

Minna Vuoti

**Oppimista edistävä perehdyttäminen – perehdytysopas Oy Summer Fun Ltd:lle**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Kevät 2007



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Minna Vuoti	
Työn nimi Oppimista edistävä perehdyttäminen – perehdytysopas Oy Summer Fun Ltd:lle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Juha Tuikkanen Toimeksiantaja Oy Summer Fun Ltd
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 33
<p>Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi henkilöksi yrityksen toiminnan kannalta. Tavoitteena on antaa uudelle tulokkaalla valmiudet suoriutua uudesta työstään ja työtehtävistään moitteettomasti sekä saada tulokas tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman pian. Kunnollisella perehdyttämällä vaikutetaan työilmapiiriin, tulokkaan työmotivaatioon, työn onnistumiseen sekä työsuhteen pysyvyyteen. Myös määräaikaiset ja tilapäiset työntekijät sekä harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät tulisi perehdyttää kunnolla kohdeyritykseen eikä suinkaan jättää perehdyttämättä sen takia, että kyseessä on vain lyhyt työsuhde. Perehdyttämättä jättäminen tuottaa yritykselle suurempia kustannuksia kuin se, että kunnolliseen perehdyttämiseen panostettaisiin hieman enemmän. Perehdyttämättä jättäminen saattaa johtaa hyvinkin lyhyeen työsuhteeseen, jolloin sama prosessi tulee suorittaa useampaan kertaan, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suuri.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda kattava perehdytysopas Viihdekeskus Merisärkille, jossa materiaalista tukea perehdyttämiseen ei aiemmin ole ollut. Perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea ja helpottaa uuden tulokkaan perehdyttämistä. Perehdytysoppaan liitteenä on perehdytyskaavake, jonka avulla varmistetaan, että kaikki tarvittavat ja tärkeät asiat on muistettu saattaa tulokkaan tietoon ja kaikki uudet työntekijät saavat yhtäläisesti tietoa yrityksen asioista ja työtehtävistä.</p> <p>Merisärkillä koettiin ongelmaksi se, että uusi tulokas saattaa kuulla jotkut asiat moneen kertaan useilta eri työtovereilta ja jotkut asiat saattavat unohtua kertomatta kokonaan. Perehdytysoppaan avulla varmistetaan se, että kaikki uudet tulokkaat saavat saman määrän tietoa uuteen työpaikkaan tullessaan. Perehdytysoppaassa käsitellään yrityksen omistussuhteet ja tapa toimia, kuvataan kaikkien työtehtävät sekä tärkeät asiat, jotka tulee kaikkien huomioida töihin tultessa ja töistä lähtiessä. Lisäksi oppaassa on kerrottu työsuhteasiat, henkilöstöpalvelut, turvallisuus sekä tietoa tiedotuksesta ja koulutuksista.</p> <p>Perehdytysopas on työpaikalla aina saatavilla ja luettavissa, josta uudet tulokkaat voivat vaivattomasti käydä varmistamassa mieltä askarruttavia asioita. Halutessaan tulokas voi itse vaikuttaa perehdytettävien asioiden sisältöön.</p> <p>Minun työssäni toimeksiantaja halusi perehdytysoppaan salaiseksi, joten se ei ole luettavissa.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	perehdyttäminen, työnopastus
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Minna Vuoti	
Title Job Orientation and Learning- a Job Orientation Guide for Oy Summer Fun Ltd	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Juha Tuikkanen
	Commissioned by Oy Summer Fun Ltd
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 33
<p>The objective of this final year project was to create a comprehensive job orientation guide for Oy Summer Fun Ltd. There had been no material for this purpose in the company which aimed at supporting newly recruited to receive equal information on their tasks.</p> <p>The theoretical part discussed leadership, the goals of job orientation, learning and job orientation process. A job orientation guide was compiled together with one of the superiors of Summer Fun .</p> <p>The guide includes information about the company and collective agreements. The payday and working hours were also included in the orientation guide.</p> <p>The result of the study was a fresh orientation guide, which will be available on workplace.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Orientation, guidance of work
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN	3
2.1 Esimiehen tehtävät	3
2.2 Esimiehen roolit	4
2.3 Esimiehen ominaisuudet	7
2.4 Esimiehen vastuu	8
2.5 Tyypillisimmät ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen	8
2.6 Esimiehen jaksaminen	10
3 PEREHDYTTÄMINEN	11
3.1 Perehdyttämisen tavoitteet	11
3.2 Oppimista edistävä perehdyttäminen	13
3.2.1 Aikuisten oppiminen	14
3.2.2 Oppimisen arviointi ja palautteen antaminen	14
3.3 Miksi perehdyttää?	17
3.3.1 Perehdyttämisen merkitys yritykselle	17
3.3.2 Perehdyttämisen merkitys tulokkaalle	18
3.4 Perehdyttämisen sisältö	20
3.5 Perehdyttämisprosessi	20
3.5.1 Tiedottaminen ennen työhön tuloa	21
3.5.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen	21
3.5.3 Työsuhdeperehdyttäminen	22
3.5.4 Työnopastus	22
4 PEREHDYTTÄMISOPPAAN TEKEMINEN	25
4.1 Tutkimusprosessi	25
4.2 Oy Summer Fun Ltd	27
4.2.1 Viihdekeskus Merisärkkä	27
4.2.2 Ravintola Kultakala	28
4.2.3 Pizzeria Meribistro	28
4.2.4 Kalajoki Top Camping	28
5 POHDINTA	29

LÄHTEET

31

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta päätin jo siinä vaiheessa, että tutkimuksellista opinnäytetyötä en aio tehdä. Kysyin työnantajaltani, olisiko hänellä jotakin aihetta mielessä, ja hän ehdotti heti, että tekisin perehdytysoppaan. Keskusteltuamme aiheesta huomasin sen alkavan kiinnostaa minua ja tiesin, kuinka tarpeeseen se todella tulisi. Asiasta siis sovittiin.

Merisärkkä, johon perehdytysoppaan teen, on iso yritys, ja kirjallinen tuki perehdyttämiselle tulee tarpeeseen. Oppaan avulla uudet tulokkaat saavat samat lähtökohdat perehdyttämiselle ja paljon perustietoa yrityksestä kirjallisena versiona, johon he voivat myös itsenäisesti perehtyä. Perehdyttäminen on tuottanut Merisärkillä ongelmia ajan puutteen vuoksi. Työntekijöitä on paljon eikä aina tiedetä mitä tulokkaalle on jo kerrottu ja mitä ei. Uudet tulokkaatkaan eivät ehkä heti uskalla kysyä, jos joku asia askarruttaa mieltä.

Työssäni käsittelen ensimmäisenä johtajuutta, lähinnä esimiehen osalta. Sitten teoria jatkuu perehdyttämiseen, jossa käsitellään perehdyttämisen tavoitteet, oppimista edistävä perehdyttäminen, perehdyttämisen sisältö sekä perehdyttämisen merkitys tulokkaalle ja yritykselle. Lopussa kerron vielä tutkimusprosessista sekä kirjoitan lyhyen esittelyn yrityksestä, joka on toimeksiantajani.

Perehdytysoppaan tavoitteena on, että uusi työntekijä saisi tietoa yrityksen omistussuhteista, tavoista, työskentelytavoista ja työsuhteasioista. Merisärkällä on kymmenen eri mahdollista työskentelypistettä, joten kaikkien olisi hyvä tietää jokaisesta jotakin. Työskentelypisteet saattavat myös vaihdella työvuorojen mukaan, joten tulokas ei aina työskentele siinä samassa pisteessä, missä ensimmäisenä päivänä. Periaatteet ovat tietenkin samat, mutta jotkut asiat kuitenkin muuttuvat työpisteen mukana. Perehdytysoppaan avulla tulokas voi etukäteen opiskella, mitä asioita ennen työvuoron alkua, sen aikana ja sen jälkeen tulee ottaa huomioon. Perehdytysopas on hyvä tuki varsinaiselle perehdyttämiselle, ja sitä yhdessä läpikäymällä voidaan seurata, mitkä asiat tulokkaalle on vielä selvittämättä.

Läheskään kaikki yritykset eivät vielä ole ymmärtänyt perehdyttämisen tärkeyttä. Teoriaosuuden tavoitteena on selkiyttää, mitä kaikkia hyötyjä perehdyttämisestä todella on. Sitä on suuri hyöty sekä yritykselle että tietenkin tulokkaalle itselleen, jolle perehdytys on välttämätöntä. Kuitenkin valitettavan usein perehdyttäminen laiminlyödään.

Tulokkaan kannalta keskeisin tavoite on, että hänet hyväksytään ja häntä myös arvostetaan uudessa työpaikassa. Tulokkaan tunteminen hyväksytyksi saadaan aikaan hyvin pienillä asioilla, kuten kutsuminen yhteisille lounas- ja kahvitauoille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 103.) Myös työn kokeminen mielekkääksi ja viihtyisäksi ovat tulokkaalle tärkeitä asioita.

Yrityksen osalta perehdyttäminen vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen. Kunnollisella perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa tulokkaan viihtymiseen talossa ja näin ollen myös hänen työsuhteensa pysyvyyteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.) Puutteellinen perehdyttäminen johtaa taas usein tulokkaan virheisiin, ja hän oppii uuden työnsä virheiden kautta, eikä tätä kovinkaan moni yritys toivo (Räsänen 1994, 234 — 236).

Tänä päivänä suurin osa työntekijöistä on määräaikaisia tai tilapäisiä. Heidän osallaan epävarmuus työstä ja sen määrästä vähentävät iloa työstä. Tämä vaikuttaa myös perehdyttämiseen, koska määräaikaisten kohdalla jäädyään usein miettimään, kuinka laaja heidän perehdyttämisensä tulisi olla, jos työsuhde kuitenkin kohta loppuu. Perehdyttäjän asenne heijastuu helposti tulokkaaseen, mikä vaikuttaa välittömästi tulokkaan työmotivaatioon ja viihtyvyyteen. (Lepistö 2005, Panosta perehdyttämiseen - se kannattaa!. Yritystalous 6, 67— 69.)

## 2 JOHTAMINEN

Johtaminen ja johtajuus määritellään useimmiten toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet (yksilö ja ryhmät) toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Piili 2006, 13.)

### 2.1 Esimiehen tehtävät

Lyhyesti sanottuna johtajan tehtävä on johtaa (Järvinen 2001, 13). Esimiehen tehtävät riippuvat siitä, kuinka korkealla hän on organisaatiossa. Pienissä organisaatioissa, joissa esimies toimii hyvin lähellä suoritusporrasta, hänen tehtäviinsä kuuluu yleensä henkilöstön päivittäisten kysymysten ja ongelmatilanteiden ratkaisu. Hyvin usein tällaiset esimiehet osallistuvat myös varsinaiseen suoritettavaan työhön, kuten alaisensakin. (Järvinen 2001, 14.)

Sen sijaan kun mennään kohti organisaation ylintä johtoa, esimiehen tehtävät koostuvat lähinnä liiketoiminnasta ja yrityksen johdosta. Usein ylimmän johon tehtäviin kuuluvat myös asiantuntija- ja myyntitehtävät. (Järvinen 2001, 14.)

Keskeisenä tehtävänä organisaation esimiehillä on vastata tiimien, eri yksiköiden ja koko organisaation töiden sujuvuudesta. Tarvittaessa esimiehen on puututtava ongelmatilanteisiin, jotka haittaavat työn sujuvuutta. (Järvinen 2001, 60.) Esimiehen kuuluu myös asettaa alaisilleen tavoitteita heidän toiminnalleen (Järvinen 2001, 27).

Kaikista tärkein tehtävä, joka johdolla on, on hengen luominen. Ilmapiiiri, joka työpaikalla vallitsee, heijastuu suoraan johdosta ja esimiehistä. Varsinkin pienissä yrityksissä esimiehen vaikutus näkyy työntekijöistä. (Järvinen 2001, 61.)

Esimiehen tehtäviin luonnollisesti kuuluu aikaansaada toiminnallisia tuloksia erilaisten käytettävissä olevien voimavarojen avulla. Jotta esimies selviytyisi tästä tehtävästä, on hänellä oltava selkeät rajat vastuualueestaan ja toimivallastaan. Mikäli rajat eivät ole riittävän selvät tai esimies ei itse niitä tiedä, saattaa hän käsitellä asioita liian laajasti, jolloin ei tule hyviä ja täsmällisiä tuloksia. (Rajamäki & Voutilainen 1975, 11.)

Esimiehen tehtävät voidaan jakaa lyhyesti myös kahteen eri osioon: huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Asioista huolehtiminen pitää sisällään muun muassa asiakaspalvelun suunnittelun, tavoitteiden asettelun ja tulosten arvioimisen. Ihmisistä huolehtimisella tarkoitetaan taas sitä, että esimies ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet, henkilöstön kehittämisen ja kannustamisen. Valitettavan usein esimiehet muistavat panostaa vain toiseen näistä huomattavasti enemmän. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 39.)

Erään tarkemman jaottelun perusteella esimiehen tehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. Suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että sillä pyritään ennakoimaan tulevia tilanteita ja sen avulla valmistautua näihin. Suunnittelu pitää sisällään nykyisen ja menneen tilanteen arvioinnin, niiden perusteella tehtävät johtopäätökset, uusien tavoitteiden asettelun sekä käytännön toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisoinnilla voidaan tarkoittaa kolmea eri asiaa: yrityksen tai sen osan luomista, rakenteiden määrittelyä tai jonkin asian käytännöllisiä järjestelyjä. Esimies määrittelee työntekijöiden eri tehtävät, niiden vastuut ja valtuudet sekä tehtävien keskinäiset suhteet. Samalla esimiehen on varmistettava, että kaikki osat toimivat moitteettomasti samassa hengessä ja näin ollen tukevat yrityksen liikeidea ja yrityskuvaa. Työntekijöiden valinta tarkoittaa sitä, että esimiehen on huolehdittava, että yrityksessä on riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa sekä tarvittaessa etsii uuden oikean henkilön oikealle paikalle. Työntekijöiden ohjaamisella tarkoitetaan välitöntä ja välillistä toimintaa, jolla esimies pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Ohjauksen on oltava kannustavaa ja kehittävää. Seurannalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla esimies varmistaa, että työntekijät toimivat yrityksen liikeidean, ohjeiden ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Seurannan on kohdistuttava oikeisiin asioihin eikä suinkaan pikkuasioihin, jotka vain sattuvat ärsyttämään esimiestä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 40— 50.)

## 2.2 Esimiehen roolit

Esimiehen roolilla tarkoitetaan asemaan kohdistuvien odotusten kokonaisuutta (Piili 2006, 24). Esimiehen rooli on aina selvästi erilaisempi kuin muiden työyhteisön työntekijöiden. Usein työyhteisössä vallitsevat mahdolliset ongelmat johtuvat esimiehen roolista työyhteisössä. Usein tilanne on ajautunut siihen, että esimies työskentelee liian lähellä työntekijöitään tai päinvastaisesti liian kaukana heistä. Liian lähellä työskentelyllä tarkoitetaan sitä, että esimies

ei ole sisäistänyt rooliaan, vaan ajattelee olevansa samantasoinen työntekijä kuin muutkin työyhteisön jäsenet. Liian kaukana työskentelevä esimies taas on todella sisäistänyt roolinsa eikä muista huolehtia muista työyhteisön jäsenistä. Näin käy usein, jos esimies valitaan tehtävänsä työyhteisön sisältä. (Järvinen 2001, 63.)

Työyhteisöön astuvan uuden esimiehen suurin haaste on saavuttaa alaistensa luottamus. Tämä voi olla joko hyvin helppoa tai sitten hyvin vaikeaa. Valta-asema luo perustan ryhmän johtamiselle, mutta uusi esimies saavuttaa sen vasta todistettuaan ammatillisen pätevyytensä, toimintatapansa ja vuorovaikutustaitonsa. Nämä todistettuaan esimies lunastaa myös työyhteisön arvostuksen ja tuen. (Piili 2006, 24.)

Esimiehen roolimalleja on monia. Seuraavassa tarkastellaan niistä muutamia. Suomessa perinteinen johtaja on ollut käskijä, valvoja ja patruuna, parhaassa tapauksessa kuin huolehtiva isä. Nykypäivän arvojen muuttuessa tämä malli ei kuitenkaan ole enää mahdollinen tiimityön ja itseohjautuvuuden lisääntyessä. Joissakin nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa tätä mallia kuitenkin voidaan vielä käyttää, kun ei ole aikaa ottaa muiden mielipiteitä huomioon. Myöhemmin olisi kuitenkin valintojen syyt hyvä perustella, ennen tätä ei tehty. (Piili 2006, 28.)

Erittäin toimiva roolimalli on alaisilleen esimerkkinä toimiva esimies. Tällöin esimies on eturivissä näyttämässä alaisilleen esimerkkiä ja vahvistamassa heidän motivaatiotaan työhön. Tässä roolimallissa eivät kuitenkaan esimiehen teot saa olla ristiriidassa organisaation ihanteiden, tavoitteiden ja arvojen kanssa. (Piili 2006, 28.)

Näkijä, visioiden luoja vetoaa alaistensa mielikuviiin, jotta saisi suunnattua heidän energiansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esimies on myönteinen ja tulevaisuuteen katsova sekä innostava johtaja. Hänen oma aito innostuksensa tarttuu työyhteisön muihin jäseniin. (Piili 2006, 29.)

Esimies, joka on ikään kuin valmentaja, ohjaa, kannustaa, keskustelee arvostavasti, muokkaa alaistensa ajatuksia, arvoja ja asenteita. Tällainen esimies ottaa alaistensa tarpeet huomioon ja luo edellytyksiä onnistua työssä. Esimiehen ja alaisten suhde on erittäin avoin. (Piili 2006, 29.)

Erään jaottelun mukaan esimiehen roolit voidaan jakaa ihmissuhderooleihin, tiedonkulkurooleihin ja päätöksentekijärooleihin. Ihmissuhderooleihin kuuluvat keulakuva, esimies ja yhdysmies. Tiedonkulkuroolit pitävät sisällään tietokeskus-, tiedonvälittäjä- ja tiedottajaroolit.

Päätöksentekijärooleihin kuuluvat aloitteentekijä, häiriöiden käsittelijä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija. Seuraavassa tarkastellaan näitä rooleja. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 54— 60.)

Keulakuva roolissa oleva esimies esittelee yritystään ulkopuolisille, käy onnittelukäynneillä ja niin edelleen. Keulakuva on kaikista näkyvin henkilö yrityksestä. Keulakuva luo ulkopuolisille kuvaa edustamastaan yrityksestä. Esimies on keulakuva myös johtamalleen yritykselle tai yksikölle. Työntekijät ottavat joko tietoisesti tai tiedostamatta mallia esimiehensä toiminnasta. Toinen ihmissuhderooli on esimies. Esimiehen rooliin kuuluvat työntekijöiden välillinen ja välitön ohjaus. Välillisellä ohjauksella tarkoitetaan organisaation rakenteiden suunnittelua, toimintatapojen määrittelyä ja työmotivaation luomista. Välittömällä ohjauksella tarkoitetaan muun muassa tehtävän antoa, työhönottoa ja palkitsemista. Esimiehen rooliin kuuluvia tärkeimpiä tehtäviä on hyvän työilmapiirin luominen. Kolmas ihmissuhderooli on yhdysmies, jolla tarkoitetaan kaikkien niiden suhteiden hoitamista, jotka eivät liity työntekijöihin. Yhdysmies huolehtii siitä, että organisaatio saa solmittua laajoja suhteita ja tätä kautta organisaatio saa paljon uutta tietoa. Yhdysmies pitää yhteyttä muiden organisaatioiden jäsenten kanssa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 54— 55.)

Tiedonkulkurooleista ensimmäinen on tietokeskus. Yleensä esimies tietää aina enemmän asioista kuin yksikään hänen alaisensa. Se on yhdysmiesroolin ansiota, jonka avulla esimies saa koko ajan uutta tietoa. Tietokeskuksena esimies tekee uusia havaintoja erilaisista ilmiöistä ja pääättelee, mitkä asiat ovat tärkeitä juuri hänen yrityksensä kannalta. Toinen tiedonkulkurooli on tiedonvälittäjä, jolla tarkoitetaan sitä, että hän välittää samaansa tietoa oikeille työntekijöille. Kaikkien ei siis tarvitse tietää kaikkea. Välitettävä tieto voidaan jakaa kahteen osaan: toiminnallinen tieto ja yleis- ja tukitieto. Toiminnallisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota ilman työntekijät eivät voi työskennellä. Esimerkkinä voisi olla vaikka tuotteiden ja palveluiden hinnat. Tieto on välittynyt oikein silloin, kun asiakkaat eivät huomaa mitään tiedon puutteita työntekijöillä, vaan työntekijät tietävät tuotteiden hinnat eikä niitä tarvitse lähteä tarkistamaan. Yleis- ja tukitiedolla tarkoitetaan tietoa yleisesti yrityksestä, sen historiasta ja niin edelleen. Työntekijät todella tietävät, missä yrityksessä työskentelevät. Kolmas tiedonkulkurooli on tiedottaja. Tiedottaja tiedottaa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä toiminnasta ulkopuolisille eli asiakkaille. Suunnitellulla tiedottamisella asiakkaille saadaan viestitettyä juuri ne asiat, joita esimies ja yritys itse haluavat korostaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 56— 57.)

Päätöksentekijärooleista ensimmäinen on aloitteentekijä. Aloitteentekijänä esimies reagoi viipymättä erilaisiin muutosvaatimuksiin. Esimies käynnistää oma-aloitteisesti tarvittavia muutoksia vastuualueellaan, ja samalla hän pääsee osallistumaan yrityksen kehittymiseen. Varsinkin palvelualalla vaaditaan jatkuvaa kehitystä ja uudistusta, joten siitä syystä tämä rooli on erittäin tärkeä. Toinen rooli on häiriöiden käsittelijä. Tämä rooli poikkeaa edellisestä siinä, että esimies tahtomattaan kohtaa tilanteen, joka edellyttää selvittelyä. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, että asiakas valittaa yrityksen palvelusta tai tavaran toimituksesta. Näitä tilanteita esimiehen on kohdattava lähes päivittäin ja ne on käsiteltävä nopeasti, ettei yrityksen asiakaspalvelu kärsi. Kolmas päätöksentekijärooli on voimavarojen jakaja. Esimiehelle on luovutettu erilaisia voimavaroja: ihmisiä, koneita ja laitteita, rahaa sekä aikaa. Kireässä kilpailutilanteessa tämän roolin tärkeys korostuu. Tällöin esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijöitä on riittävästi silloin kun niitä tarvitaan ja työvoimaa on osattava kuormittaa oikeassa suhteessa. Myös koneiden ja laitteiden on toimittava. Neljäs rooli on neuvottelija. Esimies käy paljon virallisia ja epävirallisia neuvotteluja, joissa hänellä on valtuudet tehdä päätöksiä. Esimerkiksi myyntineuvottelussa asiakkaan kanssa esimiehen on saatava tuotua esille mielikuvat ja elämykset, joita myytävä tuote tarjoaa. Esimiehen on tällaisessa aineettoman palvelun myynnissä osattava tarkastella asiakkaan tarpeita, pinnallisia ja syvempiä tarpeita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 58— 61.)

### 2.3 Esimiehen ominaisuudet

Hyvältä esimieheltä odotetaan ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta. Lisäksi erilaiset lahjakkuudet ja asenteet helpottavat esimiehenä toimimista. Luonteenpiirteiltään esimieheltä vaaditaan määrätietoisuutta, energisyyttä, hyviä sosiaalisia taitoja niin yksilö kuin ryhmätasollakin, kokonaisuuksien hallintaa, organisointikykyä, ristiriitojen sietokykyä, oikeudenmukaisuutta, luotettavuutta, myönteistä suhtautumista haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuutta, kykyä arvioida omaa toimintaansa ja kykyä uudistua. (Piili 2001, 15.)

Esimiehen riittävän hyvä itsetunto mahdollistaa sen, että hänen ei tarvitse reagoida työyhteisön ongelmatilanteisiin tai saamaansa kritiikkiin liian henkilökohtaisesti (Järvinen 2001, 33).

Johtaminen on vallan käyttöä, ja niinpä esimieheltä vaaditaan kykyä pystyä sanomaan asiat jämäkästi ja niin, etteivät ne jää alaisille epäselviksi (Järvinen 2001, 27).

## 2.4 Esimiehen vastuu

Esimiehen vastuu ja tehtävät kulkevat käsi kädessä. Ne tehtävät, jotka kuuluvat esimiehelle, on myös heidän vastualueensa. Esimiehen ja johdon vastuulla on puuttua asioihin, jotka haittaavat organisaation toimivuutta ja tuottavuutta. Heillä on myös vastuu ongelmanratkaisusta. Esimies vastaa myös työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä. Suurissa organisaatioissa on myös nimetty eri henkilöitä, jotka vastaavat eri alueista (Järvinen 2001, 60).

Esimiehen vastuulla on organisaation menestys. Tärkeätä on, että esimies hallitsee taloudelliset lainalaisuudet ja osaa hyödyntää verkostoja. Mikäli yritys ei menesty tai menestys heikkenee, on siitä vastuu esimiehellä. (Piili 2006, 13.) Esimiehen on siis aina varmistettava työn tuloksellisuus. Mikäli tiettyä tuloksellisuutta ei saavuteta, on esimiehellä oltava tiedollista. taidollista ja asenteellista valmiutta hoitaa ja johtaa yksikköään ja henkilöstöään niin, että tulokset saavutettaisiin. (Rajamäki & Voutilainen 1975, 11.)

Esimiehellä on myös henkilöstövastuu. Esimies on vastuussa hänelle annetuista resursseista, joihin sisältyvät teknisten resurssien lisäksi pääoma- ja henkilöstövoimavarat. Esimiehen on huolehdittava siitä, että tarvittaessa organisaatioon hankitaan lisää henkilöstöä, ja ennen kaikkea hänen on huolehdittava siitä, että henkilöstö pysyisi organisaatiossa. Liiallinen henkilöstön vaihtuvuus heikentää ja hidastaa tuottavuutta, joten esimiehen on huomioitava henkilöstön suunnittelussa myös sen motivointi ja palkitseminen, jotta työntekijät viihtyisivät työssään. (Rajamäki & Voutilainen 1975, 11— 12.)

Kun organisaatioon tulee uusia jäseniä, esimiehellä on vastuu heidän perehdyttämisestään. Avukseen hän voi nimetä ”kummin” tai ”tutorin”, mutta päävastuu on aina lähimmällä esimiehellä. (Piili 2006, 125.)

## 2.5 Tyypillisimmät ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen

Ongelmatilanteet ovat jokaisen työyhteisön arkipäivää. Ongelmat voidaan karkeasti jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Yksilötasolla tyypillisimpiä ongelmia ovat alkoholi- ja huumeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, yksityiselämästä johtuva uupuminen, hankalat persoonat ja työtehtävien laiminlyönti. Yhteisöllisiä ongelmia taas ovat

yksilöiden ja ryhmien välissä vallitsevat ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet, työstä aiheutuva uupuminen ja niin edelleen. (Järvinen 2001, 70.)

Ongelmien jakaminen yksilöiden ja yhteisön välillä voi käytännössä olla vaikeaa. Esimerkiksi alkoholiongelma on yksilöllinen siinä mielessä, että jokainen päättää alkoholin käytöstään itse, mutta kuitenkin siitä kärsii koko yhteisö. Jako yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin on kuitenkin tehtävä, koska esimiehen on tiedettävä, mistä ongelmat ensisijaisesti johtuvat, kun hän lähtee ongelmaa ratkaisemaan. (Järvinen 2001, 70.)

Ongelmien esille tuominen missä tahansa organisaatiossa on usein hyvin hankalaa. Usein kaan ei ole ketään, kuka haluaisi ottaa vastuun ongelmien ja ristiriitojen selvittämisestä. Viime kädessä esimies on kuitenkin se, jonka vastuu täytyy ottaa. Mikäli kukaan ei ota ongelmia esille eikä niitä hoideta pois päiväjärjestyksestä, organisaatio on pian ongelmakierteessä. Kun ongelmia on riittävästi, työyhteisö alkaa syiden pohdinnan sijaan etsiä syytä yhteisön ongelmiin. Kun tilanne on jatkunut riittävän pitkään ja syyllisiä on etsitty, alkaa työn tuottavuus huomattavasti heiketä, koska kaikki työyhteisön jäsenet keskittävät energiansa muiden syyttelymiseen. (Järvinen 2001, 76— 77.)

Ongelmatilanteiden ratkaiseminen lähtee siitä, että ongelmiin etsitään syyt: miksi näin on käynyt? Esimiehen tulee myös selvittää, johtuuko ongelma jostakin tietystä yksilöstä vai onko kyse laajemmasta, koko työyhteisöä koskevasta ongelmasta. Keskustellessaan alustensa kanssa esimiehen on tunnistettava tilanteesta, yritetäänkö jostakin tehdä syntipukkia vai onko jostakin henkilöstä todella ongelmia. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun väitetään jonkun häiritsevän muiden työntekoa tai kiusaavan muita. Silloin alaisilla täytyy olla konkreettisia todisteita väitteistä tai muuten kyse on todennäköisesti siitä, että jostakin halutaan tehdä syntipukki. (Järvinen 2001, 82—83.)

Kun ongelmien syyt on saatu selville, lähdetään varsinaiseen ongelman ratkaisuun. Mikäli kyseessä on yksilötason ongelma, tulee se selvittää asianomaisen kanssa kahden kesken. Jos taas kyse on yhteisöstä johtuva ongelma, ensin selvitetään, koskeeko ongelma kaikkia sen jäseniä vai vain osaa niistä, ja sen jälkeen lähdetään ongelmaa ratkaisemaan heidän kanssaan. (Järvinen 2001, 90.)

Kun esimies on rajannut ongelmaan liittyvät henkilöt, hän keskustelee asiasta heidän kanssaan. Esimiehen on oltava liikkeellä kysyvällä ja tutkivalla asenteella, ei missään nimessä syyttelymiehellä. Esimies kertoo haluavansa kuulla asianomaisten arviot ja käsitykset siitä, mistä

ongelma johtuu. Keskustelussa painopiste tulee aina olla ratkaisussa. Yhdessä tulee miettiä sitä, miten jatkossa täytyy toimia, ettei ongelma toistuisi. Samassa keskustelussa on hyvä sopia seurantatilaisuudesta. Mikäli seurantatilaisuutta ei sovita, voi olla, että ongelma jatkaa olemassa oloaan eikä kukaan kuitenkaan ota asiaa uudestaan esille. Seurannan avulla jokainen huomaa, että tietynä ajankohtana todella tarkistetaan, onko ratkaisu toiminut, ja se myös luo painetta siihen, että jokainen kantaa vastuunsa tilanteen korjaamiseksi. (Järvinen 2001, 92.)

## 2.6 Esimiehen jaksaminen

Esimiehen jaksaminen työssä on hyvin tärkeä asia paitsi hänen itsensä kannalta, myös koko työyhteisön kannalta. Mikäli esimies on uupunut, se vaikuttaa välittömästi hänen johtamaansa ryhmään. Uupunut esimies ei jaksa paneutua työhönsä, saati sitten kannustaa muita jaksamaan. (Järvinen 2001, 145.)

Usein esimiehen uupuminen johtuu loppuun palamisesta. Esimiehen tulisi pystyä rajaamaan työnsä ja vapaa-aikansa. Rajaaminen on usein hänen itsensä vastuulla, ja se onkin haaste. Varsinkin jos esimies on luonteeltaan täydellisyyden tavoittelija, saattaa hänen olla vaikea delegoida tehtäviään muille. (Järvinen 2001, 148.)

Esimiehen ongelmat heijastuvat pian myös hänen yksityiselämäänsä, ja näin ollen ongelmat vain lisääntyvät, mikäli hän joutuu vielä kotonaan taistelemaan parisuhdeongelmien kanssa. Esimiehen voi olla vaikea oppia kuuntelemaan kehonsa viestejä siitä, milloin hänellä on liikaa töitä. Tämän opittuaan työn ja vapaa-ajan rajaaminen on helpompaa. (Järvinen 2001, 148—149.)

Suomalaisessa työkuulttuurissa valitettavaa on se, että usein avunpyytäminen on yhtä kuin epäonnistuminen työssään ja on kunnia-asia selviytyä töistä yksin. Mikäli apua kuitenkin pyydetään, tulisi siihen reagoida heti, koska viikkojen tai kuukausien päästä se voi olla jo myöhäistä. Esimiehelläkin on usein esimies, jonka tehtävä on huolehtia alaiensa jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Esimiesten tulisi oppia delegoimaan ja jakamaan töitään myös alaisille välttääkseen uupumuksen liiallisen työn määrästä. (Järvinen 2001, 150.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjat omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Sen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetöiden tekijöitä ja uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. Uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä koskee lähinnä työnopastus, mikäli tehtävään siirretään henkilö talon sisältä, jolle organisaatio on jo entuudestaan tuttu. (Viitala 2002, 259.)

Perehdyttämisestä kantaa päävastuun aina lähin esimies. Apuna hänellä voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät, mutta esimiehen on kuitenkin aina oltava tavoitettavissa. (Viitala 2002, 259.) Esimiehen johtamistyyllillä on merkitystä perehdyttämisen kannalta. Perehdyttämisjärjestelmää tulee kehittää tulokkaan mukaan, josta vastuu on esimiehellä. Myös perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa esimies. Esimiehen tulee myös tukea tulokasta ja mahdollista perehdyttäjää ellei esimies itse sitä ole. Hänen tulee siis olla kiinnostunut henkilöstöstään, muuten perehdyttäminen saattaa epäonnistua, jos kukaan ei kanna siitä päävastuuta. (Lepistö 2005, Panosta perehdyttämiseen - se kannattaa! Yritystalous 6, 67— 69.)

#### 3.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on työsuhteen pysyvyys ja yksilön sitoutuminen. Huonosti hoidettu perehdyttäminen ei saa tulokasta tuntemaan oloaan kotoisaksi ja tervetulleeksi, mikä usein saattaa johtaa hyvinkin lyhyeen työsuhteeseen. Esimiesten ja ylemmän johdon suhde henkilöstöön näkyy jo perehdytysvaiheessa. Tässäkin painottuu esimiehen tärkeys perehdytysvaiheessa, sillä työnantaja, joka on kiinnostunut työntekijöistään, tietää, mitä kukin osaa, mitä työntekijät ovat saaneet aikaa ja mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa. Siksi onkin tärkeää, että tutustuminen uuden tulokkaan kanssa aloitetaan jo ensimmäisenä päivänä, sillä mitä paremmin perehdyttäminen tehdään ottaen huomioon sekä tulokkaan että esimiehen tavoitteet, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle. Pereh-

dyttäminen antaa samalla muulle henkilöstölle viestin siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24.)

Yksi perehdyttämisen tavoitteista on myös luoda vakaa pohja tulokkaan työn tekemiselle ja hyvä yhteishenki työyhteisössä. Hyvän perehdyttämisen myötä tapaturmariskit pienenevät ja tulokkaan työn laatu paranee. (Työturvallisuuskeskus 2006.)

Tärkeää on se, että tulokkaalle saadaan luotua myönteinen asennoituminen uuteen työhönsä, organisaatioon ja sen henkilöstöön. Kunnollinen perehdyttäminen nopeuttaa tulokkaan pääsyä tehokkaaseen työskentelyyn ja jouduttaa hänen kehittymistään työssään. Tavoitteena on saada tulokkaalle turvallinen ja viihtyisä tunne uudessa työssään. (Rissanen, Sääske & Vornanen 1996, 120.)

Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon, että tulokkaalle saadaan luotua mahdollisimman todennukainen kuva työstä ja organisaatiosta. Tarkoituksena ei ole kaunistella kaikkia mahdollisia työhön ja organisaatioon liittyviä asioita, jotka tulevat kuitenkin ilmi myöhemmin vaan tavoitteena on antaa tulokkaalle todellinen käsitys uudesta ympäristöstä. Keskeistä on herättää tulokas ymmärtämään, että hän ja hänen työtoverinsa ovat tärkeitä ihmisiä, jotka tekevät tulosta ja parantavat tuottavuutta. Hyvän itsetunnon luominen ja tulokkaan tärkeyden painottaminen jo tässä vaiheessa jäävät varmasti positiivisesti tulokkaan mieleen. Hänelle on hyvä selventää, mitkä ovat hänen osuutensa töiden tuloksiin sekä parhaat mahdolliset käytännön keinot tulosten saavuttamiseksi. (Räsänen 1994, 235.)

Ensimmäinen haaste, ja samalla tavoite on saada tulokas mahdollisimman pian tuottavaksi. Aluksi uusi tulokas luonnollisesti heikentää tuottavuutta, koska he saavat palkkaa, mutta aiheuttavat samalla perehdytys- ja koulutuskustannuksia sekä vievät työtovereiden aikaa antamatta kuitenkaan vastinetta. Tämän takia tulisi perehdyttäminen hoitaa heti kunnolla ja huolellisesti, jotta ylimääräisistä kustannuksista päästäisiin mahdollisimman nopeasti. (Rollag, Salvatore & Cross 2005, Vauhtia tulokkaan sisäänajoon. *Yritystalous* 3, 33— 34.)

Parhaiten perehdyttämisen tavoitteisiin päästään, kun prosessi nähdään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei vain rajoitu esimerkiksi varsinaiseen työn tai työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan myös huomioon uuden tulokkaan omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2003, 146— 147.)

### 3.2 Oppimista edistävä perehdyttäminen

Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa (Kangas 2003, 27). Tulokkaan perehdyttämättä jättäminen johtaa usein siihen, että tulokas oppii työnsä ja työolot erehdyksen kautta, mitä mikään yritys tuskin toivoo. Tulokkaan perehdyttäminen työhön on oppimisen ensimmäinen askel. Uusi oppija on organisaation kannalta sen hetken tärkein henkilö, koska auttamalla häntä oppimaan kunnolla hänestä voi olla tulevaisuudessa korvaamaton hyöty. Uusi oppija eli tulokas tulisi ottaa aina tilaisuutena eikä suinkaan häiritsevänä tekijä organisaatiolle. (Räsänen 1994, 234— 236).

Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä hyödyistä on tulokkaan oppiminen. Kun perehdytys on hoidettu hyvin ja perusteellisesti, tulokkaan oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Tulokkaan nopea oppiminen hyödyttää koko organisaation työyhteisöä, tulokas on nopeammin tuottava ja virheet vähenevät. (Kangas 2003, 5.)

Vaikka perehdytys ei olekaan varsinainen osa yrityksen kehittämistä, on se kuitenkin suoraan sidoksissa siihen. Mikäli tulokkaan perehdyttäminen hoidetaan huolellisesti ja kunnolla, vaikuttaa se yrityksen kehittymiseen sen kautta, että tulokkaan osaaminen saadaan yrityksen käyttöön nopeammin. Kunnollisen perehdyttämisen myötä tulokas oppii työtehtävänsä ja organisaationsa nopeammin ja tulokkaan oppiaika lyhenee, mikä taas vaikuttaa itse tulokkaan positiivisesti luoden myönteistä kuvaa tulevasta työstään. Mikäli perehdyttäminen epäonnistuu eikä tulokas opi työhönsä liittyviä asioita odottamalla tavalla, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti hänen innostukseensa ja motivaatioonsa. (Ranki 1999, 110.)

Lähes kaikkia jännittää ensimmäisinä päivinä uuteen työpaikkaan mentäessä. Perehdyttämisen ja kunnollisen työnopastuksen avulla tulokkaan jännitys saadaan nopeasti kuitenkin loppumaan, sillä varmuutta tulokkaalle antaa onnistuminen ensimmäisissä työtehtävissään. Työhön opettaminen taas takaa varmemmin tulokkaan onnistumisen ja uusi työntekijä tuntee itsensä hyödylliseksi ja varmemmaksi. (Rogers 2004, 16.)

Perehdyttämistä käytetään oppimisen lisäksi myös sosiaalistamisen ja sitouttamisen välineenä. Sosiaalistamisella tarkoitetaan ”talon tavoille” opettamista ja työporukan jäseneksi ottamista. Usein uuteen työryhmään astuminen on vaikea asia eikä se tapahdu hetkessä. Oppimisen kannalta on tärkeää, millainen uusi työryhmä on. Avoin, avulias, keskinäiselle kunnioi-

tukselle, tuelle ja luottamukselle perustuva ihmisten välinen vuorovaikutus työpaikalla tukee tulokkaan oppimista, työskentelyä ja sosiaalistamista. (Lepistö 2005, Panosta perehdyttämiseen - se kannattaa! Yritystalous 6, 67— 69.)

### 3.2.1 Aikuisten oppiminen

Aikuisella tarkoitetaan tässä henkilöä, jolla on usean vuoden työkokemus. Aikuisilla on paljon tietoa ja taitoa ja ennen kaikkea kokemusta. Aikuisten oppimisen kynnyksenä ovat useimmiten heidän omat asenteensa. Valitettavan usein aikuiset ajattelevat ”en minä enää opi” tai ”aina on tehty näin niin miksi nyt tehtäisiin erilailla”. Oppimisen perusedellytyksenä on oma motivaatio eli halu oppia uutta ja kehittää taitojaan. Aikuisilla motivaatioon vaikuttaa positiivisesti se, että he voivat helposti soveltaa oppimaansa omaan toimintaansa. Tällöin oppiminen vastaa juuri heidän omia tarpeitaan. Toisaalta aikuisten motivaatio voi heikentyä jos on epävarma omasta oppimisestaan tai jos opiskelukokemuksista on kulunut pitkä aika. Aikuisten onkin varattava riittävästi aikaa uuden oppimiseen ja näin ollen tarvitaan kärsivällisyyttä. (Kangas 2003, 28.)

Aikuiset voivat siis oppia ja kehittyä työssään siinä missä nuoretkin. Perehdyttämisessä, työnopastuksessa tai koulutuksessa tulee ottaa huomioon, että suurin ero aikuisten ja nuorten oppimisen välillä on se, että aikuisten yksilölliset erot ovat kaikissa suhteissa suuremmat. Mikäli nuori työntekijä oppii nopeammin käyttämään tietokonetta kuin aikuinen, huomataan aikuisen oppiminen paremmin kuin nuoren oppiminen. Nuorten oppimista pidetään mahdollisesti sen verran selvempänä asiana kuin sitä, että aikuinen oppii. Näin ollen nuoren oppimista ei niinkään huomioida. (Kangas 2003, 28.) Toinen mahdollinen syy siihen, miksi aikuisten oppimista pidetään vaikeampana, voi olla se, että ihmisen kyky oppia on muistin varassa ja aikuisilla muisti saattaa olla heikompi tai ainakin muistikapasiteetti täydempi. (Kangas 2004, Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. Siivoustaito 5, liite 19).

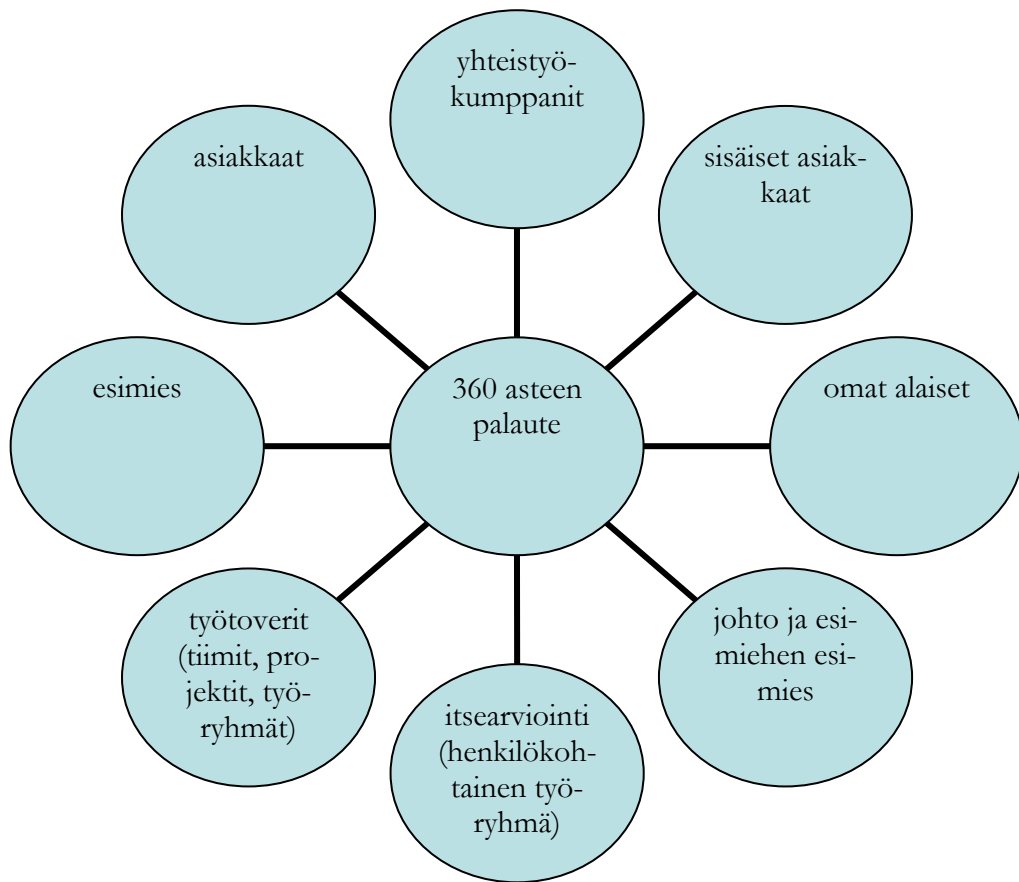
### 3.2.2 Oppimisen arviointi ja palautteen antaminen

Oppimisen arviointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan perehdyttämiselle, työnopastukselle ja koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä (Kan-

gas 2003, 18). Palautteen tärkeys perustuu siihen, että ilman sitä oppijan on vaikea kehittää itseään (Rogers 2004, 55). Palautteen tarkoituksena on lisätä ja laajentaa toisen henkilön tietoisuutta omasta työkäyttäytymisestään. Nämä seikat ovat sellaisia, joita henkilö ei itse tiedosta, mutta työtoverit näkevät ne. (Kansanen 2004, 119.)

Jo tulokkaan ensimmäisenä päivänä tai jo työhönottohaastattelutilanteessa tulee esimiehen keskustella tulokkaan kanssa tämän henkilökohtaisista oppimistavoitteista. Tavoitteet on myös syytä kirjata ylös. Organisaation puolelta tavoitteena on tietysti se, että tulokas oppisi tuntemaan organisaation, työnsä ja työnkuvansa mahdollisen nopeasti. Oppimisen arvioinnin avulla niin tulokas kuin esimieskin saavat tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt, onko tavoitteisiin päästy ja mitä pitäisi vielä tehdä, jotta kyseiset tavoitteet saavutettaisiin tai miten niitä voitaisiin täydentää. Arviointi voi myös toimia tehokkaana motivointikeinona, sillä jos tulokas huomaa arviointivaiheessa, mitä kaikkea hänen pitää tai mitä hän voisi vielä oppia, hän saattaa saada huomattavasti uutta intoa työhönsä. Mitä enemmän hän oppii, sitä korkeammalla hän todennäköisesti asettaa tavoitteensa, josta on organisaatiolle pelkästään hyötyä. (Kangas 2003, 18.)

Toisilta saatu palaute ja arviointi omasta toiminnasta ovat usein avain oppimiseen. Palautetta saatuaan aletaan tutkiskella itseään ja näin ollen halu oppia lisää kasvaa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 99.) Palaute on myös oppimista suuntaava tekijä (Ranki 1999, 95). Sekä negatiivinen että positiivinen palaute auttaa tunnistamaan oppijan sen hetken vahvuudet ja heikkoudet, minkä avulla hän voi kehittää oppimistaan. Usein on niin, että henkilöstö ei koe saavansa palautetta riittävästi, varsinkaan positiivista palautetta. Palautteen antaminen saattaa jäädä myös liian suppeaksi, kun usein palaute on vain esimerkiksi ”ihan hyvinhän se meni”. Tällainen palaute ei anna kovin suuria mahdollisuuksia kehittymiselle ja oppimiselle. Uudelle tulokkaalle olisi hyvä selvittää ennen varsinaisen työn alkua, mitä häneltä odotetaan, jotta hänen olisi helpompi suunnitella ja suunnata hänen oma oppimisensa johonkin tiettyyn osa-alueeseen. (Ranki 1999, 96). Palaute on taitolaji, jota kannattaa harjoitella. Palautteen tulisi kohdistua toimintatapaan ja tilanteeseen, ei persoonaan. Palautteen tulisi olla rakentavaa eikä niinkään negatiivista, sekä sen on perustuttava tosiasioihin. Palautetta kannattaa antaa vain sellaisista asioista, joihin henkilö itse pystyy vaikuttamaan. Palaute tulisi antaa välittömästi työsuorituksen jälkeen. (Kansanen 2004, 119—120.)



Kuvio 1. 360 asteen- palaute (Ranki 1999, 97).

Edellä olevan kuvion mukaisesti on tärkeää, että palautetta saadaan mahdollisimman monelta taholta. Palautetta pyritään tilanteen mukaan keräämään niiltä, jotka parhaiten tuntevat tulokkaan ja ovat lähimmin tekemisissä hänen kanssaan. Kaikki edellä mainituista ovat tärkeitä palautteen antajia, mutta tulokkaan kannalta tärkeimmät lienevät esimies ja työtoverit. Heidän hyväksyntänsä on tulokkaalle ensimmäisinä viikkoina olennaisin asia. (Ranki 1999, 96.)

### 3.3 Miksi perehdyttää?

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä ja koulutusta, ja siten sen tulisi sisältyä yrityksen toiminta- ja koulutussuunnitteluun. Perehdyttämisohjelmien huolellinen valmistelu ja toteuttaminen tukevat yrityksen menestymistä. Perehdyttämiskoulutuksella halutaan varmistaa, että yrityksellä on työtehtäviensä hoitoon motivoitunut, jatkuvasti toimintakykyinen ja laadukas henkilöstö, joka viihtyy talossa. (Lepistö 1988, 6.)

Perehdyttämisen avulla pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista niin koko työyhteisöä kuin työtehtäviäkin kohtaan sekä ennen kaikkea saada perehdytettävä sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. Perehdyttäminen luo tukevan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. (Kangas 2003, 5.)

Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät asiakkaat, organisaatio ja työntekijät itse. Kunnollisella perehdyttämisellä edesautetaan tulokkaan oppimista, osaamista ja omien taitojen näyttämistä, jotka ovat tärkeitä tekijöitä koko työyhteisölle. (Työturvallisuuskeskus 2006.)

#### 3.3.1 Perehdyttämisen merkitys yritykselle

Yritys voi laadukkaalla perehdyttämisellä saavuttaa kilpailuetua. Hyvällä ja suunnitelmallisella perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää helposti toiminnallaan prosessin sujuvuutta, aiheuttaa viivästymistä aikatauluissa eikä ole toiminnoissaan yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät. Monesti puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Välittömillä kustannuksilla tässä tapauksessa tarkoitetaan asiakkaan menetyksestä aiheutuneita kustannuksia sekä yrityksen vahingoittunutta mainetta. Tieto huonosta kokemuksesta kiirii asiakkaiden kesken hyvää kokemusta nopeammin. Toistuvat virheet eivät vaikuta ainoastaan myynnin heikkenemiseen vaan myös työntekijöiden mielialaan ja sitoutumiseen. Työntekijöiden turhautuminen taas vaikuttaa heikkoon laatuun kahdella tavalla: työmäärän lisääntyessä laadusta aletaan tinkiä ja mahdottomien tehtävien edessä sitoutuminen työhön vähenee. Kun uusi työntekijä on hyvin perehdytetty, on hän myös motivoituneempi työhönsä. Silloin hän voi työskennellä pitkänkin aikaa saavuttaakseen halutun laadun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20—21.)

Perehdyttämällä on suora yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen. Mitä paremmin tulokas perehdytetään, sitä nopeammin hän kokee uuden työn ja organisaation omakseen. Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa usein asiakassuhteisiin. Mikäli kokenut työntekijä, joka on luonut pysyvän asiakassuhteen, lähtee pois, on asiakkaan menettämiseen vaara suuri (Kjelin & Kuusisto 2003, 21).

Suuri osa työntekijöistä on määräaikaaisia tai tilapäisiä. Heidän kohdalla perehdyttämisen tulee olla yhtä laaja ja kattava kuin pitempiaikaistenkin työntekijöiden kohdalla. Määräaikaaisia usein mietityttää työn pysyvyys sekä sen määrä, ja se vaikuttaa heidän työskentely motivaatioonsa. Mikäli perehdyttäjällä on sellainen asenne, että ”eipä kannata kovin laajasti perehdyttää, koska työsuhde voi loppua milloin vain”, heijastuu se heti tulokkaaseen. Tämä heikentää tulokkaan työskentelytehoa, innostusta työstä sekä motivaatiota työtään kohtaan, mikä taas johtaa siihen, että tuottavuutta ei synny. (Lepistö 2005, Panosta perehdyttämiseen - se kannattaa! Yritystalous 6, 67— 69.)

Perehdyttämisen ei välttämättä tarvitse olla laaja ja moniosainen prosessi, vaan se voi olla myös hyvin helppo ja yksinkertainen tapa ottaa tulokas vastaan ja tutustuttaa hänet yrityksen tavoitteisiin, töihin ja ihmisiin. Kunnollinen perehdyttäminen palkitsee sekä yrityksen että esimiehen. (Honkanen 2005, 81— 83.)

Uuden työntekijän astuessa yrityksen palvelukseen hän tuo paljon uusia ideoita, näkökulmia, osaamista ja yhteyksiä, onpa uusi tulokas joko juuri valmistunut tai huippuosaaja. Tulokkaat usein turhautuvat siitä, ellei heidän näkemyksiään oteta vakavasti, joten yritysten tulisi ja kannattaisi kuunnella uuden tulokkaan mahdolliset ideat kiinnostuneina ja ottaa ne huomioon ennen kuin tulokkaan tarvitsee sen kummemmin vahvistaa asemaansa työtovereiden silmissä. Tulokkaiden ideat ovat hyödyllisimpiä siinä vaiheessa, ennen kuin he ovat sopeutuneet yrityksen vanhoihin ajattelutapoihin. Sopeuduttuaan yrityksen ajattelutapaan ja toimintatapoihin, uusia ideoita ei juurikaan enää synny, vaan eteenpäin mennään totuttuun tapaan. (Rollag, Salvatore & Cross 200, Vauhtia tulokkaan sisäänajoon. Yritystalous 3, 33.)

### 3.3.2 Perehdyttämisen merkitys tulokkaalle

Perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi. Tulokkaan hankintaan on käytetty pääomaa, joten hyvällä perehdyttämällä tulokas maksaa tä-

män rahan nopeammin takaisin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Tulokkaalle on erityisen tärkeää, että hänet hyväksytään ja häntä myös arvostetaan uudessa työpaikassa. Hyväksytyksi tuleminen muiden työntekijöiden keskuudessa on ensimmäinen vaihe arvostuksen saamisessa. Organisaation uudelle jäsenelle siitä kielivät yksinkertaisesti kutsut yhteisiin tilaisuuksiin, kuten lounas- ja kahvitauoille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 103.)

Perehdyttämisen keskeinen pohjavire on auttaa uusi työntekijä alkuun uudessa organisaatiossa, uudessa työssä tai uudessa roolissa. Perehdyttämisen sisältöäkin tulisi tarkastella myös ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Ihmisen elämänlaatu muodostuu henkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.)

Laadukkaassa perehdyttämisessä arvonäkökulma on esillä erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijän omia tavoitteita työstetään. Työntekijän omat motiivit ja omat tavoitteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hän asettuu suhteessa työntehtäväänsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.) Tulokkaan omat tavoitteet tulee ottaa huomioon jo häneen tutustuttaessa. Tulokas kokee helposti, että hän on vain tuotannon tekijä eikä häntä arvosteta ihmisenä, mikäli hänen henkilökohtaisia tavoitteitaan ja mahdollisia oppimishalujaan ei oteta kunnolla huomioon. Esimiehen on syytä jo haastattelutilanteessa kysyä näitä asioita, jotta tulokas todella kokee itsensä hyväksytyksi ja hyödylliseksi organisaation kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.)

Perehdyttäminen tulokkaan kannalta on tärkeää, jotta hänen jännityksensä ensimmäisten työpäivien aikana helpottuisi. Uudelle työntekijälle pyritään luomaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön tutustuttamalla tulokas heti hänen tuleviin työtovereihinsa. Laadukas perehdyttäminen helpottaa tulokkaan paneutumista uusiin työtehtäviin, tulokkaalle ei ole siis sopivaa aiheuttaa heti paineita liittyen hänen työhönsä. Oppimisaika lyhenee merkittävästi, kun hänen perehdyttämisensä on aloitettu hyvissä ajoin, mahdollisesti jo ennen työsuhteen alkua kirjallisia materiaaleja apuna käyttäen. Kun tulokas on perehdytetty hyvin, hänen epävarmuutensa vähenee ja hänen todellinen tehokkuutensa ja luonteensa tulee esille. (Lepistö 1988, 6.)

### 3.4 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen sisältö merkitsee paljon ja yrityksessä kannattaa miettiä, millainen kuva tulokkaalle halutaan antaa. Joustava suunnitelma jäntevöittää perehdyttämistä. Suunnitelmassa käy ilmi perehdytyksen runko, aikataulu ja työnjako. Suunnitelma tulisi käydä läpi perehdyttävän kanssa ja muokata suunnitelmaa siten, että se vastaisi hänen tarpeitaan. Alkuperäisessä suunnitelmassa voi olla asioita, jotka ovat tulokkaalle jo tuttua, ja toisaalta siitä saattaa puuttua jotakin, mikä vastaisi hänen oppimistarpeitaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdyttämisen sisällön rakentamisessa perussäännöt ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Perehdyttämisen sisällön valintaa voidaan lähestyä hyvin yleisesti. Tietyt asiat kuuluvat aina hyvään perehdyttämiseen, riippumatta tehtävästä ja organisaatiosta. Lopulliseen sisältöön vaikuttavat kuitenkin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdyttämisen avuksi on hyvä laatia perehdyttämislomake, jonka avulla varmistetaan perehdyttämisen kattavuus ja systemaattisuus. Lomakkeen avulla varmistetaan perehdyttämisen seuranta ja tulokkaan oppiminen (Työturvallisuuskeskus 2006). Esimies käy perehdyttävän kanssa lomakkeen läpi, jonka jälkeen sitä voidaan vielä tulokkaan henkilökohtaisten tarpeiden mukaan muokata. Lomakkeen avulla varmistetaan, että kaikki asiat tullaan varmasti kertomaan ja lomaketta täytetään sitä mukaan, kun uusia asioita perehdytetään. Lomakkeessa on sarake, johon merkitään päivämäärä ja kuka on perehdyttänyt. (Piili 2006, 125.)

### 3.5 Perehdyttämisprosessi

Seuraavassa tarkastellaan perehdyttämisprosessia mallin mukaan, jossa aloitetaan tiedottamisesta ennen työhön tuloa. Sen jälkeen käsitellään vastaanottoa ja yritykseen perehdyttämisestä, työsuhdeperehdyttämistä ja viimeisenä työnopastusta. Perehdytyksessä prosessin mukaan eteneminen helpottaa sekä perehdyttäjää että tulokasta. Tulokas saa uutta tietoa sopivasti porrastettuna ja aihe kerrallaan, jolloin hän pystyy paremmin ja nopeammin sisäistämään suuren määrän uutta tietoa. Valitettavan usein käy niin, että koko organisaatio ja tulokkaan uudet työtehtävät esitellään hänelle heti ensimmäisenä päivänä oheismateriaalin kera. Tulokas on pyörällä päästään eikä varmasti muista seuraavana päivänä, missä mikin paikka oli tai

mistä mikäkin asia löytyy. Tiedon selkiinnyttämisen ja muistiin paremmin jäämisen takia on hyvä edetä askel kerrallaan.

### 3.5.1 Tiedottaminen ennen työhön tuloa

Esimiehen tulee antaa jo työhönottohaastattelutilanteessa tulevalle työntekijälle riittävästi oikeaa tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista. Uuden työntekijän mielessä on paljon mieltä askarruttavia kysymyksiä hänen tulevista työtehtävistään, työsuhteen ehdoista sekä yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Tässä vaiheessa hakijalle kerrotaan, kuka antaa tarvittaessa lisätietoja. Myös mahdolliset kirjalliset materiaalit olisi hyvä antaa jo tässä vaiheessa, jotta tulokas voisi hieman etukäteen tutustua niihin. (Lepistö 1988, 7.)

Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua työhönsä jo ennen perehdyttämisvaihetta, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun. Edellisten työntekijöiden irtisanomisaikojen vuoksi odotusaika ennen työn aloittamista voi venyä pitkäänkin. (Viitala 2002, 260.)

### 3.5.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen

Uuden työntekijän tulopäivä on ensisijaisen tärkeä hetki, jolla on taipumus säilyä mielessä pitkään. Erityisesti se muistetaan, jos vastaanotto on ollut välinpitämätön ja nuiva. Ensisijainen vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, joten on tärkeää, että esimies on vastassa, kun uusi tulokas saapuu. Ensimmäisinä päivinä tulija on erityisen herkkä aistimaan tunnelmia ja hän on vastaanottavaisella mielellä. Yrityskuvan kannalta tämä kohtaaminen onkin erityisen tärkeä. (Viitala 2002, 261.) Tulokkaan tulee saada tuntea itsensä tervetulleeksi ja hyväksytyksi (Lepistö 1988, 8).

Työntekijä perehdytetään ensimmäisinä päivinä taloon ja työyksikköön, henkilöstöön ja yrityksen toimintaan. Esimiehen tehtävänä on jo ennen uuden työntekijän saapumista tiedottaa vanhoille työntekijöille tulokkaasta ja valmistettava heidät ottamaan uusi työntekijä vastaan. Esimiehen on selvitettävä mahdollisen perehdyttäjän kanssa, mitä asioita esitellään, missä järjestyksessä ja kuka asiat esittelee. Ellei varsinaista perehdyttäjää ole, niin esimiehen olisi hyvä tehdä itselleen perehdyttämissuunnitelma perehdyttämisen helpottamiseksi. Perehdyttämissuunnitelma tulee tehdä, vaikka perehdyttäjiä olisikin useampia. On myös tärkeää, että

uudelle työntekijälle suunnitellaan ensimmäiset työpäivät valmiiksi, jotta tulokkaan itsekin olisi helpompi valmistautua uuteen työpäivään. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa tulijan työnkokemus ja tulevat työtehtävät. (Lepistö 1988, 8.)

### 3.5.3 Työsuhdeperehdyttäminen

Työsuhdeperehdyttäminen aloitetaan keskustelulla. Keskustelussa tulee selvittää tulijan kanssa hänen sijaintinsa organisaatiossa, toiminta, työtehtävät ja tavoitteet. Keskustelussa käydään läpi hänen tulevat työaikansa ja aikataulut sekä hänen käytännön toimintansa ja muut organisaatiossa vallitsevat tavat. (Lepistö 1988, 8.)

Sisäisen tiedonkulun sekä yhteistoimintamuotojen selvittäminen heti alussa on tärkeää (Lepistö 1988, 8). Tulijalle tulee tiedottaa, tapahtuuko sisäinen tiedonkulku organisaatiossa sähköpostilla, ilmoitustaulun avulla tai jotakin muuta kautta. Omassa ja siihen läheisesti liittyvissä työyksiköissä työskentelevä henkilöstö esitellään ja selvitetään työyksikön nivelyminen muuhun organisaatioon. (Lepistö 1988, 8.)

Tässä perehdyttämisen vaiheessa tulijalle esitellään osaston työtilat, hänen mahdollinen oma työhuoneensa, sosiaali- ja ruokailutilat, terveysasema, varasto ja muut työhön liittyvät paikat ja tilat. Luottamushenkilöt, työsuojeluhenkilöstö ja eri ryhmien tai osastojen henkilöstön edustajat tulee myös esitellä. (Lepistö 1988, 8.)

### 3.5.4 Työnopastus

Työnopastus on tärkeä osa perehdyttämistä. Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Siinä huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. (Viitala 2002, 262.) Työnopastusvaiheessa työntekijälle opetetaan varsinaisen työn lisäksi koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttö sekä oikeat työmenetelmät. Näiden opetukseen tulee sisältyä koneiden puhdistus-, huolto-, säätö- ja korjausohjeet sekä ohjeet toiminnasta, johon ryhdytään häiriö- ja vikatilanteessa. Myös suojalaitteiden, suojavaatetuksen ja henkilökohtaisten suojaamien käyttö tulee sisällyttää työnopastukseen. (Lepistö 1988, 11.)

Työnopastuksen tulisi olla suunnitelmallista toimintaa, jonka tavoitteena on antaa tulokkaalle työtehtävien hoitamisessa tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiudet. (Lepistö 1988, 11.) Työnopastuksen tavoitteena tulisi pitää työntekijän kokonaiskuvan hahmottumista yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallintaa. Keskeistä on, että hän hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputuloksen kannalta. (Viitala 2002, 262—263.)

Tulokkaan kannalta työnopastuksen etu on se, että työntekijä pääsee nopeammin normaaliin ansiotasoon. Hänen sopeutumisensa työyhteisöön käy joutuisammin ja asianomaisen luontaiset taipumukset sekä kyvyt tulevat paremmin esille. Uuden tulokkaan mielenkiinto ja vastuuntunto työpaikkaan ja työtehtäviään kohtaan kasvavat ja ammattitaidon kehittyminen ja eteneminen helpottuvat sekä tapaturma- alttius vähenee. (Lepistö 1988, 11—12.)

Edut esimiehen kannalta taas ovat, että työongelmien ratkaisu helpottuu ja yhteistyöhenki auttaa rakentamaan yhteistyöhön työntekijöiden ja esimiesten välillä. Työntekijä opitaan tuntemaan paremmin. Esimiehen omaa aikaa säästyy. (Lepistö 1988, 11—12.)

Yrityksen kannalta etuina on että, työn laatu ja tulos paranevat. Tapaturmat ja poissaolot työpaikalla vähenevät, samoin työvoiman vaihtuvuus vähenee ja asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan muodostuvat myönteiseksi. (Lepistö 1988, 11—12.)

Työnopastuksen avuksi on suunniteltu niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Tähän vaiheeseen sisältyy lähtötilanteen arviointi ja oppimistavoitteiden määrittely. Niin tulokkaalle kuin esimiehelle tai perehdyttäjällekkin selviävät, mitkä asiat opastettava jo tietää ja osaa ennestään. Näin ollen selviää myös, mitkä asiat on opittava ja mitkä asiat opastettava haluaa oppia. (Kangas 2003, 14—15.)

Toinen askel on opetus. Tämän vaiheen tarkoituksena on se, että opastettava saa kokonaiskuvan työtehtävästään ja sen tekemiseen liittyvistä asioista ja säännöistä. Opastettavan kanssa olisi hyvä käydä etukäteen läpi, millä tavalla hän oppisi työtehtävän parhaiten. Oppisiko hän niin, että opastaja näyttää ja samalla selittää, kuinka tehdään, vai ehkä niin, että opastettava saisi alusta alkaen itse kokeilla ja näin ollen oppia käytännön kautta tulevan työtehtävänsä. (Kangas 2003, 14—15.)

Kolmantena askeleena on kuvattu mielikuvaharjoittelua. Tämä vaihe voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta käytetyin lienee se, että opastaja pyytää opastettavaa kuvaamaan opi-

tun tehtävän vaihe vaiheelta teoriassa tai käytännössä. Opastettava joutuu tässä tilanteessa todella miettimään, mitä hän missäkin työvaiheessa tekisi, miten työsuoritus etenee ja mitä välineitä hän käyttäisi. Mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. (Kangas 2003, 14—15.)

Neljäs askel on sitten taidon kokeilu ja harjoittelu. Todelliset taidot opitaan vasta käytännössä ja tässä vaiheessa harjoitellaan sitä. Opastettava tekee koko työsuorituksensa alusta loppuun omalla tahdillaan ja omalla opitullaan taidolla. Kun kokeilu on valmis, sekä opastaja että opastettava itse arvioi suorituksen. Harjoittelua voidaan jatkaa tarpeen mukaan. (Kangas 2003, 14—15.)

Viidentenä askeleena on opitun varmistaminen. Tarkoituksena on nyt varmistaa, että opastettavalla on hallussaan tarvittavat tiedot ja taidot työnsuoritusta varten. Opastettava työskentelee yksin ja opastaja samalla arvioi hänen taitojaan. Yksi hyvä tapa varmistaa opittu on, että opastettava opettaa työtehtävänsä jollekin toiselle ja opastaja arvioin tätäkin sivusta. Tässä viimeistään huomaa, onko asia opittu vain näennäisesti vai onko se todella sisäistetty. (Kangas 2003, 14—15.)

## 4 PEREHDYTTÄMISOPPAAN TEKEMINEN

### 4.1 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö. Aihekin löytyi sopivasti työpaikaltani. Tutkimusmenetelmäni on toiminnallinen tutkimus, joka tarkoittaa sitä, että tutkija on itse aktiivisesti mukana kehittämis- tai muutosprosessissa yhdessä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi seurata ja arvioida jonkin uuden työtavan soveltuvuutta tai sitä voidaan käyttää jotakin uutta järjestelmää käyttöönotettaessa ja kehitettäessä. (Heikkilä 2004, 15.) Opinnäytetyössäni tutkijana olen minä ja kohde eli tutkittavan yritys on Oy Summer Fun Ltd. Olen aktiivisesti mukana, koska kehitän yrityksen toimintaa tekemällä opinnäytetyönäni perehdytysoppaan, jota kyseisessä yrityksessä ei näin laajassa mittakaavassa ole ollut.

Opinnäytetyöni lähti liikkeelle siitä, että suunnittelin työlleni sisällön. Aloitin sisällysluettelon laatimisesta, ja kun se saatiin räätälöityä valmiiksi, aloin keräämään aineistoa. Siinä tulikin ensimmäinen ongelma eteen, kun aineistoa oli erittäin vaikea saada. Perehdyttämisen osalta aineisto loppuikin kesken, joten työtäni laajennettiin johtamiseen. Johtamista tarkastelin lähinnä esimiehen näkökulmasta, ja siitä olikin hieman helpompi saada aineistoa.

Kirjoitin ensin perehdyttämisosion melkein kokonaan valmiiksi, ja kun siitä loppui aineisto kesken, jatkoin kirjoittamalla johtamisesta. Varsinaisen perehdytysoppaan tein viimeisenä, joka olikin mielestäni työni helpoin osio, koska tiesin itse valmiiksi paljon asioita työskennellyäni kyseisessä yrityksessä useamman vuoden. Aineiston kanssa oli ongelmia myös siinä suhteessa, että en oikein saanut monipuolista aineistoa, vaan tästä aiheesta monet kirjat ovat saman tekijän kirjoittamia.

Perehdytysoppaan sisältö suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opas alkaa toimitusjohtajan tervehdysanoilla, ja sen jälkeen kirjoitan hieman itse yrityksestä eli sen liikeideasta ja omistussuhteista. Tämä siksi, koska on tärkeää, että kaikki yrityksen henkilökunnasta tietävät, millaisessa organisaatiossa työskentelevät, kuka tai ketkä sen omistavat ja mitkä asiat ovat kaikkien huomioitava omassa työskentelyssään ja toiminnassaan. Tästä esimerkkinä se, että yritykselle on luonnollisesti tärkeää ystävällinen ja ammattitaitoinen palvelu, joten se tulee

tehdä selväksi kaikille, että henkilökunta myös osaa panostaa omassa toiminnassaan tähän osa- alueeseen.

Seuraavaksi kuvaan yksityiskohtaisesti yrityksen työtehtävät: mitä ne pitävät sisällään, miten tulee toimia töihin saapuessa ja töistä lähtiessä ja niin edelleen. Työtehtävät on kuvattu eri työskentelypisteiden mukaisesti, tarjoilijoille on omat tietyt tehtävät, samoin lipunmyyjille ja kaikille muille työntekijöille. Tässä osiossa on muun muassa kuvattu, mitkä maksuvälineet yrityksessä käyvät, mistä löytyy lisää tavaraa sen loputtua ja niin edelleen. Tästä kaikki voivat ensimmäistä kertaa töihin tullessa lukea, mitä täytyy tehdä ensimmäisenä ja muita tärkeitä seikkoja. Nämä asiat tietysti opitaan parhaiten käytännössä, mutta jokaisella työntekijällä on hyvä olla vähän teoriaa taustalla ennen käytännön toimia. Esimerkiksi erilaiset maksuvälineet on jokaisen työntekijän tiedettävä ja oppaan lukemalla ne selviävät. Työtehtävissä on myös selitetty muutamia tärkeitä käsitteitä, kuten ravintolan vastaava hoitaja ja kassakoneen bongaus. Kaikki eivät välttämättä ensimmäistä kertaa töihin tullessaan tiedä, mitä tarkoitetaan bongauksella tai mistä löytyy vastaava hoitaja ja mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu.

Seuraava osa-alue perehdytysoppaassa on työsuhdeasiat. Siinä kerrotaan työsopimukseen, työaikaan, palkanmaksuun, sopimuksen päättymiseen, työtodistukseen, poissaoloihin, vuosilomiin sekä vuosilomakorvauksiin liittyvistä asioista. Jotkut näistä asioista saattavat helposti unohtua kertoa uuden työntekijän saapuessa, joten oppaasta tulokas voi heti lukea näitä tärkeitä asioita.

Turvallisuus on tässä tapauksessa erittäin tärkeä asia, koska kohdeyritys on ravintola. Turvallisuus-osiossa on kerrottu, missä sijaitsevat varaueloskäynnit, vesipostit ja vaahtosammuttimet sekä miten tulee toimia erilaisissa hätätapauksissa. Nämä ovat asioita, jotka kaikkien yrityksessä työskentelevien tulee ehdottomasti tietää.

Seuraavaksi käsitellään vakuutukset, henkilöstöpalveluihin liittyvät asiat, kuten työvaatteet, ruokailu ja tauot, sosiaalililat, terveydenhuolto, virkistystoiminta sekä koulutus ja tiedotus. Työntekijöiden olisi syytä pukeutua mahdollisimman yhteneväisesti, jotta henkilökunta varmasti erottuu muiden ihmisten joukosta, joten työvaatteet kohdassa on kerrottu, millaiset ovat suotuisat työskentelyvaatteet. Ruokailu ja tauot kohdassa on kerrottu, miten tauot tulee pitää, ettei koko henkilökunta ole tauolla samaan aikaan. Sosiaalililat on esitelty kirjallisesti. Virkistystoiminnasta on kerrottu lyhyesti, milloin se yleensä on ajankohtaista ja niin edelleen. Tiedotus-kohdassa on kerrottu, miten tiedotus tapahtuu yrityksessä ja koulutus-kohdassa

kerrottu sekä talon sisäisistä koulutuksista että talon ulkopuolisista kouluttautumismahdollisuuksista.

## 4.2 Oy Summer Fun Ltd

Oy Summer Fun Ltd on viihde- ja ravintolapalveluja tuottava yritys Kalajoella. Yrityksen omistukseen kuuluvat Viihdekeskus Merisärkkä, Ravintola Kultakala sekä Pizzeria Meribistro. Lisäksi yhtiö omistaa 50 % Kalajoen Top Camping leirintäalueesta. Yhtiöllä on kolme osakasta: toimitusjohtaja Juha Laitala, Timo Priuska ja Alpo Ojala.

Kaikkia yllämainittuja yrityksiä yhdistää sama asia, toiminta-ajatus. Toiminta-ajatuksena yrityksellä on tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia elämyksiä hyvää liiketoimintatapaa noudattaen.

### 4.2.1 Viihdekeskus Merisärkkä

Viihdekeskus Merisärkkä on Kalajoen Hiekkasärkillä sijaitseva viihdekeskus, jonka lavoilla nähdään nimekkäitä esiintyjä. Merisärkkä on avoinna joka lauantai maaliskuun puolesta välistä marraskuun loppuun. Juhannuksesta heinäkuun loppuun yläkerrassa oleva Night Club Vintti on avoinna joka ilta. Merisärkillä on A-oikeudet.

Merisärkällä on asiakaspaikkoja 1500, viisi baaritiskiä, grilli sekä 800 m<sup>2</sup> laajuinen tanssilattia. Merisärkkä on oiva paikka rentoutua hyvän musiikin ja tanssin parissa. Valikoimaa löytyy niin nuorille kuin aikuisillekin, sillä alakerran suuren tanssilattian lisäksi yläkerran yökerhosta löytyy suomirokki-baari Eppu ja diskobaari Doris sekä karaokeklubi. Esiintyjät esiintyvät alakerrassa.

Viihteen lisäksi Merisärkällä on mahdollisuus järjestää perhejuhlia, kuten häitä, yritystilaisuuksia ja kokouksia ruokailuineen ja iltaohjelmineen.

#### 4.2.2 Ravintola Kultakala

Ravintola Kultakala on Kalajoen keskustassa sijaitseva lounas- ja viihderavintola. Arkipäivisin tarjolla on lounas 10.30 — 15.00 välisenä aikana ja viikonloppuisin nimekkäitä esiintyjä hyvän musiikin kera. Kesäkautena esiintyjät ovat kuitenkin keskittyneet Hiekkasärkkien alueelle, mutta talvella ja etenkin pikkujoulujen aikaan Kultakalassa on nimekkäitä tanssi- ja nuorisoesiintyjä. Asiakaspaikkoja on 300 ja ravintolalla on A-oikeudet.

#### 4.2.3 Pizzeria Meribistro

Pizzeria Meribistro on Kalajoen Hiekkasärkillä kesäkautena avoinna oleva pizzeria. Meribistro avataan kesäkuun alussa ja se on avoinna aina elokuun loppuun saakka. Ruokalista sisältää pizzojen lisäksi hampurilaisaterioita ja erilaista pientä purtavaa. Meribistrolla on myös A-oikeudet. Asiakaspaikkoja on 70.

#### 4.2.4 Kalajoki Top Camping

Kalajoki Top Camping on Suomen suurin camping-alue. Alueella on 1200 vaunupaikkaa, joista 800 on sähköpaikoilla, 76 eritasoista mökkiä sekä monipuoliset palvelut leiriläisten käytössä. Peruspalveluina on muun muassa useita suihku- ja wc- rakennuksia, keittokatoksia, pyykkitupa, lasten leikkikenttä, grillauspaikkoja, jätteiden lajittelupisteitä sekä A-oikeuksin varustettu rantaravintola ja terassi. Ravintolassa on mahdollisuus nauttia kivi-uuni-pizzoja, annosruokia tai esimerkiksi voileipiä. Iltaohjelmana ravintolassa on karaokea ja lauluitoja. Lisäksi alueella on laajalla valikoimalla varustettu leirikauppa. Lapsiystävälliset uimarannat ovat hiekkapohjaiset, matalat ja turvalliset sinilippu-uimarannat. Puhdas merivesi houkuttelee lomalaiset rannoille.

## 5 POHDINTA

Miettiessämme toimeksiantajan kanssa mahdollisia opinnäytetyön aiheita tulimme yksimielisesti siihen tulokseen, että perehdytysopas Viihdekeskus Merisärkälle tulisi todella tarpeeseen. Perehdytysoppaan avulla kaikki uudet tulokkaat saisivat saman määrän kirjallista tietoa, mikä on hyvä tuki kaikille käytännön asioille, joita tulee eteen jokapäiväisessä työskentelyssä. Oppaaseen on koottu kaikki mahdolliset pienetkin asiat, jotka ovat tärkeitä saattaa uuden työntekijän tietoon. Kaikkia asioita ei muisteta eikä niitä ehkä kannatakaan kertoa suullisesti tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä, koska tulokas tuskin pystyy muistamaan kaikkia kerrottuja asioita. Opas on työpaikalla saatavilla aina, joten uusi työntekijä pystyy halutessaan tarkistamaan sieltä mieltä askarruttavia asioita.

Sisällöltään opas on rakennettu minun ja toimeksiantajan mielestä tärkeillä asioilla. Opas pitää sisällään lyhyesti yrityksen esittelyn, jossa on kerrottu yrityksen omistussuhteista sekä liikeideasta. Työtehtävät on kuvattu tarkasti ja yksityiskohtaisesti sekä on kerrottu tärkeitä asioita, joita kaikkien tulee ottaa huomioon töihin tultaessa ja töistä lähtiessä. Turvallisuus ja henkilöstöpalvelut on otettu myös mukaan sekä lopussa on hieman koulutuksista, tiedotuksesta ja tärkeät yhteystiedot lueteltuina. Pidimme näitä asioita tärkeinä, koska ne koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä ja ovat kaikkien toiminnan kannalta tärkeitä asioita.

Työni eteni mutkattomasti ja sujuvasti asia kerrallaan. Aluksi, kun olin saanut koottua työolleni teoriasisällön, aloin etsimään aineistoa ja kirjoittelin teoriaa sitä mukaa, kun löysin tietoa aiheittain. Aineisto kuitenkin loppui kesken, joten teoriaa täytyi laajentaa johtajuuteen. Aluksi oli siis tarkoitus, että kirjoittaisin teoria pelkästään perehdyttämisestä. Samalla, kun kirjoitin teoriaa, kirjoittelin myös varsinaista perehdytysopasta. Se oli mukavaa vaihtelua pelkän teorian kirjoittamisen ohella. En nähnyt työssäni suuria ongelmia muuta kuin aineiston saamisen kohdalla. Varsinkin perehdyttämisestä oli hankala saada aineistoa, mikä uskoakseni johtui siitä, että monet tekivät opinnäytetyötä samasta aiheesta ja ajankohta oli vielä juuri ennen joulua.

Käsittelin perehdyttämistä työssäni oppimisen kannalta, koska mielestäni perehdyttämisellä on muutakin hyötyä kuin pelkästään se, että tulokas oppii tuntemaan uuden organisaation, sen jäsenet tai oman varsinaisen työnsä. Perehdyttämisen avulla tuetaan uuden jäsenen oppimista, mikä olisi hyvä ottaa huomioon perehdytysuunnitelmaa tehtäessä. Tiedetyt asiat pe-

rehdyttämässä pysyvät koko ajan samana, mutta mielestäni olisi tärkeää, että uuden tulokkaan ensimmäisinä päivinä käytäisiin läpi tulokkaan omat oppimistavoitteet. Ne voisi vaikka kirjata ylös ja myöhemmin keskustella esimiehen kanssa, miten nämä tavoitteet on saavutettu. Uskon, että kun asetetaan tavoitteita joillekin asioille, saadaan aina uutta intoa ja mielenkiintoa oppia ja tavoitella lisää, kun edelliset tavoitteet on saavutettu. Suurin osa ihmisistä kokee varmasti onnistumisen iloa, kun saavuttaa jonkin tavoitellun asian ja siitä innostuneena haluaa tavoitella lisää. Tämä asia pätee varsin hyvin työelämässä, ja yritykselle on pelkästään hyötyä siitä, että uudet tulokkaat ovat halukkaita oppimaan uutta ja menestymään työssään.

Merisärkän perehdyttämiseen liittyvää kehitystä voisi edistää nimeämällä yritykselle erilaisia ”kummeja” tai ”tutoreita”, jotka olisivat aina uusien tulokkaiden tukena ensimmäisinä päivinä ja viikkoina. ”Kummi” olisi aina yksi ja sama ihminen, näin voitaisiin myös jakaa esimiehen vastuuta työntekijöille eikä esimiehen enää tarvitsisi kantaa koko vastuuta perehdyttämisestä yksin. Viime kädessä vastuu on aina esimiehellä, mutta ”kummi” olisi se, joka vastaisi tulokkaiden perehdyttämisestä ensisijaisesti, keskustelisi heidän omista tavoitteistaan sekä kävisi läpi kaikki ne asiat, jotka tulokkaalle tulee näyttää ja perehdyttää. Esimerkiksi perehdytysoppaan liitteenä olevaa perehdyttämiskaavaketta voisi muokata aina uusien tulokkaiden toiveiden mukaan ja mahdollisesti poistaa sieltä asioita, joita he jo tietävät, ja päinvastaisesti lisätä jotakin, mistä he haluavat tietää enemmän.

Tulevaisuutta ajatellen tietenkin olisi myös hyvä, että kaikkiin yrityksen omistamiin toimipisteisiin saataisiin laadittua samankaltainen perehdytysopas. Muissakin pisteissä olisi yhtä tärkeää olla uusille tulokkaille samanlainen teorettinen tausta, josta tulokkaat voivat lukea perustietoa yrityksestä, sen eri toimipisteistä ja niin edelleen. Yllä mainittu ”kummi” voisi toimia tehtävässään myös muissa toimipisteissä, mikäli hänellä on omaa työkokemusta kyseisestä pisteestä.

## LÄHTEET

- Heikkilä, T 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Honkanen, P 2005. Perille perehdyttämiseen, Suomen Ekonomiliitto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Joutsenkunnas, T & Heikurainen, P 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Järvinen, A, Koivisto, T & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa- konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus: Oy Edita Ab.
- Kangas, P. 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. Siivoustaito 5: liite.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Kjelin, E & Kuusisto P-C, 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen- työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. 2005. Panosta perehdyttämiseen - se kannattaa!, Yritystalous 6.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rajamäki, P & Voutilainen, E 1975. Esimies ja henkilöstön kehittäminen. Tapiola: Oy Weilin+ Göös Ab:n kirjapaino.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rissanen, R, Sääski, K & Vornanen. J. 1996. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Rogers, J. 2004. Aikuisoppiminen. Tampere: Tammer- Paino Oy.
- Rollag, K, Salvatore, P & Cross, R 2005. Vauhtia tulokkaan sisäänajoon, Yritystalous 3.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohtassa. Juva: Wsoy:n graafiset laitokset.

Työturvallisuuskeskus.

[www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ ja\\_opastus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ ja_opastus.pdf). Luettu 16.11.2006.

Työturvallisuuskeskus. <http://www.tyoturva.fi/keskus/tiedotteet/2005/kesatyo.html>. Luettu 30.11.2006.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

