin perehdyttämiskansiota suunniteltaessa ovat ajankäyttö ja perehdyttämisen seuranta. Kangas (2003) painottaa, että ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. On hyvä pohtia asioiden tärkeysjärjestystä etukäteen. Opinnäytetyössäni ajankäyttö on huomioitu perehdyttämiskansion sähköisessä muodossa säilyttämisessä. Koska harjoittelijoiden työllistymisaika on suhteellisen lyhyt ja lyhytaikaisen työntekijän tulisi päästä mahdollisimman nopeasti työhön kiinni, on ajankäytöstä saatava mahdollisimman tehokasta. Tässä tapauksessa Tahko Spa Oy pyrkii säilyttämään perehdyttämismateriaalia sähköisessä muodossa ja siten mahdollisuuksien mukaan lähettämään sen perehdytettävälle etukäteen tutustuttavaksi. Harjoittelija voisi esimerkiksi käyttää tunnin työharjoittelustaan ennen harjoittelun aloittamista itsenäiseen perehdyttämismateriaaliin tutustumiseen, jolloin harjoittelun alkaessa oppiminen on tehokasta ja perehdyttämismateriaalin läpikäymiseen ei kulu niin paljon muiden työntekijöiden eikä harjoittelijan työaika, vaan päästään nopeammin kiinni työopastukseen. Työharjoittelun aloittaminen pyritään myös usein ajoittamaan sesongin ulkopuolelle, joka puolestaan tehostaa varsinaista työopastusta, kun häiriötekijät pystytään minimoimaan.

Perehdyttämiskansion kanssa perehdytettäessä perehdytettävä pystyy myös aina tarvittaessa kertaamaan asioita. Kaikkea sisältöä ei tarvitse sisäistää kerralla.

Riittävän perehdyttämisen varmistamiseksi teen opinnäytetyöni loppuun testin perehdytettävälle, joissa kerrataan perehdyttämiskansion olennaisimmat osa-alueet. Se myös motivoi harjoittelijaa tutustumaan perehdyttämiskansioon etukäteen. Testin jälkeen, perehdyttämiskansion toiseksi liitteeksi lisäsin myös Perehdyttämisen tarkistuslistan, joka käy läpi perehdyttämisen osa-alueet ennen työnopastusta. Testillä ja tarkistuslistalla Tahko Spa Oy pystyy varmistamaan jokaisen työntekijän, myös harjoittelijoiden yhtäläinen osaaminen.

### 3.5 Perehdyttämiskansio

Perehdyttämiskansio toimii perehdyttämisen apumateriaalina. Sen tarkoitus on tukea oppimista ja asioiden muistamista. Se toimii myös tärkeänä osana tulokkaan organisaation sitouttamista edistävänä tekijänä. Harjoittelijaa perehdytettäessä perehdyttämiskansion lähettäminen etukäteen tutustuttavaksi helpottaa kuullun omaksumista perehdyttämisessä. Toiset myös oppivat paremmin, kuin heillä on mahdollisuus seurata suullisesti kerrottavaa asiaa paperilta. Perehdyttämiskansiosta uusi työntekijällä voi myös myöhemmin tarkistaa asioita.

Usein perehdyttämiskansiot ovat laajuudeltaan ja ulkoasultaan vihkosia, jotka on tarkoitettu annettavaksi omaksi tulokkaalle (Kangas 2003, 10). Perehdyttämiskansioissa on yritykseen, talon tapoihin, työsuhdeasioihin, toimenkuviin liittyviä asioita. Varsinainen työnopastus jätetään perehdyttämiskansion ulkopuolelle.

Opinnäytetyöni kohderyhmänä ovat Tahko Spa Oy:n työharjoittelijat ja kausityöntekijät. Opinnäytetyöni tuloksena syntyvä perehdyttämiskansio on tarkoitettu koko talon käyttöön, jolloin asiasisällön tulee olla melko yleistä, jotta jokainen osasto pystyy hyödyntämään sitä mahdollisimman hyvin. Työopastus jää opinnäytetyöni ulkopuolelle, jokaisen osaston itse hoidettavaksi, koska opinnäytetyöstäni tulisi liian laaja huomioimalla työssäni jokaisen osaston työnopastuksen ja toimintatavat.

## 4 PEREHDYTTÄMISKANSION KOKOAMISPROSESSI

### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisuudella tarkoitetaan ammatillista taitoa, joka puolestaan on ammatillisen arjen tekoa ja toiminnallista työtä. Se tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön teoreettisuus tulee ammatillisesta tiedosta. Sen viitekehyksenä ovat käsitteet, mallit ja määritelmät. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa, että opiskelija kykenee puhumaan asioista ammatillisilla käsitteillä. Vaikka opinnäytetyö on toiminnallinen, näkyy siinä kuitenkin myös tutkiva ote tekemisessä. Opinnäytetyön valinnat on perusteltuja, työ on pohtiva ja muutenkin kriittinen. Toiminnallisen opinnäytetyön raportoinnissa huomioidaan ammatillinen viestintätaito, eli tutkivan tekemisen sanallistaminen. On tärkeää selvittää mitä on tehty ja miksi niin on tehty. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy tuotos, joka voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön tarkoitettu opas. Tarkoituksena on tällöin selkeyttää toimintaa ja muuttaa toimintamalleja kyseisen oppaan avulla. (Vilkkä & Airaksinen 2003.)

Toiminnallinen opinnäytetyö vastaa käytännöllisiin ja teoreettisiin tarpeisiin, sillä yhteiset kokemukset voivat nousta myös teoreettisemman tarkastelun kohteiksi tälläisestä sanallistamisesta ja yhteiseen keskusteluun nostamisesta (Vilkkä & Airaksinen 2003, 8).

Toteutin oman opinnäytetyöni toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuotoksena syntyi perehdyttämiskansio Tahko Spa Oy:lle.

### 4.2 Suunnittelu

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi aiheen määrittelyllä. Olin työskennellyt puoli vuotta Tahko Spa Oy:n vastaanotossa vastaanottovirkailijana. Jo hakiessani kyseistä työpaikkaa esitin hakemuksessani mielenkiintoni tehdä opinnäytetyöni yritykselle. Idean perehdyttämiskansioista sain, kun olin mukana perehdyttämässä vastaanottoon ammattikoulusta tulleita harjoittelijoita. Vastaanotossa oli jo olemassa perehdyttämiskansio vuodelta 2007, jota harjoittelijat enkä itsekään juuri hyödyntänyt omassa perehdyttämisesäni. Ehdotin vastaanottopäälliköllemme Mira Parviaiselle oman kansio-

omme päivittämisestä opinnäytetyönäni. Aiemman myyntipäällikkömme Jaana Nykäsen kanssa asiasta keskustellessani kävi kuitenkin ilmi, ettei muilla osastoilla ollut omaa perehdyttämiskansiota, eikä vastaanoton kansiota pystynyt hyödyntämään esimerkiksi liikuntapuolella. Sainkin paremman ehdotuksen tehdä työn, jota koko organisaatio pystyisi hyödyntämään oman perehdyttämisensä tukena. Tämä tulisi myös tehostamaan harjoittelijoiden perehdyttämistä, kun he saivat käsiinsä myös kirjallista materiaalia suullisen perehdyttämisen ohessa.

Perehdyttämisen valinta opinnäytetyökseni mahdollistaa tulevaa toimintaani esimiehenä ja myös tukee omaa ammatillista oppimistani. Olen työelämässä ollut aina kiinnostunut uuden työntekijän perehdyttämisestä ja oman mielenkiintoni ansiosta myös päässyt mukaan perehdyttämään uusia työntekijöitä yrityksiin. Opinnäytetyöni myötä pääsen syventämään omaa asiantuntijuuttani perehdyttäjänä.

Osaamisen johtamisen ottaminen mukaan opinnäytetyöni teoreettiseksi viitekehykseksi ehdotti opinnäytetyöni ohjaaja Kristina Laitinen. Kun olin esittänyt aiheanalyysin ryhmällemme, ehdotti Laitinen heti yritysmaailmassa hyvin ajankohtaista johtamisen teoriaa opinnäytetyöhöni. Osaamisen johtamisen teoria oli itselleni uutta ja siksi tartuinkin siihen heti, koska aihe kuulosti uudelta ja siten mielenkiintoiselta. Olen hyvin tyytyväinen valintaani. Koska vinkki teoriaan oli tullut Laitiselta, sain hänet myös opinnäytetyöni ohjaavaksi opettajaksi.

Osaamisen johtamisen teoria on laaja, joten alkuperäisistä suunnitelmistani poiketen jätin muut teoriat opinnäytetyöstäni pois ja halusin keskittyä ainoastaan osaamisen johtamiseen perehdyttämisessä.

Varsinaisen työni aloitin johdannon kirjoittamisella. Halusin johdannossa perehdyttää opinnäytetyöni lukijan Tahkon alueeseen, Tahko Spahan ja osoittaa siten, miksi perehdyttämiskansio on tärkeä juuri kyseiselle yritykselle. Kun johdanto oli valmis, kirjoitin ensin teoriaa perehdyttämisestä, jolla selkeytin itselleni, mihin työlläni pyrin, ennen osaamisen johtamisteorian kirjoittamista. Minulle oli tärkeää pysyä juuri perehdyttämisessä, eikä levittää aihetta yleisesti osaamisen johtamiseen.

Perehdyttämiskansion sisältöä keräsin vastaanotosta löytyvän perehdyttämiskansion pohjalta. Muut sisältöosuudet kokosin Tahko Span markkinointimateriaalista, kuten Tahko Span esitteestä ja Spa Suites -esitteestä sekä omista kokemuksistani ja muis-

tiinpanoistani yrityksessä työskentelystä. Myös vastaanottopäällikkömme ja muiden vastaanotossa ja lähinnä liikuntapuolella työskentelevät työkaverini antoivat vinkkejä perehdyttämiskansion sisältöön. Olin heti opinnäytetyöni aiheen varmistuttua alkanut haastatella Tahko Spahan tulleita uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita, joista sain näkemystä siitä, minkä he ovat kokeneet perehdyttämisessään puutteelliseksi ja mitä heidän mielestä kuuluisi kansion (kts. Liite 2).

Yritin pitää perehdyttämiskansion sisällöllisesti tiiviinä pakettina, jonka jokainen työntekijä jaksaa lukea työn aloitettuaan. Hankalaa oli pysyä jokaiselle osastolle olennaisissa, yleisissä asioissa eikä perehtyä vastaanoton työtehtäviin ja vaadittavaan osaamiseen. Halusin kirjoittaa oppaan nuoria ajatellen, huomioiden selkeän ja helpolukuisen tekstin ja värikkäät kuvat.

### 4.3 Toteutus

Opinnäytetyö lähti käyntiin pikkuhiljaa. Tutustuin aiheeseen omassa rauhassa ja tein taustatyötä selvittäen ensin, mitä on osaamisen johtaminen ja mihin opinnäytetyöni lopputuloksella tulen pyrkimään. Tämä oli tärkeää koko prosessin kannalta, jotta pystyin keskittymään olennaiseen ja jättämään siten kaiken turhan pois.

Halusin työni johdannon olevan pohjana varsinaiselle opinnäytetyöni tulokselle ja perustelevan myös, miksi perehdyttämiskansion suunnitteleminen juuri Tahko Spa Oy:lle on niin tärkeää. Koin tärkeäksi esitellä Tahkoa matkailukeskuksena, sekä myös Tahko Spata, sen palveluja sekä sen historiaa. Halusin lisäksi tehdä opinnäytetyöstäni helposti hyödynnettävän myös Tahkon muissa yrityksissä, joten paneuduin johdannossani Tahkon historiaan.

Varsinaisen teoreettisen pohjan kokoamisen aloitin perehdyttämisen määrittelyllä. Näin ollen itselleni oli helpompaa tutustua osaamisen johtamiseen perehdyttämisen kannalta, koska osaamisen johtamista hyödynnetään yrityksissä perehdyttämisen lisäksi myös henkilöstön kouluttamisessa ja oikeisiin työtehtäviin sijoittamisessa.

Kun johdanto oli kirjoitettu ja uuden henkilöstön, etenkin nuorten harjoittelijoiden perehdyttäminen yrityksiin oli määritelty, aloitin osaamisen johtamiseen uudelleen tutustumisen, olinhan tutustunut aiheeseen jo ennen opinnäytetyöni aloittamista.



Osaamisen johtamisen teoria on monille vielä melko tuntematon. Siksi pyrin määrittelemään tarkasti, mutta selkeästi, mitä on osaamisen johtaminen, mistä ajatus osaamisen johtamisesta on lähtenyt ja miksi aihe on juuri nyt niin tärkeä. Vaikka perehdyin asiaan yleisesti, pyrin kuitenkin teoriassani huomiomaan oman opinnäytetyöni lopputuloksen, perehdyttämiskansion ja siten keskittymään osaamisen johtamiseen perehdyttämisessä.

Osaamisen johtamisen kannalta perehdyttämiskansion pohjana on Tahko Spa Oy:n vision ja strategian määrittelemine ja koko perehdyttämisen suunnittelu visiosta ja strategiasta käsin. On siis selvitettävä, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mitä varten se on olemassa. Lisäksi selvitetään, millä keinoilla tavoitteet saavutetaan. Tämä on käytävä erittäin selkeästi läpi uuden työntekijän kanssa. Osaamisen johtamisessa myös tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat tärkeässä roolissa ja se on huomioitu perehdyttämisessä siten, että perehdytettävää pyydetään määrittelemään harjoittelulle tavoitteet sekä esitetään heti perehdyttämisen yhteydessä, miten näitä tavoitteiden toteutumista tullaan seuraamaan.

Opasta kootessani pidin mielessäni työni aloittamisen ensimmäiset viikot ja muistelin mitä olisin halunnut tietää Tahko Spasta. Koko kokoamisprosessin ajan pyrin pitämään mielessäni oppaan käyttötarkoituksen ja kohderyhmän: kielen tuli olla helposti sisäistettävää, ei ammattikieltä ja sisällön suhteellisen suppea. Päätin myös jättää työnopastuksen jokaisen osaston omalle vastuulle.

Oppaan ulkoasuun sain vinkkejä jo olemassa olevasta Tahko tutuksi –oppaasta, jotta oppaasta tulisi näin mahdollisimman yhdenmukaiset. Valitsin mahdollisimman samantyyllisen fontin ja halusin omaan oppaaseeni väriä valitsemalla Tahko Span mukaan sivuille siniset reunukset. Lisäsin oppaaseen myös kuvia, joka värittäisi opasta ja tekisi siitä mielenkiintoisemman.

Pitkin perehdyttämiskansion kokoamisprosessia pyysin myös työkavereitani lukemaan tekstiä useassa vaiheessa läpi, korjaamaan siitä asiavirheitä, mitä vanhasta materiaalista oli saattanut siirtyä mukana, sekä antamaan vinkkejä kuinka tehdä kansioista entistäkin tehokkaamman. Siten myös muiden osastojen, kuten keilahallin ja liikuntapuolen, työntekijät pääsivät vaikuttamaan perehdyttämiskansion sisältöön. Vastaanottopäällikkömme sai perehdyttämiskansion luettavakseen sekä keskeneräisenä että valmiina. Oppaan tarkastivat myös Heikki Vienola, toimitusjohtaja Petteri

Bergman, kehitysjohtaja Kaarina Salomaa, nykyinen myyntipäällikkö Marko Hämäläinen, vastaanottopäällikkö Mira Parviainen ja isännöitsijä Aki Suhonen. Heiltä saamieni kommenttien perusteella korjasin ja muutin perehdyttämiskansiota Tahko Span tarpeita paremmin vastaavaksi. Vielä ennen julkaisua perehdyttämiskansiota pääsi testaamaan vastaanottomme uusi työntekijä, sekä sen viikon talossa työskennellyt ammattikorkeakouluharjoittelija.

#### 4.4 Perehdyttämiskansion sisältö

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi perehdyttämiskansio Tahko Spalle, jolle valitsin nimeksi useimpien perehdyttämisoppaiden mukaan ”Tervetuloa taloon - perehdyttämiskansio Tahko Span työntekijöille”. Valmis opas tulostetaan liitteineen henkilökunnan taukotiloista, vastaanoton takaa löytyvään kansioon, ”Tervetuloa Tahkolle – opas Tahkon työntekijöille” – oppaan viereen. Opas säilytetään myös sähköisessä muodossa talon yhteisessä kansiossa, josta sitä pääsee helposti päivittämään ja lähettämään sähköpostitse uusille työntekijöille tutustuttavaksi ennen töiden aloittamista.

Perehdyttämiskansio on jäsennelty siten, että se alkaa johdannolla päättyen turvallisuuteen. Johdanto toivottaa uuden työntekijän lämpimästi tervetulleeksi Tahko Spalaiseksi. Halusin esitellä johdannon jälkeen Tahkon lyhyesti matkailukohteena, jos perehdytettävä ei ehdi tutustua ”Tervetuloa Tahkolle” – oppaaseen. Tämän jälkeen esittelen myös lyhyesti olennaiset asiat Tahko Spasta ja sen historiasta, jotka tulivat itselleni täysin uutena tietona opinnäytetyötä tehdessäni. Omassa työssäni asiakkaat usein kyselevät historiaan liittyvistä asioista, joten koin siksi tärkeäksi ottaa ne myös tiivistettynä oppaassa esille.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta perehdyttämisen tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja visioon, joten ne löytyvät oppaasta heti Tahko Span historian jälkeen. Uuden työntekijän itsevarmuutta kasvattaakseni halusin oppaaseen kohdan Usein esitetyt kysymykset, jotta uusi työntekijä tietää mitkä ovat asiakkaan näkökulmasta selvitettäviä asioita ja jotka talvisesongilla tulevat esille jokaisessa työvuorossa. Työskentely – osio luo siteen uuden työntekijän ja työyhteisön välille, eikä hänen tarvitse työnopastuksessa ottaa esille itseään ja työsuhdettaan koskevia asioita. Talon yhteiset Käytännöt – osiossa koin tärkeäksi ottaa osaksi perehdyttämistä mm. talon yhteiset pelisäännöt. Työharjoittelijat ovat myös saattaneet olla harjoittelussa muissa yrityksissä, joten on tärkeää esitellä miten meillä toimitaan. Työturvallisuus ja ympä-

ristö osion halusin jättää oppaassa viimeiseksi, koska mielestäni se on paras silta osastolla tapahtuvaan työnopastukseen.

Lukijan luetunymmärtämistä ja olennaisten asioiden sisäistämistä testataan vielä testillä, jonka jokainen perehdytettävä täyttää ja se käydään yhdessä läpi perehdyttäjän kanssa. Testissä myös määritellään ensimmäisten viikkojen kolme tärkeintä tavoitetta, joka on myös tärkeä osa osaamisen johtamista perehdyttämisessä.

Testin jälkeen halusin varmistaa, että jokaisen perehdytettävän kanssa on käyty läpi kaikki samat osa-alueet ennen työnopastusta. Tämän varmistamiseksi perehdyttämiskansio sisältää vielä perehdyttämisen tarkistuslistan, johon loppuun tulee perehdytettävän ja perehdyttäjän allekirjoitukset.

Perehdyttämiskansion oheismateriaali eli liitteet sisältävät organisaatiosta saatavilla olevaa oheismateriaalia, kuten esitteitä Tahko Spasta ja Tahko Spa Suiteseista, sekä yrityksen luottamuksellista tietoa, kuten luettelon yhteistyökumppaneista.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli koota perehdyttämiskansio Tahko Spa Oy:lle. Perehdyttämiskansion kohderyhmänä olivat harjoittelijat ja vuokratyöntekijät. Opinnäytetyön tuotoksella, perehdyttämiskansiolla, yritys pystyy varmistamaan tasalaatuisen perehdyttämisen uudelle työntekijälle ja se myös toimii uusien tulokkaiden oman oppimisen tukena työn alkuvaiheissa. Teoriaosuus muodostui perehdyttämisestä sekä osaamisen johtamisesta.

Perehdyttäminen on prosessina monivaiheinen, alkaen jo ennen töihin tuloa ja päättyen siten tavoitteiden seurantaan ja arviointiin. Perehdyttämisen merkitys yritykselle on tärkeä – perehdyttämisellä yritys pystyy muun muassa takaamaan saman palveluiden laadun ja tuloksellisuuden. Perehdytettävälle itselleen hyvä perehdyttäminen antaa itsevarmuutta työtehtäviin ja sitouttaa työntekijän yritykseen, oli kyseessä sitten muutaman kuukauden työharjoittelujakso tai vakituinen työntekijä. Onnistunut perehdyttäminen auttaa myös työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä ja antaa avaimet itsenäiseen työskentelyyn.

Osaamisen johtaminen on melko uusi trendi yrityselämässä, eikä sitä ole vielä erityisemmin hyödynnetty matkailualalla uusien työntekijöiden piirissä. Osaamisen johtaminen on itselleni terminä ja teoriana uutta, joten oli mukavaa ottaa se opinnäytetyössäni esille ja paneutua perehdyttämiseen osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen kannalta perehdyttämiskansion pohjana on Tahko Spa Oy:n vision ja strategian määrittelemine ja koko perehdyttämisen suunnittelu visiosta ja strategiasta käsin. Osaamisen johtamisessa myös tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat tärkeässä roolissa. Tavoitteiden asettaminen on huomioitu perehdyttämisessä siten, että perehdytettävää pyydetään määrittelemään harjoittelulle tavoitteet, sekä esitetään heti perehdyttämisen yhteydessä miten näitä tavoitteiden toteutumista tullaan seuraamaan. Perehdyttämiskansion rakenteesta valitsin turvallisuus – osion kansion loppuun, koska koen sen olevan hyvä silta työnopastukseen.

Perehdyttämiskansio toimii perehdyttämisen tukena, joihin etukäteen tutustumalla uusi työntekijä saa ensimmäisen kosketuksen tulevaan työympäristöön ja työtehtäviinsä. Perehdyttämiskansio tukee työntekijän oppimista ja tekee perehdyttämisestä järjestelmällisempää. Perehdyttämiskansion sisältöön on myös helppo palata myö-

hemmin ja työntekijä voi sen perusteella myös tehdä itselleen tärkeistä asioista muistiinpanoja.

Opinnäytetyöni perehdyttämiskansion kohderyhmänä olivat harjoittelijat ja vuokratyöntekijät. Heitä ajatellen perehdyttämiskansion lähtökohtana oli sisällyttää kaikki tärkeät asiat, mitä jokaisen talon työntekijän tulee yrityksestä tietää, tiiviiksi, ei niin syvälliseksi paketiksi. Kohderyhmä näkyy myös perehdyttämiskansion ulkoasussa: paljon kuvia ja värejä muun muassa otsikoissa ja sivun reunoissa. Sen lisäksi että kuvat keventävät sisältöä ja auttavat nuoria muistamaan, pystyy perehdytettävä luomaan helpommin oikeita mielikuvia yrityksestä niiden avulla ennen työn alkamista. Perehdyttämiskansiota testanneet nostivatkin ensimmäisenä esiin perehdyttämiskansion siistin ja järjestelmällisen ulkoasun sekä helposti luettavan, selkeän tekstin, josta turha toisto on jätetty pois.

Tahko Spa Oy:ssä ei ole ollut koko talon yhteistä perehdyttämiskansiota. Vastaanottoon on tehty vuonna 2007 talon perehdyttämiskansio, joka koski ainoastaan vastaanoton työtehtäviä, eikä ollut siten hyödynnettävissä muilla osastoilla. Koko taloa koskeva perehdyttämiskansio tulee siis akuuttiin tarpeeseen. Perehdyttämiskansio helpottaa myös vuokratyöntekijöiden perehdyttämistä esimiesten näkökulmasta etenkin kiireisellä sesongilla, jolloin henkilökohtaiseen perehdyttämiseen on hyvin vähän aikaa. Tällöin perehdyttäjä voi antaa apumateriaalin etukäteen tutustuttavaksi, käyden sen kuitenkin vielä läpi yhdessä. Näin ollen varsinaiseen työnopastukseen päästään huomattavasti nopeammin, kuin yritystä koskevien yleisten asioiden läpi käymiseen ei tarvitse käyttää niin paljoa aikaa. Opinnäytetyöni tuotoksena syntyneen perehdyttämiskansion tavoite oli pitää jokaisen osaston perehdyttäminen tasalaatuisena, joka taataan perehdyttämiskansion päivittämisellä. Tämä onnistuu käymällä sähköisessä muodossa oleva perehdyttämiskansio läpi hiljaisena kesäsesonkina vuosittain, jolloin tiedot pysyvät ajankohtaisina ja paikkaansa pitävinä. Perehdyttämiskansion päivittämisestä vastaisi vuorollaan vastaanoton työntekijät, jolloin näkemys pysyy tuoreena, eikä yksi pääsisi ”sokeutumaan” tekstille.

Perehdyttämisoppaan kokoaminen ja sen rakenteen suunnittelu oli mielenkiintoisimpia vaiheita koko opinnäytetyössäni. Rakenne muodostui siitä, mitkä asiat olin kokenut omassa perehdyttämisessäni tärkeinä ja myös teemahaastattelusta saamiini vastauksiin. Toin siinä esille asioita, jotka itse koin tärkeiksi ja joiden esille ottamista olin omassa perehdyttämisessäni toivonut. Suurimpia esille tulleita haasteita omassa

opinnäytetyössäni oli teorian rajaamisen. Osaamisen johtaminen on suuri kokonaisuus, johon liittyvät itse johtaminen ja muun muassa yrityksen aineeton pääoma. Pyrin keskittymään osaamisen johtamisen teoriassa opinnäytetyöni lopputuloksena syntyvän perehdyttämiskansion kannalta olennaisiin osaamisen johtamisen osa-alueisiin. Myös perehdyttäminen on osa johtamista ja perehdyttämistä on myös nykyisen työntekijän perehdyttäminen uusiin työtehtäviin. Keskityin kuitenkin perehdyttämisen teoriassa ainoastaan uuden työntekijän perehdyttämiseen, jättäen siinäkin työnopastuksen pois.

Ennen perehdyttämiskansion käyttöönottoa ja opinnäytetyöni julkaisua perehdyttämiskansiota pääsi tarkistamaan vastaanottopäällikkömme Mira Parviainen ja sitä pääsivät testaamaan vastaanottomme uusi työntekijä, sekä vastaanoton ammattikorkeakouluharjoittelija. Vastaanottopäällikkömme piti eniten työn helppolukuisuudesta kohderyhmää ajatellen. Harjoittelija kertoi saaneensa perehdyttämiskansiosta vielä paljon uutta tietoa, jota pystyy jatkossa hyödyntämään työssään, vaikka olikin työskennellyt vastaanotossa jo viikon. Testaajien mielestä työni antaa hyvän kuvan Tahko Span eri osastoista ja vastuualueista sekä sisältää hyvää perustietoa turvallisuus asioista ja lain velvoitteista. Tärkein kommentti mielestäni oli, että kansio sisältää tietoa yrityksestä, jota ei löydy esimerkiksi Internetistä, mutta mitä jokaisen työntekijän on oleellista tietää.

Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen ja koin itse prosessin mielenkiintoisena, työelämään läheisesti pohjautuvana ja omaa ammatillista kehitystäni kasvattavana. Prosessin aikana syvensin johtamisen osaamistani osaamisen johtamisen teorialla ja pääsin hyödyntämään oppimaani käytännössä kootesani perehdyttämiskansiota sen pohjalta. Ammatillinen kehitykseni konkretisoitui myös kun pääsin testaamaan tuotostani käytännössä. Kehitettävää prosessissa olisi ollut parempi ajankäytön suunnittelu. Olen myös erittäin tyytyväinen opinnäytetyöni tuotokseen, enkä näe siinä muuta parannettavaa kuin ehkä sisällysluettelon hiomisen.

## LÄHTEET

- Brännare, R. Kairamo, H. Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4.painos. Porvoo: WSOY.
- IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen -työkirja. Helsinki: IC Partners.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä: Gummerus.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus Oy. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kirjavainen, P. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden AMK.
- Laki nuorista työntekijöistä L 998/1993. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 1.10.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- Lehto M., Rissanen R. & Kuosmanen T. Tahko tutuksi; Perehdyttämisopas Tahkon työntekijöille. 2008. Toteutus: Tahko Academy-hanke. Comma Group.
- Mattila-Wiro, P. & Suksi, I. 2012. Nuoria työntekijöitä ei tueta riittävästi. Helsingin Sanomat, Vieraskynä 26.3.2012, A2.
- Morten T. Hansen, Nitin Nohria & Thomas Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review. 23.11.1999.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä: tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tekes.
- Rimpiläinen, M. & Pelkonen, J. 2007. Tahkon aika. Iisalmi: Comma Group Oy.

Spa Suites. 2012. [verkkodokumentti]. [viitattu 20.10.2012] Spa Suites > Majoitus.

Saatavissa:

<http://www.spasuites.fi/>

Tahko Com. 2012. Yrityksen kotisivut. [viitattu 5.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.tahko.com>

Tahko Spa Oy. 2012. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.tahkospa.fi/>

Taloudellinen Tiedotustoimisto. 2010. Nuoret ja johtaminen. Helsinki: T-Media.

Työturvallisuuslaki L 738/2002. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 1.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.





# Tervetuloa Taloon!

**Perehdyttämiskansio Tahko Span  
työntekijöille**

## **Sisällys:**

- 1. Johdanto**
- 2. Kaikki Tahtoo Tahkolle**
- 3. Tahko Spa – Kaikkea paitsi kuivaa**
- 4. Työskentely**
- 5. Käytännöt**
- 6. Työturvallisuus ja Ympäristö**

## **LIITTEET**

**Testi ja Tavoitteet**

**Perehdyttämisen tarkistuslista**

**Oheismateriaali**

# 1. Johdanto

Tervetuloa työskentelemään Tahko Spa Oy:n nuorekkaaseen joukkoon! Olet nyt saanut käsiisi perehdyttämiskansion, jonka yhdessä Tahko Tutuksi – Perehdyttämisopas Tahkon työntekijöille kanssa on tarkoitettu helpottamaan sinua pääsemään nopeammin tutustumaan työpisteeseesi ja oman osastosi toimintamalleihin. Haluamme myös varmistaa, että jokainen uusi Spalainen saa saman tietopaketin yrityksestä, joka takaa tasaisen laadun palveluissamme.

Opas on tarkoitettu osaksi perehdyttämistä yhdessä oman osastosi työnopastuksen kanssa. Tämän avulla saat hyvät pohjatiedot ensimmäisen työvuorosi aloittamiseen. Oppaan lähtökohtana ovat yrityksen strategiat ja visio, jotka tulevat myös ohjaamaan omaa toimintaasi yrityksen kannalta oikeaan suuntaan.

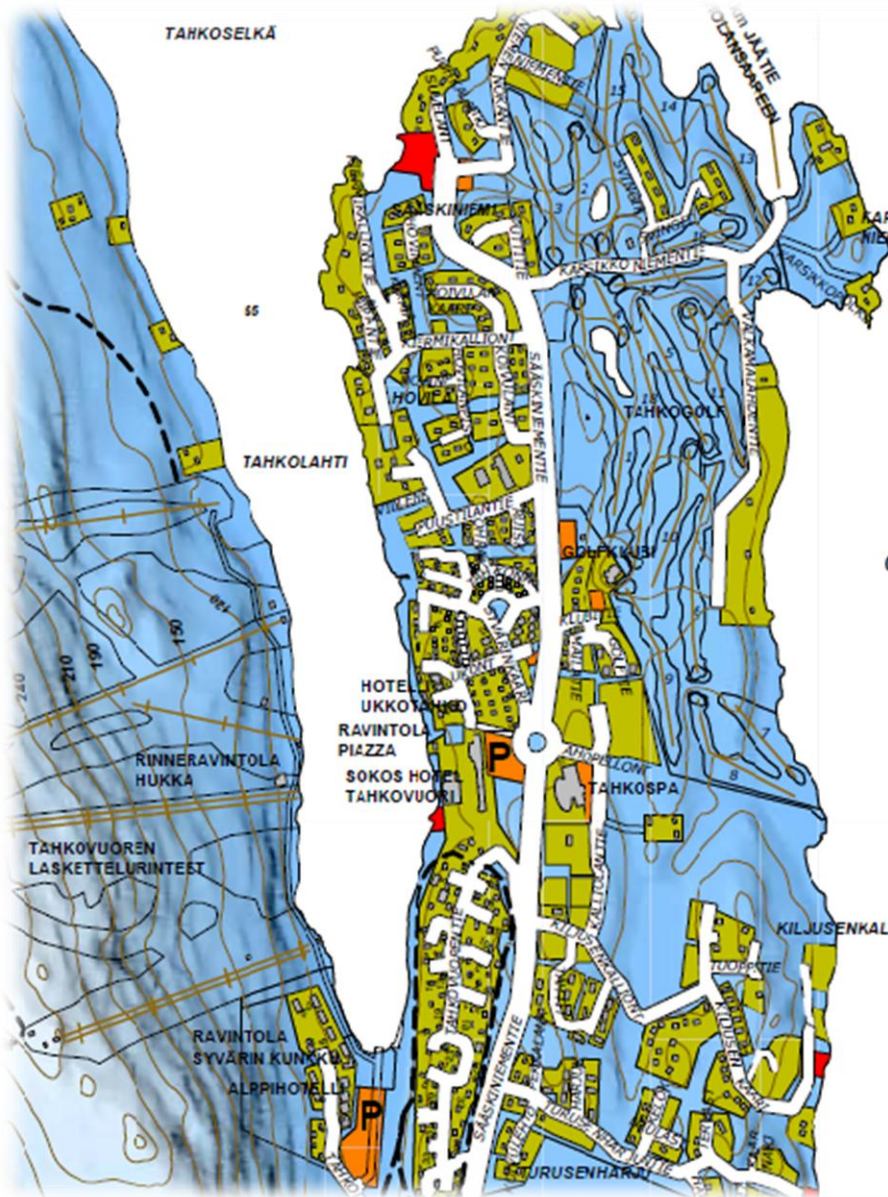
Perehdyttämisoppaan loppuun tulee sinun täyttää ennen työsi aloittamista testilomake. Lomake kertoo luetun asian ja antaa myös Sinulle mahdollisuuden asettaa itsellesi tavoitteita ja esittää toiveita oman perehdyttämisesi suhteen.

**Tervetuloa taloon!**



## 2. Kaikki Tahtoo Tahkolle

Olet ehkä käynyt Tahkolla laskettelemassa tai viettämässä perheen kanssa hiihtolomaa. Alue saattaa olla sinulle entuudestaan tuttu asiakkaan näkökulmasta, mutta miten se eroaa siitä, miltä Tahko vaikuttaa niiden silmissä, jotka luovat asiakkaan lomista ikimuistoisia?



Tahko on Suomen kolmanneksi suosituin hiihtolomakeskus ja sen suosion taustalla ovat sen keskeinen sijainti, nopea kehitys sekä laaja aktiviteettien kirjo. Tahkon alueella toimii noin 80 yritystä ja niiden palveluksessa n. 200 - 600 matkailualan ammattilaista. Alueen yritykset tarjoavat aktiviteetteja laidasta laitaan, niin että jokainen matkailija löytää oman palvelunsa. Tahkon aktiviteettikirjoon kuuluvat laskettelu ja hiihdon lisäksi mm. moottorikelkkailu- ja mönkijäsafarit, lumikenkäily, golf, maastopyöräily, ratsastus, luontomelonta, veneily, kalastus, patikointi sekä keilailu ja uinti. Matkailun tulovaikutus oli Tahkolla vuonna 2010 yli 40 milj.

euroa vuodessa. Majoituskapasiteettiä Nilsiässä ja Tahkolla on yli 15 000 vuodepaikkaa ja kaupallisten yövuorokausien lukumäärä oli vuonna 2010 350 000 vuorokautta ja päiväkäyntien lukumäärä 500 000 käyntiä vuodessa.

Tahkon asiakaskuntaan kuuluvat niin perheet, yksittäiset matkailijat, kuin yritysmatkailijat. Kaikista matkailijoista noin neljännes tulee ulkomailta, pääosin Venäjältä, Virossa ja Keski-Euroopasta. Asiakkaille yhteinen tekijä on tulla harrastamaan, viihtymään, rentoutumaan ja irrottautumaan arjesta.





### 3. Tahko Spa – Kaikkea Paitsi Kuivaa

Tahko Spa oli alun perin Tahkon alueen uuden vuosituhannen suurin rakennushanke, liikuntakeidas, jonka suunnittelu aloitettiin vuonna 1997 ja avajaiset pidettiin vuonna 2005. Tahko Span vihki käyttöön Sauli Niinistö. Sen tilalle piti ensiksi tulla jäähalli, mutta päädyttiin kuitenkin liikunta- ja uimahalliin, koska vesiliikuntapaikat olivat kasvattaneet muiden matkailukeskusten kävijämääriä. Esisuunnitteluvaiheesta muodostui luonteva kokonaisuus, eli liikuntahalli, kuntosali, kuntoliikunta palveleva uimahalli, kokoustilat ja ravintola, jonka kustannukset olivat lopulta n. 9 miljoonaa euroa. Myöhemmin kokonaisuuteen lisättiin vielä minigolf-rata ja keilahalli. Monitoimikokonaisuuden suunnitteli arkkitehti Kari Syrjö arkkitehtitoimisto Wega Oy:stä.

Nilsin kaupunki perusti yhdessä Erkki Pentin Tulotie Oy:n kanssa Tahkovuoren Liikuntakeidas Oy:n joka toimi Tahko Span rakennuttajana ja rahoittajana. Tahko Span liiketoiminnan yrittäjäksi tuli Jarmo Perttilän ja Heikki Vienolan pääkaupunkiseudulla toimiva Arena Center Oy, joka oli tottunut hoitamaan suuren kävijämäärän liikuntakeskuksia. Liikuntakeitaan tiloissa vuokralaisena liiketoimintaa johtamaan tuli Arena Center Oy:n tytäryhtiö Tahko Spa Oy.

Tahko Span asiakaspohjan vahvistamiseksi monitoimikokonaisuuden viereen rakennettiin vuonna 2006 Tahkon ensimmäinen todellinen, erittäin moderni, 30 huoneiston kerrostalo, Spa Suites Orange, joka sai rinnalleen vielä kaksi muuta Spa Suites kerrostaloa, Spa Suites Whiten ja Spa Suites Blackin.

### Visio ja Strategia

Tahko Spa Oy:n visio eli tavoite on olla urheilullinen viihdekeskus, joka tarjoaa asiakkailleen hyvinvointi-, urheilu-, ravintola- ja majoituspalveluja. Toiminnan päämääränä, eli missiona on olla kotimaisten ja ulkomaisten asiakkaiden halutuin valinta viettää vapaa-aikaa. Yhtiön strategiana on kasvaa ja kannattaa kehittämällä ja tuottamalla viihde- ja majoituspalveluja Tahkovuorella. Kiinteistöjen rakentaminen on merkittävä osa Tahko Span kasvustrategiaa. Strategia ja etenkin visio tulee näkyä jokaisen työntekijän toiminnassa, sekä myös esimiestyössä vieden toiminnallaan strategiaa eteenpäin.

## Liikeidea ja segmentti

Tahko Spa:n liikeidea on tarjota laajassa mittakaavassa tasokkaita ja elämyksellisiä kylpylä-, liikunta- ja viihdepalveluja, korkeatasoisia kokouspaketteja sekä muita tapahtumia niin yrityksille sekä yksityisille asiakkaille.

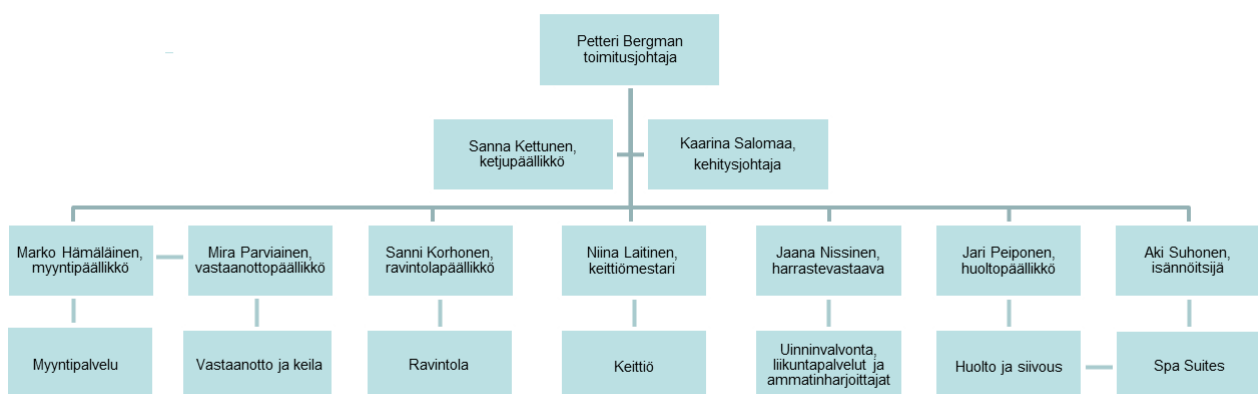
## Osastot ja palvelut

Työntekijän näkökulmasta Tahko Spa:ssa on 6 eri osastoa: myyntipalvelu, vastaanotto ja keilahalli, uinninvalvonta ja liikuntapalvelut, ravintola ja Down Under, keittiö sekä huolto ja siivous. Sen palveluita ovat karkeasti jaoteltuna majoitus, kylpylä- ja hyvinvointipalvelut, liikunta- ja ohjelmapalvelut, ravintola- ja kokouspalvelut sekä keilaus. Tahko Span ja Spa Suitesin liikevaihto oli vuonna 2011 4,6 miljoonaa euroa. Tulos oli voitollinen.

## Organisaatio ja omistajat

Arena Center Oy, Tahko Spa Oy:n emoyhtiö on Helsingin alueella toimiva yksityinen liikunta- ja viihdepalveluja tarjoava yritys, jonka perustivat salibandymiehet Jarmo Perttilä ja Heikki Vienola 1990-luvulla. Sen kolmessa toimipisteessä toteutuu vuosittain yli kaksi miljoonaa liikunnallista käyntikertaa.

Tahko Spa Oy on Arena Centerin tytäryhtiö, joka näkyy myös tämän organisaatiossa. Tahko Span toimitusjohtaja Petteri Bergman on sama, kuin sen emoyhtiön. Tahko Spalla on myös Arena Centerin kanssa yhteinen kehitysjohtaja Kaarina Salomaa sekä ketjupäällikkö Sanna Kettunen.



# Monipuolinen kylpyläkokonaisuus

## Vastaanotto

Vastaanotto toimii Tahko Span keskuksena ja kaikki asiakkaat saapuvat Tahko Spahan vastaanoton kautta. Vastaanotto toimii myös info-pisteenä, josta asiakkaat ja muut työntekijät saavat tietoa sekä Tahko Span että koko Tahkon alueen muista palveluista.

Tehtävät:

- Varaukset: majoitus, liikuntapalvelut, keilahalli, ammatinharjoittajat, ravintola, kokoustilat
- Spa Suites Check-In ja Check-Out
- Kylpyläliput ja vastaanotto liikuntapalveluihin, keilahallin vastaanotto ja ratojen käynnistys
- Spa Cafen ja Spa Shopin hoito ja kassana toimiminen

## Myyntipalvelu

Myyntipalvelu ”mypa” toimii vastaanoton vieressä ja auttaa tarvittaessa ruuhka-aikana vastaanottoa. Myyntipalvelu hoitaa yritysten majoitusvaraukset, kokouspaketit ym. sekä tekee majoitus-, liikunta- ja keilavarauksia. Myyntipalvelu kontaktoi lisäksi yrityksiä tarjoten Tahko Span palveluja. Suurin osa Tahko Span ordereista on myyntipalvelun käsialaa.

## Allasosasto

Kylpyläkokonaisuuteen kuuluvat suomalainen sauna, höyrysauna ja allasosasto allasbaarineen. Allasalueella on kuntouintiallas, kuntoutus- ja viihdeallas, poreallas, lasten altaat, ulkoaltaat ja vesiliukumäki. Pienellä pakkasella ja kesäisin auki olevilla ulkoaltailla on lisäksi aurinkotuolein varustettu aurinkoterassi.



Seitsemän allasta:

- |                                                      |        |               |
|------------------------------------------------------|--------|---------------|
| • 4-ratainen 25 metrinen rata- eli ”kuntouintiallas” | 28°C   | 150-200cm     |
| • Terapia-allas selkä- ja niskahierontapisteillä     | 31,5°C | 140cm         |
| • Opetusallas                                        | 31,5°C | 45-90cm       |
| • Lasten kahluuallas                                 | 31,5°C | 20cm          |
| • Poreallas                                          | 32°C   |               |
| • 2 ulkoallasta: lasten- ja aikuistenulkoallas       | 28°C   | 20cm ja 140cm |

## Keilahalli

Viihtyisään Tahko Bowlingiin kuuluu kuusirataisen keilahallin lisäksi Bowling-Bar. Halli uusittiin keväällä 2012, jolloin se sai uudenlaisen ulkoasun ja paremmin palvelevan baaritiskin juomahanoineen. Tahko Spa Bowling tarjoaa perinteisen keilailun lisäksi hoh-tokeilailua. Hallissa on automaattinen pisteidenlasku-järjestelmä sekä pienten lasten keilailuun rännit poistava ratavalliautomaattiikka, eli bumperit, jotka estävät pallon menemisen kouruun. Varaukset halliin tehdään joko vastaanoton, myyntipalvelun tai keilahallin kautta.

- Kuusi rataa, max 4 pelaajaa/rata
- Automaattinen pisteidenlasku ja bumperit
- Vuokrakeilakengät: koot 24-47 ja 50



## Liikuntapalvelut

Tahko Span MonitoimiArena on n. 1000m<sup>2</sup>:n kokonaisuus, joka on muunneltavissa liikuntapalveluiden lisäksi kokous-, messu- ja konserttitilaisuuksiin. Halli mahdollistaa sulkapallon, sählyn, pöytätenniksen sekä salibandyn, lentopallon, käsipallon ja futsalin pelaamisen. Varaukset hoidetaan vastaanoton tai myyntipalvelun kautta.

- Mitat: 22 m x 44 m, korkeus 8 m
- Kolme lohkoa: 1. sähly, 2. sulkapallo ja pingis, 3. muut lajit ja jumpat



Tahko Spalla on myös kuntosali, jonka varustukseen kuuluvat perinteisten käsi- ja levypainojen lisäksi kuntopyörät, juoksumatto, nyrkkeilysäkki, jumppapallot sekä turvalliset Cybex-laitteet, kuten jalkaprässi. Liikuntapalveluiden lisäksi Tahko Span liikuntaohjaajat vetävät ohjattuja liikuntatunteja, kuten vesijumppaa, joogaa, kuntonyrkkeilyä yms.

Kesäisin Tahko Span palveluihin kuuluu myös 9 reikäinen Street Golf -rata. Cool kaupunkifiilis ja Foster's terassi tarjoaa mainion tavan pelata minigolfia aivan keskellä Tahkoa. Lisäksi kesäisin auki olevalla tenniskentällä onnistuu tenniksen pelaaminen ulkoilmassa puolikovalta pohjalla.





## Spa Kitchen

Spa Kitchen on monipuolinen ravintolakokonaisuus. Ruokalista tarjoaa jokaiselle jotain ja sen kiviarinalla aidolla tulella paistetut pizzat ovat suosikkeja.



Osana ravintolaa, vastaanoton yhteydessä toimii myös Spa Cafe & Food, joka houkuttelee asiakkaita tarjoamalla maksuttoman langattoman verkon ja asiakaspäätteen. Tahko Span ravintolakokonaisuuteen kuuluu myös alakerrassa toimiva karaokebaari Down Under, joka tarjoaa biljardia ja karaokea suomipoppihengessä. Kiireisellä sesongilla Down Underissa järjestetään lisäksi limudiskoja. Asiakaslähtöisyyden huipuksi vastaanoton yhteydestä löytyy myös Spa Shop, joka toimii pienenä matkamuistomyymälänä.

## Kokoustilat

Yritysasiakkaille Tahko Spa tarjoaa niin TYKY- (yritysten työkykyä ylläpitävää toimintaa) kuin kokouspaketteja. Kokoustiloja monipuolisesta Tahko Spasta löytyy 4; Heikki, Vip Saunakabinetti, Kappeli sekä 50 - 1000 henkilölle MonitoimiArena. Kokousten lisäksi Kappelissa järjestetään myös kirkollisia tapahtumia ja vapaana ollessaan se on tarkoitettu hiljentymiseen. Kokoustilojen valmistelut ja tarjoilut ovat ravintolan vastuulla.

- Heikki: 10 hlöä, alakerta
- Vip-Sauna: 20 hlöä, alakerta (käynti myös alallasastolle)
- Kappeli: 30 - 70 hlöä, yläkerta
- MonitoimiArena: 50 - 1000 hlöä



## Kidius Corner

Sisätiloista, alakerrassa on pienille lapsille tarkoitettu Kidius Corner - lastenleikkinurkka, joka nimestään huolimatta on pikemminkin leikkihuone. Lelut ja pelit on hankittu Tahko Span ja Valion yhteistyössä, joita kaikki asiakkaat ovat oikeutettuja käyttämään veloituksetta. Kidiukseen kulkee vihreillä tarroilla merkitty polku joka alkaa jo vastaanotosta.

## Ammatinharjoittajat

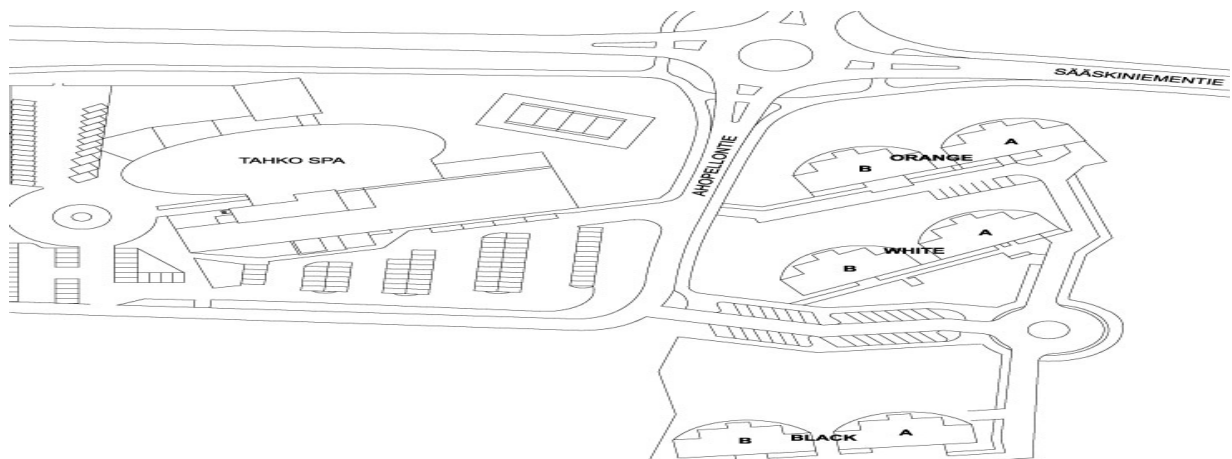
Kylpylän yhteydessä olevissa hoituhuoneissa toimii itsenäisinä yrittäjinä ammatinharjoittajia. Kosmetologien ja hierojien ajanvaraukset ja hoitomaksut kulkevat vastaanoton kautta. Hoituhuoneita on neljä: kaksi hierontaahuonetta, yksi kosmetologin huone ja yksi kampaajan huone. Lisäksi sesonkiaikana toimii myös lääkärinpäivystys toisessa hierojan hoituhuoneessa.



## Majoitus - Spa Suites

SpaSuites –huoneistot tarjoavat luksusmajoitusta aivan Tahko Span vieressä. Huoneistojen (yhteensä 82 kpl) lähtökohtana on laatu, joka on kiteytetty kahteen sanaan ”Suite Feeling”. Huoneistot jaotellaan kokonsa mukaan; Junior Suite 58 m<sup>2</sup> (1 mh, 2+2 henkilöä), Standard Suite 90,5 m<sup>2</sup> (2 mh, 4+2 henkilöä) ja Superior Suite 116,5 m<sup>2</sup> (3 mh, 6+2 henkilöä). Huoneistoista osa on kokonaan yksityisessä omistuksessa, jolloin ne ovat joko täysin tai osittain omistajan omassa käytössä. Holiday Club Resorts Oy hoitaa huoneistojen viikko-osakemyynnin. Tahko Spalla on myös omia viikko-osakkeen omistajia, jotka omistavat Tahko Span huoneistosta yhden viikon vuodesta.

Huoneistojen varustukseen kuuluu täysin varustettu avokeittiö, olohuone tietoliikenneyhteyksillä ja multimediajärjestelmällä, makuuhuoneet, sauna sekä lasitettu terassi. Jokaiseen huoneistoon kuuluu lisäksi autopaikka alimman kerroksen autohallista, joista on sisäkäynti majoituskerroksiin. Koska Spa Suitesit ovat huoneistoja, ei niiden hintaan sisälly aamiaista vaan se on tilattava erikseen. Ainoastaan Holiday Clubin esittelylomiin sisältyy kahvila-aamiainen Spa Cafe & Food:sta. Suitesien siivouksesta vastaa ISS ja huollosta Tahko Span oma huolto. Öisin ja viikonloppuisin päivystää Tahko 24.



## 4. Työskentely

### Työvaatteet

Työntekijän tulee huolehtia siitä, että työvaatteet ovat puhtaat ja siistit. Jokainen työntekijä huolehtii itse työvaatteidensa puhtaanapidosta. Henkilökunnan pukuhuoneessa on käytössä lisäksi silitysrauta.

Vastaanotto ja Spa Cafe & Food sekä Myyntipalvelu:

- Työnantajalta: Tahko Spa –t-paita ja -pitkähihainen pusero, nimikyltti
- Itse: Siistit, pitkät housut sekä turvalliset ja hyvät (työ)kengät

Ravintola ja Down Under:

- Työnantajalta: Tahko Spa t-paita ja essu, nimikyltti
- Itse: Tummat, siistit housut sekä turvalliset ja hyvät, umpinaiset tai takalenkilliset (työ)kengät

Keittiö:

- Työnantajalta: kokkitakki ja housut
- Itse: Umpinaiset työkengät

Liikunta ja allasvalvonta:

- Työnantajalta: Tahko Spa t-paita, nimikyltti
- Itse: Siistit, sporttiset housut ja turvalliset kengät

Keilahalli:

- Työnantajalta: Tahko Spa t-paita, nimikyltti
- Itse: siistit housut ja turvakengät / työkengät

### Työajat ja työvuorolistat

Tahko Spa:n aukioloajat vaihtelevat kausittain välillä 9:00 - 24:00 (High Season) – 10:00-15:00 (Low Season sunnuntait). Näin ollen myös työvuorot vaihtuvat. Työtä tehdään joko yhdessä tai kahdessa vuorossa.

Työvuorolistat tehdään kolmeksi viikoksi jokaiselle osastolle ja ne julkaistaan viimeistään viikko ennen seuraavan listan alkua. Listassa näkyy jokaisen työntekijän etu- ja sukunimet ja heidän työvuoronsa. Listaan on merkitty myös muun muassa vakituisten työntekijöiden viikkovapaapäivät (V), lisävapaapäivät (X), juhlapyhävapaat (JP), tasoitusvapaat (TS), sairausloma- (S) ja lomapäivät (L). Vuorolistaan on myös merkitty omalta pääasialliselta osastoltaan poikkeavat työpisteet kuten keila (K) tai uinninvalvonta (UV). Ne löytyvät henkilökunnan taukotilojen ilmoitustaululta heti niiden ilmestyttyä ja ne ovat nähtävissä myös jokaisella osastolla. Vastaanottopäällikkö Mira Parviainen vastaa Tahko Span työvuorolistojen tekemisestä.

Työvuorolistat ovat sitovia. Muutoksista on keskusteltava lähimmän esimiehen kanssa. Henkilökunnan taukotilojen ilmoitustaululla on Vapaatoiveet -lista, johon voi ennen työvuorolistojen ilmestymistä esittää toiveita. On hyvä muistaa, että vapaatoiveet ovat toiveita, eikä niiden toteutumista pysty takaamaan.

## Tauot, ruokailu ja tupakointi

*Työehtosopimus: 4 h:n työpäivä: 1 kahvitauko, 6 h:n työpäivä: 2 kahvitaukoa, 8 h:n työpäivä: 2 kahvitaukoa ja 1 ruokatauko, yli 10 h:n työpäivä: 2 ruokataukoa.*

Henkilökunnan ruoka- ja kahvitaukotila sijaitsee vastaanoton takana, uinninvalvonnan yhteydessä. Vastaanotosta löytyy myös mikroaaltouuni omien eväiden lämmittämistä varten. Keittiö valmistaa päivittäin henkilökunnalle maksullisen kotiruokalounaan, joka sisältyy harjoittelijoiden työharjoitteluun.

Tupakointi on sallittu henkilökunnalle Tahko Spassa. Henkilökunnan tupakkapaikka sijaitsee Down Underin sisäänkäynnin yläpuolella ja sinne kuljetaan Holiday Clubin toimiston ohi, käytävää pitkin, häiritsemättä asiakkaita.

## Palkat ja edut

Palkkauksessa noudatetaan Matkailu- ja Ravintola-alan (MaRa) työehtosopimusta. Palkanmaksajana toimii työnantaja, oli se sitten Tahko Spa Oy tai henkilöstövuokrausyritys. Jokainen työntekijä merkkää päivittäin omat työtuntinsa saamiensa ohjeiden mukaan ja ne hyväksytetään lähimmällä esimiehellä.

Jokainen Tahko Spa Oy:n työntekijä (vakituinen-, vuokratyöntekijä ja työharjoittelija) sekä hänen kanssaan samassa taloudessa asuvat perheenjäsenet ovat oikeutettuja henkilökuntaetuihin (kts. Liite)

## Sairastuminen ja työterveys

Työntekijän sairastuttua ilmoitetaan asiasta välittömästi puhelimitse lähimmälle esimiehelle (pelkkä tekstiviesti ei riitä). Jokainen työntekijä on velvollinen toimittamaan lisäksi sairauslomatodistuksen palkanmaksajalleen palatessaan töihin tai ennen seuraavaa palkanmaksua.

Tahko Spa:n työterveysasema on Nilsin terveyskeskus. Vuokratyöntekijöiden työterveysasemana on vuokratyöyrityksen oma työterveysasema. Harjoittelijat käyttävät koulun terveydenhoitajaa tai kunnan oman lääkärin palveluja, jolta saavat myös sairauslomatodistuksen.

## Muuta

Ruokaa käsittelevillä työntekijöillä tulee olla voimassa oleva hygieniapassi sekä salmonellatodistus (keittiö, ravintola, vastaanotto). Jokaisessa työvuorossa talon aukioloaikana tulee olla työntekijä, jolla on anniskeluvastaavanpätevyys. Yllämainitut todistukset tulee toimittaa työn alkaessa ravintolapäällikön lokeroon.



## 5. Käytännöt

### Tiedotus

Tahko Span tiedotuskanavana on sähköposti: vastaanotossa oleva yleinen sähköposti [info@tahkospa.fi](mailto:info@tahkospa.fi), sekä esimiesten ja myyntisihteerien henkilökohtaiset sähköpostit. Infoon tulevat tiedotteet tulostetaan henkilökunnan taukotilan ilmoitustaululle, jossa ne ovat jokaisen työntekijän luettavissa. Ilmoitustaululla tiedotetaan myös muista tärkeistä ja ajankohtaisista asioista. Lisäksi osastoilla on käytössään omaa tiedotusta varten viestivihko, jonka kautta viestitään jokaiselle tiedettävistä asioista ja päivän tapahtumista.

### Talon tavat ja pelisäännöt

#### Talon yhteiset toimintamallit

- Kunnioita aina asiakasta!
- Tervehdi jokaista asiakasta – muista hymy
- Tee aloite palvelutilanteessa
- Älä ole tietämätön vaan selvitä!
- Opasta ja toivota viihtyvyyttä
- Pyri vastaamaan jokaiseen puheluun
- Muista LISÄMYYNTEI!
- Kysy palautetta
- Kiitä käynnistä ja toivota tervetulleeksi uudestaan!

#### Reklamaatiot

- Kirjoitetaan reklamaatio välittömästi ylös (vakuuttava kuva toiminnasta) ja pahoittele
- Kuuntele ja selvitä tarkkaan reklamaation syy, mutta
- Muista itse säilyttää tuotteidemme laatuun ja hyvään palveluun uskova perussuhtautuminen (ohjaat sillä asiakasta tehokkaasti)
- Usko, älä selittele, mutta yritä löytää looginen selvitys tapahtuneelle ja oikeuden mukainen ratkaisu, joka on myös yrityksen tavoitteiden mukainen
- Ota vastuu, älä syytä
- Hyvityksestä vastaa esimies. Mikäli ei paikalla, ota yhteystiedot!

### Henkilökunta työajan ulkopuolella

Työpäivän jälkeen työntekijät voivat jäädä asiakkaiksi. Kun työntekijä on asiakkaana, tulee hänen käyttää siviilivaatetusta ja olla asiakastiloissa. On hyvä pitää mielessä, että omalla työpaikalla asiakkaanakin edustat yritystä, sillä asiakkaat saattavat tunnistaa sinut. Käyttäytyminen on siis hyvä pitää asiallisena ja asiakkaan kysyessä autettava häntä myös työajan ulkopuolella.

## Spa Slangi

<b>Myyä:</b>	Myyntipalvelu, sijaitsee vastaanoton tiskin vastapäätä
<b>Bongaaminen:</b>	Kassaan lyöminen, keittiössä: bongi = ruokailaus
<b>Blokkaaminen:</b>	Ravintola: astioiden kerääminen pois, vastaanotto: huoneiden valitseminen varaukselle
<b>Misat:</b>	Varaston täydentämistä
<b>Suites:</b>	Span huoneistot
<b>Orderi:</b>	Yleensä myyn tekemä tilaus palveluista (yritysten), joka löytyy jokaiselta osastolta
<b>Orderitili:</b>	Orderin alle avattava tili, johon palvelut bongataan ja vastaanotto laskuttaa
<b>HCR:</b>	Holiday Club Resorts Oy, käytetään mm. puhuttaessa Holiday Clubin tiloista (sijaitsee ravintolan tiskiä vastapäätä) sekä puhuttaessa Holiday Clubin esittelylomalaisten aamiaisista ”Kuinka monta HCR:ää?”
<b>RCI:</b>	(Resort Condominiums International) Mailmanlaajuinen vaihtojärjestelmä, joka tekee yhteistyötä Holiday Clubin kanssa. Spa:lla avainpalvelu RCI:n huoneistoihin.

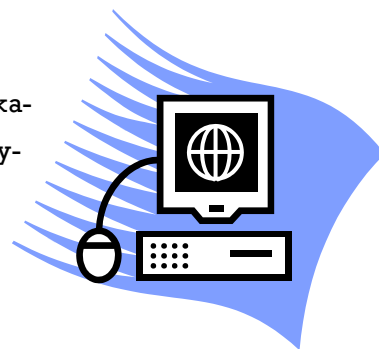
## Usein esitetyt kysymykset

- *Milloin tämä talo on rakennettu?*
  - *Tahko Spa avattiin vuonna 2005*
- *Missä on lähin vessa / lastenhoituhuone?*
  - *Vastaanotossa: kylpylän portin oikealla puolella*
  - *Ravintolassa: Holiday Clubin toimiston käytävällä, Down Underissa omansa*
  - *Alakerrassa: pukuhuoneissa ja alakerran aulassa (ainoa lastenhoituhuone)*
- *Missä on hissi/miten pääsen lastenrattaiden kanssa alakertaan?*
  - *Ravintolan kulmassa, rappukäytävän vieressä on hissi*
- *Miten voin käyttää Internetiä?*
  - *Tahko Spassa on käytössä langaton verkko. Lisäksi vastaanotosta löytyy asiakaspääte.*
- *Mistä saan aamiaista?*
  - *Huonehintaan ei sisälly aamiaista. Sen voi tilata huoneeseen edellisenä iltana toimitettuna. Tahko Spasta saa kahvioletaamiaista ja Sokos-hotellilta ja hotelli Ukosta löytyvät lähimmät buffet-aamiaiset*
- *Missä on lähin kauppa?*
  - *K-Market Tahkontähti (400m) ja Sokos-hotellin yhteydessä Sale (200m)*
- *Missä on lähin automaatti?*
  - *Tahkonlahdella rinteiden parkkipaikan yhteydessä*
- *Missä on lähin lääkäri/apteekki?*
  - *Tahko Spalla on lääkärin päivystystä ennalta ilmoitettuna päivinä. Terveyskeskus on Nilsiässä (12km), sairaala Kuopiossa (70km) ja yksityinen terveysasema (Terveystalo) Siilinjärvellä (45km)*
  - *Sokos-hotellilla toimii Nilsiään apteekin palvelupiste, varsinainen apteekki löytyy Nilsiästä (12km)*

## 6. Työturvallisuus ja ympäristö

### Turvallisuus

Tahko Spassa turvallisuus on jokaisen työntekijän vastuulla. Vastuuseen työka- vereista, itsestä ja yrityksen omaisuudesta kuulu se, ettei turvallisuuteen liitty- vistä rutiineista kerrota asiattomille. Myös ennaltaehkäisy on tärkeä osa tur- vallisuu- tta – siisteys estää liukastumasta, rahojen piilossa pitäminen estää varkauksilta, ovien lukitseminen estää murtovarkaudet jne.



### Vaitiolo- velvollisuus

Jokainen Tahko Span työntekijä on ilman erillistä sopimusta vaitiolo- velvollinen niin yrityssalaisuuksista, kuten päivittäisestä liikevaihdosta ja kävijämääristä, kuin asiakastiedoista. On hyvä muistaa, ettei ulkopuo- lisille saa kertoa asiakkaiden, kuten julkisuuden henkilöiden, nimiä. Myös sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa yrityssalaisuuksien tai asiakkuuksien paljastaminen kuuluu vaitiolo- velvollisuuteen. Henkilö- kunnan puhelinnumerot kuuluvat myös vaitiolo- velvollisuuteen, lukuun ottamatta Tahko Span kotisivuilla näkyviä esimiesten puhelinnumeroita.

### Kulkeminen

Jokaisella vakituisella henkilökunnan jäsenellä on kulkulätkä. Avaimet on rekisteröity käyttäjälleen ja siksi avaimen lainaaminen ei ole suositeltavaa. Avain tulee säilyttää turvallisesti eikä avaimenperässä tule nä- kyä yrityksen nimeä. Avainten katoamisesta on välittömästi ilmoitettava huoltopäällikölle, joka poistaa kyseisen avaimen käytöstä. Jokainen lukittuja ovia käyttävä työntekijä huolehtii myös ovien lukitsemisesta. Vastaanotto tarkastaa talon sulkiessaan jokaisen oven ja viimeinen poistuja huolehtii hälytykset päälle.

### Rahankäsittely ja hälytys

Rahan käsittely tulisi hoitaa mahdollisimman turvallisesti herättämättä ulkopuolisten mielenkiintoa. Esi- merkiksi tilitykset tulisi tehdä aukioloaikojen ulkopuolella, jolloin talossa ei enää ole asiakkaita. Pohjakas- sasta vaihtorahojen lisääminen tulisi tehdä huomaamatta, jolloin asiakkaat eivät näe pohjakassan säilytys- paikkaa. Myös käteistä käsiteltäessä olisi hyvä suojata asiakkaan suora näköyhteys kassaan, jolloin hän ei näe kuinka paljon kassassa on rahaa.

Hälytysnappi löytyy tiskin alta. Ennen ensimmäistä työvuoroa olisi hyvä selvittää, miten hälytys omassa työpisteessä tehdään.

### Tietotekninen turvallisuus

Työpäätteet on työ- eikä virkistyskäyttöä varten. Ne sisältävät luottamuksellista tietoa yrityksestä, joten on hyvä pitää mielessä tietotekninen turvallisuus Internetiä käytettäessä. Surffailu, Facebookin ja henkilöko- htaisen sähköpostin käyttäminen työpäätteillä ei ole sallittua virusuhan vuoksi. Myös muiden henkilöko- haisten asioiden hoitaminen ja puheluihin vastaaminen onnistuu parhaiten tauoilla.

## Anniskelu

*"Anniskelupaikassa alkoholijuomia saa anniskella ainoastaan lupaviranomaisen hyväksymällä anniskelualueella, jossa valvonta voidaan tehokkaasti järjestää. Anniskelualueeksi ei saa hyväksyä urheilu-, liikunta-, musiikki- tai muun niihin verrattavan tapahtuman yleistä katsomotilaa. Anniskelualue tulee rajata tai merkitä niin, että raja on asiakkaiden selvästi havaittavissa, jollei anniskelualuetta voida muuten selvästi todeta. Kulkemista anniskelualueelle ja sieltä pois on voitava tehokkaasti valvoa." Alkoholinlaki 21c § (20.8.2002/764)*

### Anniskelualueet

Vastaanotto ja keilahalli: aula, kahvio, keilahalli, Fosters terassi

Allasalue: vain allasbaari ja sen välitön läheisyys, sekä aurinkoterassi (ei altaat)

Ravintola: ravintola, Down Under, kokoustilat, MonitoimiArena

*"Päihtynyttä ei saa päästää anniskelupaikkaan. Asiakas, joka käyttäytyy häiritsevästi tai jonka päihtymys on selvästi havaittavissa, on poistettava anniskelupaikasta. Anniskeltu alkoholijuoma on nautittava anniskelualueella. Anniskellun tai anniskelua varten ravintolaan toimitetun alkoholijuoman vähittäismyynti tai muu pois kuljettaminen anniskelupaikasta on kielletty." Alkoholinlaki 23 § (30.8.2002/764)*

Spa Shopista ostettuja alkoholituotteita ei saa nauttia sisällä anniskelupaikassa.

*Alkoholijuomaa ei saa anniskella:*

- 1) kahdeksaatoista vuotta nuoremmalle;
- 2) häiritsevästi käyttäytyvälle tai selvästi päihtyneelle; tai
- 3) jos on aihetta olettaa alkoholijuoman väärinkäyttöä.

*Vähintään 1,2 ja enintään 2,8 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältävää juomaa ei saa anniskella henkilölle, joka on kahdeksaatoista vuotta nuorempi.. Alkoholinlaki24§ (30.5.1997/486)*

## Pelastussuunnitelma

Kiinteistön nimi ja osoite: Tahko Spa Oy, Ahopellontie 1, 73310 TAHKOVUORI

Kiinteistön käyttötarkoitus: Kylpylä, liikunta, kuntosali ja ravintolatoimintaa, 3krs:sta.

Henkilömäärä: Henkilökuntaa n. 30. Max. hlömäärä 1920

Kiinteistön omistaja: Tahkovuoren liikuntakeidas Oy

Turvallisuuspäällikkö: Jari Peiponen

### Huomioitavat vaaratilanteet

- Tapaturma
- Tulipalo
- Kaasuvuoto (nestekaasu)
- Sähkökatko
- Sairauskohtaus
- Hukkuminen
- Kemikaalivuoto





## Alkusammutus välineet ja poistumistiet

Palopostit ja niiden yhteydessä olevat käsisammuttimet sijaitsevat joka kerroksessa keskeisillä ja näkyvillä paikoilla. Lisäksi keittiössä on sammutuspeitteitä. Poistumistiet on merkitty valaistuun ”Poistumistie”-merkein joka kerroksessa, jotka palavat vähintään 0,5 h akkukäyttöisesti sähköjen katkettua. Kiinteistössä on myös turvavalojärjestelmä.

## Henkilökunnan tehtävät

### Onnettomuuden sattuessa:

Hälytyksen suorittaa kulloinkin vastuuhenkilö (esimies ja sitten työntekijät). Kokoontuminen ja henkilöiden kirjaus tapahtuu rakennuksen ulkopuolella parkkipaikalla.

### Onnettomuuden jälkeen:

Onnettomuustilanteissa asiakkaat pyritään sijoittamaan mahdollisimman nopeasti lähellä sijaitseviin hotelli- ja muihin majoitustiloihin.

## Tulipalossa

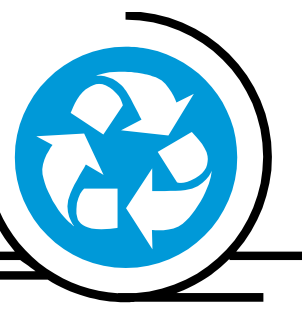
PELASTA	Ensin loukkaantuneet ja vaarassa olevat
ILMOITA	Palosta hätäkeskukseen nroon 112.
SAMMUTA	Palo tai rajoita se sulkemalla muualle johtavat aukot ja ovet.
OPASTA	Palokunta palopaikalle!
MUISTA	Pelastautumiseen on aikaa vain pari minuuttia!

## Yleinen hälytysmerkki

SIIRRY	Sisälle ja pysy siellä.
SULJE	Ovet, ikkunat, tuuletusaukot ja ilmastointilaitteet
AVAA	Radio ja odota rauhallisesti ohjeita
VÄLTÄ	Puhelimen käyttöä (linjat tukkeutuu)
ÄLÄ POISTU	Alueelta ilman viranomaisten kehotusta

## Kierrätys ja ympäristö

Tahko Spassa pyritään huomioimaan vihreät arvot kierrätyksellä. Jokainen työntekijä kantaa oman kortensa kekoon lajittelemalla paperit paperin keräykseen, käytetyt paristot taukotilan paristonkeräyslaatikkoon ja pahvit pahvipaalimeen. Turhat tulosteet ym. ”ei tärkeää tietoa sisältävät paperit” voidaan hyödyntää suttupaperina, jolla vähennämme paperikeräykseen menevän paperin määrää. Samoin käytetyt kirjekuoret pyritään hyödyntämään uudelleen jokaisen osaston tilityksissä. Lisäksi veden kulutus pyritään minimoimaan muun muassa tiskaamalla vain täysisiä koreja. Keittiö huolehtii suurempien ylijääneiden ruokien lahjoittamisesta lähialueen huono-osaisille.



# Testi ja tavoitteet

1. Mitkä ovat Tahko Span strategia ja visio?

---

---

2. Miten voit omalla työlläsi viedä Tahko Spata kohti sen visiota?

---

---

3. Kerro lyhyesti Tahko Span liikeidea?

---

4. Milloin Tahko Spa on avattu?

---

5. Kuka omistaa Tahko Span kiinteistön ja kuka liiketoiminnan?

---

6. Mitä myymme - mitkä ovat Tahko Span palvelut?

---

7. Montako rataa on kuntouintialtaassa? Kuinka pitkä se on?

---

8. Kuinka monta rataa on keilahallissa?

---

9. Luettele kaksi toimintamallia.

---

---

**10. Mitä tarkoitetaan HCR:llä?**

---

**11. Määrittele ensimmäisten työviikkojen kolme tärkeintä tavoitetta?**

---

---

---

# Perehdyttämisen tarkistuslista

- Olen tutustunut Tahko Tutuksi –oppaaseen
- Olen perehtynyt Tahko Span Perehdyttämiskansioon ja tiedän, mitkä ovat:
  - Tahko Span strategia ja visio
  - Tahko Span liike-idea ja sen palvelut
  - Organisaation rakenne
- Olen tehnyt Perehdyttämiskansion testin
- Olen tutustunut osastoni turvallisuusoppaaseen
- Olen tutustunut pelastussuunnitelmaan ja tiedän missä ovat:
  - hälytysnappi
  - Alkusammutusvälineet
- Olen kiertänyt kiinteistössä, tutustunut eri osastoihin ja tiedän missä ovat
  - henkilökunnan taukotilat ja pukuhuoneet
  - varastot ja vesienkäsittelytila
  - vastaanotto, ravintola, allasosasto, keilahalli, MonitoimiArena
- Olen tutustunut osastoni toimintaan ja tiedän mitkä ovat työtehtäväni

---

Työntekijän allekirjoitus

---

Perehdyttäjän allekirjoitus

LIITE 2 Teemahaastattelulomake

1. *Miten ohjaajasi onnistui perehdytyksessäsi Tahko Spahan?*
2. *Mitä mieltä olet perehdytyksestäsi?*
3. *Missä perehdyttämisessäsi mielestäsi onnistuttiin hyvin, mitä siitä jäi erityisesti mieleen?*
4. *Miltä osin koet perehdytyksesi puutteelliseksi, eli mitä tärkeää jäi puuttumaan?*
5. *Mitä olisit toivonut huomioitavan enemmän perehdyttämisessäsi?*
6. *Mikä oli vaikeinta perehdyttämisessäsi, entä työn aloittamisessa?*
7. *Tahko Spa Oy:ltä löytyy jo perehdyttämiskansio, mitä muistat sen sisältävän ja koitko siitä olleen hyötyä perehdyttämisessäsi?*
8. *Millaista hyötyä koet siitä olleen?*
9. *Millainen on mielestäsi onnistunut perehdyttäminen, entä epäonnistunut?*
10. *Kuinka itsevarmaksi koit itsesi työtä aloittaessa?*
11. *Millainen oli suhteesi työtovereihin työtä aloittaessa?*
12. *Millainen olet oppijana?*
13. *Millainen oli työmotivaatiosi työtä aloittaessasi?*