

Saara Lämsä

**Kajaanin Golf Oy:n caddiemasterin perehdyttämiskansio**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2014



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Saara Lämsä	Ohjaaja(t) Perttu Huusko
Työn nimi Kajaanin Golf Oy:n caddiemasterin perehdyttämiskansio	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Kajaanin Golf Oy
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 30 + 50
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe on caddiemasterin perehdyttämiskansion tekeminen Kajaanin Golf Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa selkeä ja ytimekäs, mutta kuitenkin samalla kattava perehdyttämiskansio, josta tieto löytyy helposti selkeän sisällysluettelon avulla. Perehdyttämiskansio nopeuttaa uuden työntekijän siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn ja toimii tukena entisille työntekijöille. Teoreettisen viitekehyksen osiosta pyritään selvittämään, mitä hyötyä perehdyttämisestä on työntekijälle sekä työnantajalle. Toiminnallisen osion eli perehdyttämiskansion tekemisessä selvitetään pääpiirteissään, mitä kaikkea caddiemasterin tulee tietää työskennellessään Kajaanin Golf Oy:ssä.</p> <p>Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, perehdyttämiskansion kokoamisesta sekä koko opinnäytetyön vaiheiden raportoinnista. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta sekä erityisesti perehdyttämisen roolia osana tätä kokonaisuutta. Hyvän perehdyttämisen ja perehdyttämiskansion todettiin nopeuttavan työntekijän siirtymistä itsenäiseen työhön. Työn käytännön osioon eli perehdyttämiskansioon koottiin caddiemasterin näkökulmasta tärkeimmät tiedot ja käytännöt Kajaanin Golfin toimistossa työskentelyyn. Lopuksi käytiin läpi koko opinnäytetyöprosessi, arvioitiin valmis tuote ja pohdittiin, missä onnistuttiin ja mitä olisi voinut tehdä toisin.</p> <p>Työn lopputuloksena saatiin selkeä ja kattava, 50 sivua pitkä perehdyttämiskansio. Kansion kokoamista helpotti tekijän kokemus caddiemasterina toimimisesta sekä perehdyttämisestä. Varsinaisesti tuote tullaan testaamaan ensi keväänä, kun toimeksiantoyritykseen perehdytetään uusia työntekijöitä. Hyvästä perehdyttämisestä todettiin olevan hyötyä niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Työnantajan näkökulmasta tärkeimpänä perehdyttämisen hyötyä nähtiin uuden työntekijän oikean työtavan oppiminen nopeasti sekä sujuva siirtyminen itsenäiseen työhön. Perehdyttämisen todettiin parantavan uuden työntekijän työoloja, vähentävän työn psyykkisiä ja fyysisiä rasituksia sekä parantavan työn tuottavuutta ja vähentävän virheitä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdyttämiskansio, caddiemaster, golf,
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Degree Programme in Tourism
Author(s) Saara Lämsä	Instructor(s) Perttu Huusko
Title Caddiemaster's Familiarization Guide for Kajaanin Golf Oy	
Optional Professional Studies	Commissioned by Kajaanin Golf Oy
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 30 + 50
<p>The purpose of this practise-based thesis was to produce a job familiarization guide for Kajaanin Golf Oy. Caddie master's duties include a significant number of different kind of customs and practices. Working at Kajaanin Golf is seasonal and the turnover of employees can annually be high. Therefore, a job familiarization guide is a useful support for the new and old employees.</p> <p>A practise-based thesis consists of a theoretical part, a practical part and a reporting. The aim of the theoretical part was to clarify the benefits which professional familiarization provides an employer and a new employee. The aim of the practical part was to prepare a readable, concise, but at the same time, comprehensive job familiarization guide.</p> <p>High-quality familiarization was discovered to be beneficial for both the employer and the employee. From the employer's point of view the main benefits were the new employee's faster transition to the independent working and learning the right approach. Familiarization was discovered to improve the new employee's working conditions, to reduce mental and physical stress of the employee and to improve work productivity and to reduce mistakes at work.</p> <p>This product will be tested in Spring 2015 when the new employees of Kajaanin Golf will be familiarized. Therefore it is slightly difficult to evaluate the product before it is tested.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	familiarization, orientation, caddiemaster, golf
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KAJAANIN GOLF OY	2
2.1 Kajaanin Golf ry	3
2.2 Caddiemasterin toimenkuva	3
3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	5
3.1 Perehdyttäminen	7
3.2 Perehdyttämisen hyödyt	9
3.3 Perehdyttäjä	10
3.4 Perehdyttämisen suunnittelu	12
3.5 Perehdyttämisprosessi	13
3.5.1 Organisaatioympäristöön perehdyttäminen	14
3.5.2 Organisaatioon perehdyttäminen	14
3.5.3 Työhön perehdyttäminen	15
3.5.4 Työnopastus	15
3.6 Perehdyttämisen ongelmat ja haasteet	16
3.7 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen	18
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA TUOTTEEN ARVIOINTI	20
4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	20
4.2 Opinnäytetyöprosessi	21
4.3 Tuotteen arviointi	23
5 POHDINTA	26
LÄHTEET	29
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe on caddiemasterin perehdyttämiskansion tekeminen. Työ on toimeksianto Kajaanin Golf Oy:ltä, jossa työskentelin kesällä 2013 ja havaitsin, että sieltä puuttuu perehdyttämiskansio, johon on koottu kaikki olennainen tieto yrityksen toiminnasta ja tavoista. Kesällä 2014 työnkuvaani kuului uusien työntekijöiden perehdyttäminen, ja perehdyttämistilanteissa tulivat esiin ne tiedot ja tilanteet, joista caddiemasterin tulee tietää. Tämä opinnäytetyö on siis hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen.

Opinnäytetyön toiminnallisen osion tavoitteena oli rakentaa selkeä, ytimekäs mutta kuitenkin samalla kattava perehdyttämiskansio, josta tieto löytyy helposti selkeän sisällysluettelon avulla. Perehdyttämiskansio nopeuttaa uuden työntekijän siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn ja toimii tukena entisille työntekijöille. Teoreettisen viitekehyksen tarkastelussa pyritään selvittämään, mitä hyötyä perehdyttämisestä on työntekijälle sekä työnantajalle. Toiminnallisen osion eli perehdyttämiskansion tekemisessä selvitetään pääpiirteissään, mitä kaikkea caddiemasterin tulisi tietään työskennellessään Kajaanin Golf Oy:ssä.

Perehdyttäminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista ja vielä tarkemmin sanottuna henkilöstövoimavarojen johtamista. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta sekä erityisesti perehdyttämisen roolia osana tätä kokonaisuutta. Hyvä perehdyttäminen ja perehdyttämiskansio nopeuttavat työntekijän siirtymistä itsenäiseen työhön. Perehdyttämisen kohderyhmänä voivat olla muun muassa harjoittelijat, uudet työntekijät, sisäisen siirron saaneet, kesätyöntekijät sekä loman sijaiset. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan uuden työntekijän perehdyttämiseen.

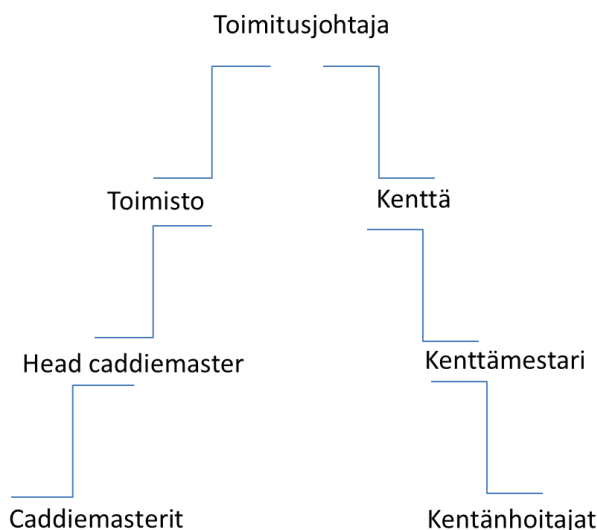
Opinnäytetyöstä valmistunut materiaali on tehty perehdytettäviä varten, mutta myös perehdyttäjä voi käyttää sitä hyvin hyödykseen perehdyttämistilanteissa. Perehdyttämiskansion rakenteesta on pyritty tekemään looginen ja helppolukuinen, jotta se palvelisi sen käyttäjää mahdollisimman tehokkaasti. Kansio on jäsennelty hyvin yksityiskohtaisesti, jotta tarvittava tieto löydetään helposti ja nopeasti. Perehdyttämiskansion tekijänä toivon, että sitä päivitetään yrityksessä aina tarpeen mukaan.

## 2 KAJAANIN GOLF OY

Kajaanin Golf Oy on vuonna 1988 perustettu yritys, jonka toiminta-ajatuksena on golfpalveluiden tuottaminen asiakkaille (Halonen & Sarlin 2013, 4). Golfpalveluiden kokonaisuuteen kuuluvat golfkentän, rangen ja harjoitusviheriöiden ylläpitäminen sekä klubitoiminta. Yrityksen yhtiöjärjestyksessä toimialaksi on määritelty Kajaanin kaupungilta vuokrattavan, golfparkeeraukseen varatun alueen hallinnointi sekä vuokrattavalla alueella olevista rakennuksista ja laitteista huolehtiminen. (Kajaanin Golf Oy 2014.)

Olennainen osa Kajaanin Golf Oy:n toimintaa ovat golfkenttä ja siihen liittyvät harjoitusalueet. Kajaanin 9-väyläinen golfkenttä sijaitsee pari kilometriä Kajaanin keskustasta etelään päin osoitteessa Mainuantie 350.

Toiminta yrityksessä on kausiluonteista. Työkausi alkaa huhtikuun loppupuolella ja päättyy lokakuun alkuun. Kesäisin yritys työllistää 7 – 10 henkilöä. Tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtajana toimii Pekka Vasala. Lisäksi kentänhoidossa työskentelee kenttämestarin lisäksi 2 – 3 kentänhoitajaa sekä klubitoimintaa pyörittävät head caddiemasterin lisäksi 2 – 3 caddiemasteria.



Kuvio 1. Kajaanin Golf Oy:n organisaatiokuvaus.

Kentänhoitoon kuuluvat golfkentän ja harjoitusalueiden, kuten rangen ja harjoitusviheriöiden ylläpito sekä huolto. Golfin toimistolta, jota kutsutaan usein klubiksi, löytyy pieni proshop, kahvila sekä caddiemasterin palvelut.

## 2.1 Kajaanin Golf ry

Kajaanin Golf ry on Kajaanin golfkentän kotiseura, joka on perustettu vuonna 1983. Seura tekee tiiviisti yhteistyötä Kajaanin Golf Oy:n kanssa. Seura omistaa suuren osan Kajaanin Golf Oy:n osakkeista, joita se vuokraa eteenpäin. Ry vastaa kauden aikana kilpailuista, Green Card-kursseista, vuokrapelioikeuksista sekä jäsenasioista. Caddiemasterit tekevät työtä siis myös seuralle.

Kajaanin Golf ry:n puheenjohtajana toimii tällä hetkellä Heikki Heikkonen, jonka kautta suurin osa ry:n asioista hoidetaan. Kilpailutoimikunnan toiminnasta vastaa Markus Leinonen, joka hoitaa seuran puolelta kaikki kilpailuihin liittyvät asiat. Naistoimikunnan toiminnasta vastaa Mira Kaajavirta.

## 2.2 Caddiemasterin toimenkuva

Caddiemaster työskentelee golfklubilla. Caddiemaster on se henkilö, joka on yrityksen puolesta kontaktissa asiakkaisiin. Caddiemasterin työ on pitkälti asiakaspalvelutyötä, jonka asiakaina ovat golfin harrastajat. Positiivinen palveluasenne auttaa pitkälle asiakaspalvelutyössä. Asiakkaita on kuunneltava ja heidän toiveitaan välitetään yrityksen johtoportaan. Iloinen tervehdys ja kohteliaisuudet ovat iso osa ystävällistä asiakaspalvelua.

Caddiemaster on yrityksen käyntikortti asiakkaille. Asiakkaan näkemys yrityksestä muodostuu pitkälti kentän kunnan ja caddiemasterin asiakaspalvelun perusteella. Golfkentälle asiakkaat tulevat vapaa-ajanviettoon, joten he olettavat, että asiat tapahtuvat jouhevasti ja palvelut ovat hyvin saatavilla.

Caddiemasterin toimenkuvaan kuuluvat golfkentän ajanvarausjärjestelmän ajantasaisuudesta huolehtiminen, pelioikeuksien vuokraaminen ja green fee -myynti, Green Card -kurssien valmistelu, kilpailujen valmistelu ja toteutus, kahvilatuotteiden hankinta, valmistus ja myynti, pro shopin tuotteiden myynti sekä klubin ympäristön siisteydestä huolehtiminen. Head caddiemaster on henkilö, joka toimii esimiesasemassa. Hänen toimenkuvaansa kuuluu caddiemasterin työn lisäksi muun muassa kuukausitilitysten, työvuorolistojen ja tuntilistojen tekeminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä tietojen toimittaminen Golfliittoon.

Caddiemasterilta vaaditaan oma-aloitteisuutta sekä joustavuutta. Kajaanin Golfilla työyhteisö on pieni, joten jokainen on huomioitava. Pieni työyhteisö on vahvuus, koska tiedonkulku on helppoa ja jokainen tuntee toisensa. Samalla se on kuitenkin myös heikkous, jos yksi lenkki ei niin sanotusta toimi, niin koko ketju horjuu. Siksi on tärkeää, että jokainen tekee työnsä huolella.

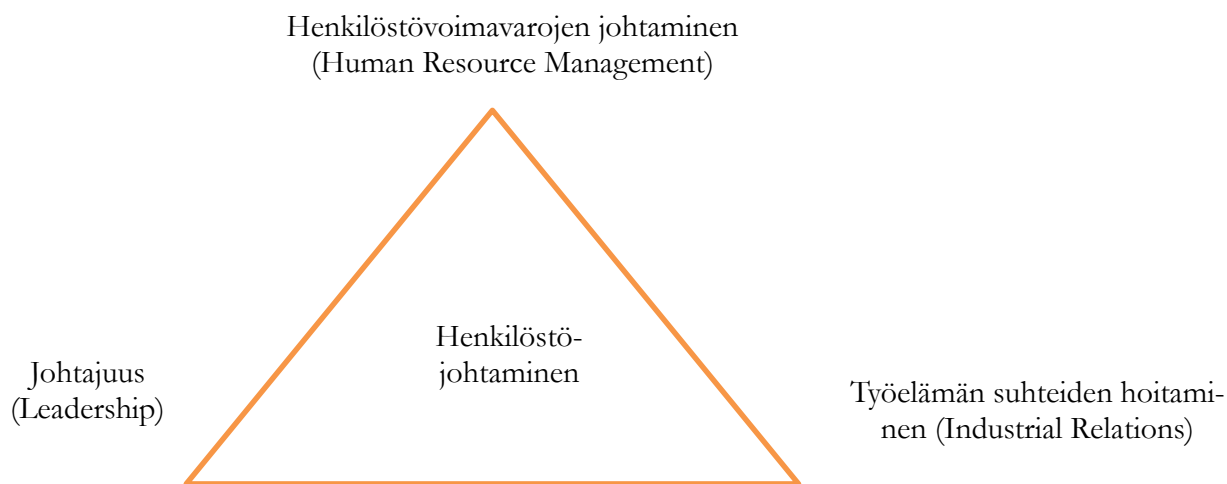
Caddiemasterit työskentelevät sesonkiaikana kahdessa vuorossa. Kesäkuun alusta elokuun puoliväliin kestävä huippusezonkina klubi on avoinna klo 8 – 21. Aamuvuoro alkaa tällöin klo 7:45 ja päättyy 15:15. Iltavuoro on klo 14:30 – 22:00. Aamuvuorolainen käy ajamassa rangen pallot, kun iltavuorolainen tulee töihin.



### 3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Henkilöstöllä tarkoitetaan yrityksen työntekijöitä. Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista ja siitä on pidettävä hyvää huolta. Henkilöstöhallinta ja -johtaminen ovat osa yritysten esimiestyötä. Näihin kokonaisuuksiin luetaan muun muassa työntekijöiden rekrytointi eli potentiaalisia työntekijöitä yritetään saada kiinnostumaan yrityksestä ja hakemaan heille töihin. Perehdyttämisessä uusi työntekijä opetetaan talon tavoille ja perehdytetään hänet työnkuvaansa. Lisäksi työntekijälle tulee määrittää työehtosopimusten mukainen palkka ja hoitaa sen maksaminen. Yrityksen tulee pitää huolta myös työntekijän sosiaaliturvasta. (Heinonen & Järvinen 1997, 8.)

Henkilöstöjohtaminen jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen (Kuvio 2.): henkilöstövoimavarojen johtamiseen, johtajuuteen sekä työelämysuhteiden hoitamiseen. (Viitala 2004, 14.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako. (Viitala 2004, 12.)

Johtajuus on johtajien ja esimiesten työtä. Yrityksen perusasiat pyritään toteuttamaan muiden ihmisten eli työntekijöiden välityksellä. Yrityksen johto antaa raamit ja ohjeet työnteolle, luo edellytykset työntekijälle kehittää toimintaa ja ennen kaikkea itseään, rohkaisee, motivoi ja neuvoo työntekijöitään. Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa johtajuutta, joiden saavuttamiseen koko työyhteisö pyrkii. Johtajat ja esimiehet toimivat esimerkkeinä ja tiimiensä johtajina. He myös luovat niin sanottua yrityskulttuuria, johon kuuluvat yritysten toimintatapojen, arvojen ja käyttäytymisnormien noudattaminen. Käytännön tasolla näihin kuuluvat muun muassa tervehtiminen, johtamistapa, tiedotuskäytännöt sekä puhuttelu. Esimerkillinen käyttäytyminen luo ammattimaista ja ystävällistä kuvaa myös johtoasemassa olevista henkilöistä. (Viitala 2004, 14.)

Toinen henkilöstöjohtamisen osa-alueista on työelämän suhteiden hoitaminen. Tämä alue käsittää työntekijöiden ja työnantajien välisten suhteiden hoidon. Käytännössä siihen kuuluvat työehtosopimusten noudattaminen ja hallinta, yhteistyö ja mahdollisten erimielisyyksien käsittely. Työehtosopimusten noudattamiseen on olemassa lait ja asetukset, joita työnantaja sekä työntekijän tulee noudattaa. Allekirjoittamalla työsopimuksen työntekijä on velvollinen tekemään sopimuksessa mainittuja töitä työnantajalleen sovittuna ajankohtana. (Viitala 2004, 14.)

Kolmas ja viimeinen osa-alueista on henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka on tärkein osa-alueista tätä opinnäytetyötä ajatellen. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat työntekijöiden lukumäärän säätely, motivointi, tarvittavan osaamisen varmistaminen, perehdyttäminen ja henkilöstön hyvinvointi sekä kehittäminen ja palkitseminen. (Viitala 2004, 14.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen olennaisia kysymyksiä ovat muun muassa: Millaista henkilöstöä tarvitaan ja kuinka paljon? Tarvitaanko lisää korkeakoulutettuja esimiehiä vai perustyöntekijöitä? Pitääkö henkilöstöä vähentää? Miten työntekijät rekrytoidaan yritykseen? Miten henkilöstö perehdytetään talon tavoille ja miten sen osaaminen varmistetaan jatkossakin? Millaista palkkiota työntekijä saa työstään? (Kauhanen 2000, 14; Beech & McKenna 2002, 6 – 7.)

Tämä henkilöstöjohtamisen osa-alue on nousemassa yhä tärkeämmäksi alueeksi organisaatioiden toiminnassa, koska ihmiset tekevät niistä juuri toimivan tai toimimattoman. Siksi onkin tärkeää panostaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen eli valita riittävä määrä oikeanlaisia ihmisiä töihin, perehdyttää työntekijä heti alussa talon tavoille ja syvällisesti omaan työnkuvaan, osata kommunikoida heidän kanssaan, pitää osata motivoida heidät tuloksekkaaseen työhön ja heidän hyvinvoinnista on muistettava huolehtia sekä heitä pitää myös palkita työsuorituksistaan. Täytyy muistaa, että kaiken henkilöstöjohtamisen takana on tavoite laadukkaasta ja tuottavasta yrityksestä, jossa johtajat ja esimiehet luovat edellytykset työntekoon ja työntekijöiden henkilökohtaiseen itsensä kehittämiseen. (Beech & McKenna 2002, 6 – 7.)

### 3.1 Perehdyttäminen

Työturvallisuus- ja työsuojelulaki velvoittavat työnantajaa järjestämään henkilökunnan työhön perehdyttämisen. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä perehdytetään riittävästi organisaatioon, talon tavoille, työmenetelmiin ja -välineisiin, turvallisuusasioihin sekä tulevaan työnkuvaan. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Aiemmin perehdyttämisessä on ollut ainoastaan kyse itse työnopastuksesta, koska työympäristöt ovat olleet yksinkertaisia eikä varsinaista laajempaa perehdyttämistä ole tarvittu. Nykyisin perehdyttäminen on paljon laajempaa, jossa huomioidaan työnopastuksen lisäksi myös itse organisaatio ja sen ympäristö. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Perehdyttämisen kokonaisuutta voidaan kuvata perehdyttämisprosessilla, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.5 (Heinonen & Järvinen 1997, 142).

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset.” (Työturvallisuuskeskus 2009.) On tärkeää, että heti työsuhteen alussa työntekijä saa selkeän kuvan yrityksen toiminta-ajatuksista ja liikeideasta sekä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat sekä uudet työkaverinsa. Nämä perehdyttämisen osa-alueet kuuluvat perehdyttämisprosessissa yrityksen ja työyhteisön perehdyttämiseen. Lisäksi työntekijä tulee perehdyttää omiin työtehtäviinsä, keskustella, mitä häneltä odotetaan ja mikä on hänen vastuualueensa yrityksessä. Tämä osa-alue on osa työhön perehdyttämistä ja työnopastusta perehdyttämisprosessissa. (Kangas 2003, 4.)

Työpaikoilla työntekijöiden vaihtuvuus on lisääntynyt viime vuosina. Työntekijöiden työsuhteet ovat useammin määräaikaista kuin vakituista. Perehdyttämisen kohderyhmänä voivat olla muun muassa harjoittelijat, uudet työntekijät, sisäisen siirron saaneet, kesätyöntekijät sekä loman sijaiset. Perehdyttäminen on suunniteltava aina perehdytettävän tarpeiden mukaan. Osalla uusista työntekijöistä voi olla paljon työkokemusta juuri vastaavanlaisista työtehtävistä, jolloin keskitytään enemmän talon tapoihin ja työympäristöön perehdyttämiseen. Kohderyhmästä riippumatta perehdyttäminen on aina yhtä tärkeää, ja siihen on suhtauduttava ammattimaisesti sekä tavoitteellisesti. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Tuottava perehdyttäminen on yksi tehokkaan liiketoiminnan avainasioista. Mitä pikemmin uusi työntekijä saadaan itsenäiseen ja tuottavaan työhön, sitä vähemmän yritys joutuu käyttämään resursseja uuteen työntekijään. Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena onkin lyhentää sitä aikaa, jolloin uuden tulokkaan työpanos muuttuu tuottavaksi. (Valvisto 2005, 47.) Perehdyttämisellä on olemassa useita tavoitteita, mutta tärkeimpinä voidaan pitää uuteen työnkuvaan, työvälineisiin ja -menetelmiin opastamista sekä kokonaiskuvan muodostumista organisaatiosta sekä sen tavoista ja käytännöistä. Lisäksi perehdyttämisen tavoitteina voidaan pitää valmiuksien luomista työskentelyyn kyseisessä yrityksessä sekä positiivisen työmotivaation syntymistä ja edistämistä. Perehdyttämisellä pyritään myös minimoimaan virheet työtehtävissä sekä varmistamaan uuden työntekijän viihtyvyys uudessa yrityksessä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

### 3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisestä on hyötyä niin perehdytettävälle, perehdyttäjälle kuin koko työyhteisölle. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä, sijainen, harjoittelija, kesätyöntekijä tai sisäisen siirron saanut henkilö oppii tuntemaan talon tavat ja käytännöt sekä oman työnkuvansa suhteellisen lyhyessä ajassa. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.) Perehdyttämisellä on todettu olevan vaikutus niin työmotivaatioon, yleiseen hyvinvointiin, työn tuloksiin kuin työturvallisuuteen (Leppistö 2004, 56).

Tehokkuus ja laadukkuus ovat perehdyttämisen avainsanoja. Laadukas perehdyttäminen edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön ja nopeuttaa hänen siirtymistään itsenäiseen työhön. Tällöin hän ei tarvitse jatkuvasti toista työntekijää neuvomaan, miten mikin asia hoidetaan. Heinosen ja Järvisen (1997, 144) mukaan hyvä perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää työn psyykkisiä ja fyysisiä rasituksia sekä parantaa työn tuottavuutta. Kaikki nämä edellä mainitut asiat ovat yhteydessä yrityksen tuloksellisuuden, kannattavuuden ja kilpailukyvyn paranemiseen. Laadukkaasti perehdyttämisen myötä henkilöstöllä on mahdollisuudet kehittyä ja kehittää itseään sekä parantaa työpaikkojen pysyvyyttä. Kun henkilöstö voi hyvin ja tuntee osaavansa tehdä työtä ja työ on sujuva, on sillä kauaskantoisia vaikutuksia. Tuotteiden ja palvelujen laatu paranee ja asiakaskin sen huomaa.

Hyvä perehdyttäminen luo vahvaa pohjaa myös perehdytettävän asenteeseen työyhteisöä kohtaan. Positiivinen ensivaikutelma koko organisaatiosta kasvattaa luottamusta ja luo hyvän perustan työn tekemiselle. Yksi tärkeä perehdyttämisen hyöty on työtapaturmien ja turvallisuusriskien väheneminen. Uudet työntekijät ovat alttiimpia tapaturmille kuin kokeneet, joten työturvallisuutta tulee painottaa erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. (Kangas 2008, 4.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työnsä nopeasti ja heti oikealla tavalla. Laadukkaasti perehdyttämisellä pyritään minimoimaan virheet. Uusi, tietämätön työntekijä voi aiheuttaa suuriakin tappioita yritykselle. Virheellinen toiminta voi johtaa pahimmillaan tärkeiden asiakkaiden menetykseen. Virheet, tapaturmat sekä niiden korjaaminen tulevat kalliiksi, joten siksi on tärkeää, että perehdyttäminen hoidetaan huolella ja siihen käytetään riittävästi aikaa. (Kangas 2008, 4.)

Perehdyttämisen laatu vaikuttaa uuden työntekijän työmotivaatioon. Kun työmotivaatio on kohdallaan, tarpeettomat poissaolot vähenevät ja työntekijä todennäköisesti pysyy yrityksessä, joten laadukas perehdyttäminen on myös yksi keino vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Pidemmän päälle jatkuva uusien työntekijöiden perehdyttäminen käy kalliiksi yritykselle. (Kangas 2008, 4 – 5.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen kuuluu kauas myös työnantajamarkkinoilla. Laadukas perehdyttäminen on hyvä kilpailukeino toisiin yrityksiin verrattuna ja houkuttelee motivoituneita työnhakijoita yritykseen. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

### 3.3 Perehdyttäjä

Kuten aiemmin on tullut jo esille, perehdyttäminen on tavallisesti osa esimiesten työtä. Perehdyttäjänä toimii usein henkilö, jolla on paljon kokemusta yrityksessä työskentelystä, mutta perehdyttäjä ei myöskään saa olla liian kaavoihin kangistunut. Usein perehdyttäjä on lähin esimies, joka suunnittelee, toteuttaa ja valvoo perehdyttämistä. Hän voi kuitenkin delegoida tehtävän jollekin työntekijälle, mutta pitää kuitenkin huolen, että kaikki sujuu suunnitelman mukaisesti. Myös koko muun henkilöstön on oltava valmiina auttamaan perehdyttämisessä. (Viitala 2004, 259.)

Hyvä perehdyttäjä on luonteeltaan ammattitaitoinen, sosiaalinen ja helposti lähestyttävä. Hänen on osattava asettua perehdytettävän asemaan ja osattava kuunnella häntä. Perehdyttäjällä on oltava kokemusta työstä, johon uutta työntekijää perehdytetään. Kuka tahansa ei voi perehdyttämistä hoitaa. Hyvä perehdyttäjä saa uuden tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon ja kokemaan, että hän on nyt osa tätä organisaatiota. (Työturvallisuuskeskus 2009; Kjelín & Kuusisto 2003, 195.)

Yksi tärkeimmistä perehdyttäjän ominaisuuksista on olla kiinnostunut toisen työntekijän opastamisesta ja auttamisesta. Toiset ovat luotuja auttamaan toisia, kun taas toisille se on vaikeampaa. Tietämys ihmisen oppimisprosessista helpottaa hahmottamaan perehdyttäjää perehdytettävän oppimisesta. Hyvä perehdyttäjä luo ensin tulokkaalle selkeän kokonais kuvan, mitä tullaan tekemään, mitä asioita käydään läpi ja millä aikataululla. Näin työntekijän on helpompi hahmottaa, mitä perehdyttäminen tulee pitämään sisällään, ja he voivat yhdessä perehdyttäjän kanssa asettaa tavoitteet perehdyttämisjaksolle. Perehdyttämisessä on tärkeää osata jaksottaa se oikein. Perehdyttämistilanteessa uudelle työntekijälle tulee uutta tietoa useasta suunnasta niin työnpaikan tapoihin ja käytäntöihin kuin hänen omaan tulevaan työnkuvaansa liittyen. Perehdyttäjän on rakennettava perehdyttäminen niin, että aluksi käydään läpi kaikkein tärkeimmät asiat, jotka toistuvan perehdyttämisen aikana, ja sen jälkeen siirrytään

pikku hiljaa vähemmän tärkeisiin asioihin. Perehdyttäjät ei saa olettaa, että perehdytettävä oppii kaiken ensi kuulemalla, vaan tässäkin asiassa kertaus on opintojen äiti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 – 197.)

Osaava perehdyttäjä osaa kertoa asiat yksinkertaisesti. Liian hienoja termejä ja fraaseja käyttävä henkilö ei ole paras mahdollinen henkilö perehdyttäjän tehtävään. Hyvä perehdyttäjä osaa asiansa, mutta myös hän saa välillä jäädä pohtimaan, miksi jokin asia tehdään niin. Perehdyttämistilanteissa myös perehdyttäjä oppii paljon uutta, koska asioita tulee tarkasteltua tarkemmin kuin normaalisti omassa työssään. Ammattitaitoinen perehdyttäjä osaa antaa myös palautetta. Kannustavaa, kehittävää ja positiivista palautetta on aina mukava antaa. Mikäli kaikki perehdyttämisyksiköllä ei ole mennyt suunnitelmien mukaan, siitäkin on hyvä ja pitää keskustella.

Mikäli perehdyttäjä on muu henkilö kuin esimies, esimiehen on annettava perehdyttäjälle työhön riittävästi aikaa, valtuuksia ja resursseja. Esimiehen on osallistuttava suunnittelutyöhön ja luotava edellytykset perehdyttämiselle, minkä lisäksi hänen tulee antaa näkemyksiä siitä, tehdäänkö asiat oikein vai pitäisikö jotakin muuttaa. Palautteenantoa ei tässäkin vaiheessa voida vähätellä, jotta perehdyttäjä pystyy kehittämään itseään ja itse perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Vaikka esimies ei toimi varsinaisena perehdyttäjänä, hänellä on siitä huolimatta tärkeä rooli uuden työntekijän perehdyttämisyksikössä. Esimies tukee perehdyttämistyötä ja varmistaa, että perehdyttäminen on tarkoituksenmukaista. Hänen tulee tavata perehdytettävä henkilökohtaisesti mahdollisimman pian työsuhteen alussa. Positiivinen ensivaikutelma luo vahvan alun tulevalle työsuhteelle ja uudelle työntekijälle tulee se tunne, että yrityksen johto välittää työntekijöistään. Lisäksi esimies luo perehdyttämiselle tavoitteet, seuraa uuden työntekijän suoriutumista ja antaa palautetta hänen työsuorituksistaan ja kehittymisestään. Esimies huolehtii, että työyhteisöstä tulee yhtenäinen, ja pitää huolta työntekijöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. (Kupias & Peltola 2009, 62.) Loppujen lopuksi uuden työntekijän perehdyttämisestä on vastuussa jokainen työyhteisön jäsen. Jokaisen on oltava valmis auttamaan ja opastamaan tulokasta tarvittaessa. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

Aina ratkaisevaa ei ole se, millainen perehdyttäjä on vaan tärkeä rooli on myös perehdytettävällä. Mikäli hänen asenne ja kiinnostus työtä kohtaan ovat huonolla tasolla, ei perehdyttäjälkään voida ihmeitä vaatia, jotta perehdyttämisen tavoitteet saavutettaisiin. Tässä vaiheessa

voidaan miettiä, onko työhönottovaiheessa onnistuttu valitsemaan oikea henkilö kyseiseen tehtävään.

### 3.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvä perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Perehdyttämisen suunnittelu etenee sille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Suunnitelmallisuus luo työhön tehokkuutta ja johdonmukaisuutta. Perehdyttämisenvaiheessa uusi työntekijä muodostaa mielikuvansa organisaatiosta ja henkilöstöstä. Valintaprosessissa tulokas on saattanut olla tekemisissä vain esimiehen kanssa, joten kokonaiskuva alkaa hahmottua vasta ensimmäisinä työpäivinä. Tässä vaiheessa organisaation on onnistuttava luomaan yrityksestä positiivinen mielikuva ja saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen saa uuden työntekijän tuntemaan, että häneen on panostettu heti alkuvaiheessa. (Viitala 2004, 259.)

Useissa yrityksissä on käytössä perehdytysohjelma, jossa käydään läpi kaikki perehdyttämisen vaiheet, työnkuva sekä talon tavat työskennellä. Perehdyttäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tiedot on pidettävä ajan tasalla. On hyvä, että perehdyttämisohjelma ja -materiaali laaditaan myös kirjalliseen muotoon, koska siellä tavoitteet on painettu paperille ja jokainen henkilöstön jäsen voi toiminnallaan edistää näiden tavoitteiden saavuttamista. (Viitala 2004, 259.)

Perehdyttämisen sisältö pitää suunnitella tarkkaan ja apuna käytetään usein perehdyttämissuunnitelmaa. Suunnitelmassa tulee olla selkeästi kerrottuna perehdyttämisen aikataulu, eri vaiheet, vastuunjako, sisältö, menetelmät sekä se, miten perehdyttämisen tuotoksia seurataan. Suunnittelussa täytyy ottaa huomioon perehdyttämisen kohderyhmä. Uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen painottuu yritykseen tutustumiseen, kun taas tehtävästä toiseen siirtyessä keskitytään työtehtäviin perehtymiseen. Suuremmissa yrityksissä uudet työntekijät perehdytetään perehdyttämisjaksolla. (Viitala 2004, 259.)

Ensin on määriteltävä konkreettinen sisältö eli mitä tullaan tekemään ja kenen kanssa. Uudelle työntekijälle on määriteltävä toimenkuva, jossa hän tulee työskentelemään ja sitä kautta tavoitteet, mitä hänen tulisi ymmärtää ja tietää perehdyttämisen jälkeen. Kun toimenkuva ja työtehtävät on määriteltä, käydään läpi, kuinka paljon uusi työntekijä osaa jo toimenkuvastaan. Kun tämä on saatu selville, perehdyttämisprosessista pystytään tekemään juuri hänen tarpeitaan vastaava. Perehdyttämisen jälkeen perehdytettävän tulee tietää, mistä työhön tar-

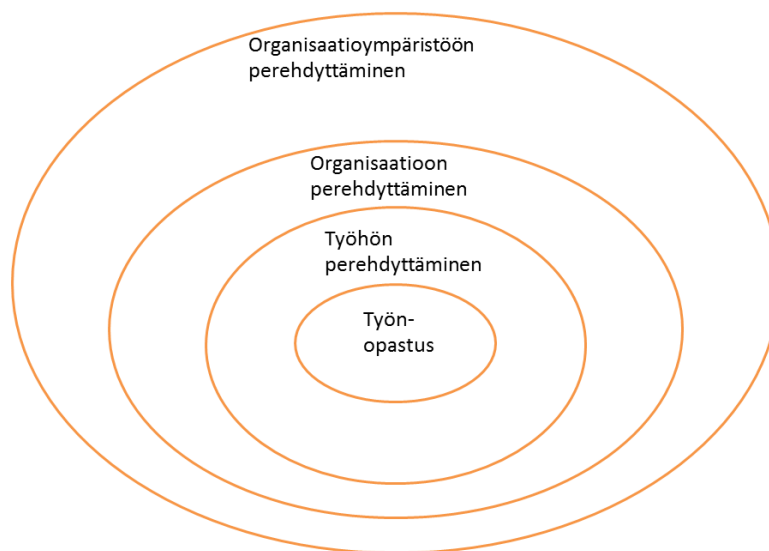


vittava tieto löytyy ja kenen puoleen hän voi kääntyä, kun tulee kysyttävää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 – 199.)

Perehdyttämisen suunnittelussa on olennaista, että tiedetään tavoitteet, jotka perehdyttämisellä pyritään saavuttamaan, kuka tai ketkä hoitavat perehdyttämisen, mitä materiaaleja käytetään ja kuinka paljon aikaa perehdyttämiseen on käytettävissä. Aina on oltava myös varasuunnitelmat, mikäli esimerkiksi perehdyttäjä ei pääsekään paikalle. (Kangas 2008, 6 – 7.)

### 3.5 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessia voidaan havainnollistaa jakamalla se neljään osa-alueeseen. Prosessi aloitetaan organisaatioympäristöön perehtymisellä, minkä jälkeen tutustutaan itse organisaatioon. Kun uudella työntekijällä on kokonaiskuva organisaatiosta, aloitetaan perehdyttäminen itse tulevaan työhön ja työnopastuksen kautta työvälineisiin, menetelmiin ja tarvittaviin materiaaleihin.



Kuvio 3. Perehdyttämisprosessi. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

### 3.5.1 Organisaatioympäristöön perehdyttäminen

Organisaatioympäristöön perehdyttämiseen voidaan laskea yrityksen kilpailu- ja markkinatilanteiden tarkastelu. Uuden työntekijän on heti alussa hyvä tietää, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja minkä alueiden markkinoilla yritys toimii. Uudelle työntekijälle selvitetään myös organisaation heikkoudet ja vahvuudet, jotka tulee huomioida työskentelyssä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

### 3.5.2 Organisaatioon perehdyttäminen

Organisaatioon perehdyttäminen lähtee liikkeelle jo rekrytointivaiheessa, kun työntekijä hakee töitä. Yrityksen on tarkoitus luoda hyvä mielikuva koko organisaatiosta, jotta se olisi hyvä paikka työskennellä ja houkuttelisi päteviä hakijoita. Valituksi tultuaan uusi työntekijä muistaa työhönottoon liittyvät tapahtumat, joten ainutkin negatiivinen asia jää varmasti myös työntekijän mieleen. Lisäksi mielikuva yrityksestä on syntynyt hankittujen tietojen kautta. Tämä perehdyttämisprosessin vaihe on hyvä mahdollisuus organisaatiolle kartuttaa työntekijän luottamusta. Perehdyttäjältä ja koko organisaatiolta odotetaan avoimuutta ja rehellisyyttä, jotta työntekijälle ei tulisi myöhemmin ikäviä yllätyksiä vastaan. Työntekijän on puolestaan osoitettava kiinnostusta yritystä kohtaan ja oltava hieman utelias. Perehdyttämisvaiheessa uusi työntekijä saa raamit työskentelyyn, mutta voi itse muokata työympäristön itselle sopivaksi. Yrityksillä on olemassa myös tietyt normit, pelisäännöt ja toimintatavat, joista pidetään kiinni. Nämä on hyvä tehdä selväksi uudelle työntekijälle, jotta väärinkäsityksiä ei niiden osalta pääse sattumaan. (Kupias & Peltola 2009, 64 – 67.)

Organisaatioon perehdyttämisvaiheessa uusi työntekijä tutustutetaan yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeideaan sekä päämäärään ja tavoitteisiin. Organisaatorakenne käydään läpi tarkasti, jotta uudelle työntekijälle selviää, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta ja kenen puoleen pitää tarvittaessa kääntyä. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.) Perehdyttäessä perehdyttäjä tuo esiin myös yrityksen arvot ja kulttuurin. Työntekijän on hyvä pohtia, vastaavatko arvot omia henkilökohtaisia arvoja vai ovatko ne pahasti toisiaan vastaan. Tavoitteena on, että yrityksen ja työntekijän arvot kohtaisivat ja heillä olisi yhteisiä arvoja. Tällöin työntekijällä ei tule tunne, että hänen tulisi toimia omien tai yrityksen arvojen vastaisesti. Tällä tavoin työskenteleminen on mielekästä ja sitouttaa työntekijää yrityksen koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 64 – 66.)

### 3.5.3 Työhön perehdyttäminen

Organisaation tullessa tutuksi siirrytään itse työnkuvan perehdyttämiseen. Tässä vaiheessa työntekijälle tarkennetaan hänen roolinsa yrityksessä ja se, millaisia tuloksia työntekijän tulisi saavuttaa. Työnkuvan tarkentuessa perehdytettävän on hyvä miettiä omia kykyjään, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan yhdessä perehdyttäjän kanssa. Tällöin on molemmille selvää, millaisen roolin uusi tulokas saa yrityksessä. Uuden työntekijän työnkuva on oltava riittävän haastava, jotta hän pääsee käyttämään osaamistaan ja mielenkiinto työtehtäviin säilyy. Liian helpot työtehtävät tai heikko perehdyttäminen eivät motivoi uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 69 – 70.)

Työhön perehdyttämisessä hyvänä apuvälineenä voi käyttää perehdyttämiskansiota. Perehdyttämisvaiheessa uudelle työntekijälle tulee uusia asioita joka suunnasta, joten tärkeimmät asiat on hyvä löytyä myös kirjallisena versiona, jota uusi tulokas voi itse rauhassa tutkia. Perehdyttämiskansion tarkoituksena on nopeuttaa uuden työntekijän siirtymistä itsenäiseen työhön, mutta samalla se toimii myös tukena entisille työntekijöille.

Ensiarvoisen tärkeää uudelle työntekijälle jo perehdyttämisvaiheessa on rakentava palaute. Tätä kautta virheet karsiutuvat heti pois ja työskentely kehittyy yrityksen kannalta toivottuun suuntaan. Palautetta ja kiitosta on annettava myös hyvistä asioista, jotta uusi työntekijä tietää tehneensä asioita oikein. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

### 3.5.4 Työnopastus

Työnkuvan ollessa selvillä siirrytään käytännön asioiden tutustumiseen. ”Työnopastuksella tarkoitetaan niitä käytännön toimenpiteitä, joiden avulla henkilö tietojen ja taitojen lisäksi on asenteellisesti valmis uusiin tai muuttuneisiin työtehtäviin” (Heinonen & Järvinen 1997, 145). Työturvallisuus on osa työnopastusta. Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttö sekä ergonomiset työasennot ja liikkeet ovat tärkeä osa työturvallisuuden hallintaa. Lisäksi työntekijä on perehdytettävä yrityksen turvallisuus- ja pelastussuunnitelmiin. (Kangas 2008, 22.) Työnopastus on tärkeää niin uusille työntekijöille kuin vanhoillekin, joiden työnkuva on muuttunut. Opastuksessa käydään läpi työmenetelmät, käytännöt, mahdolliset koneet ja laitteet, ohjelmistot sekä uudet materiaalit, joita työntekijän tulee työssään hyödyntää. Työnopastusta

voidaan myös käyttää, kun työntekijälle sattuu jokin tapaturma. Opastuksella pyritään välttämään nämä tapaturmat tulevaisuudessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 145.)

Työhön perehdyttämisessä ja työnopastuksessa voidaan käyttää erilaisia perehdyttämismenetelmiä, joista yleisimpänä tunnetaan vierihoitoperehdyttäminen. Tässä menetelmässä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla ja tarkkailemalla perehdyttäjän toimintaa. Erityisesti pienissä yrityksissä suositaan vierihoitoperehdyttämistä. Perehdyttämisen voi räätälöidä yksilöllisesti perehdytettävän tietojen ja taitojen mukaan. Perehdyttäminen tapahtuu hiljalleen työn ohessa, ja uusi työntekijä pääsee itse tekemään samoja asioita kuin perehdyttäjä. Perehdyttäjänä toimii yksi henkilö, joka huolehtii usein koko perehdyttämisprosessista. Perehdyttäjällä on suuri mahdollisuus onnistua erinomaisesti työssään panostamalla perehdytettävän auttamiseen käyttämällä siihen riittävästi aikaa, mutta myös suuri riski epäonnistua, mikäli hänen kiinnostuksensa perehdyttämiseen on vähäistä. Tällöin perehdytettävä joutuu opiskelemaan itsenäisesti asioita, mikä pitkittää uuden työntekijän siirtymistä itsenäiseen työhön. (Kupias & Peltola 2009, 36 – 37.)

Perehdytettävällä on aktiivinen rooli työnopastuksessa. Hän kulkee perehdyttäjän mukana, tarkkailee, kuuntelee, kysyy ja seuraa, miten työ tehdään. Oma-aloitteisuudella pärjää uusissakin tilanteissa jo hyvin pitkälle. Uusi työntekijä voi esimerkiksi kysyä, löytyisikö hänelle jotakin materiaalia, kuten perehdyttämiskansiota, johon hän voisi tutustua, jos perehdyttäjälle tulee jokin kiireellinen asia hoidettavaksi. Hyvän työnopastuksen jälkeen työtaitojen karttues-  
sa ammattitaito kehittyy ja työnjälki paranee.

### 3.6 Perehdyttämisen ongelmat ja haasteet

Useimmiten syy heikkoon perehdyttämiseen tai kokonaan sen laiminlyöntiin on kiire. Normaaliarjen työrutiineista on varsinkin tietyissä ammateissa hankala siirtyä sivuun ja siten käyttää aikaa perehdyttämiseen. Ongelmaksi saattaa muodostua myös perehdyttämisen ajoitus. Esimerkiksi golfklubilla perehdyttäminen olisi hyvä hoitaa jo ennen kautta, jotta kauden alkaessa työntekijöillä olisi selkeä käsitys ja kokonaiskuva klubin toiminnasta ja omasta työkuvastaan. Kauden alussa hiljaisempina aikoina opittuja asioita pystyy silloin hyvin harjoittelemaan asiakastilanteissa, kun sesonki ei ole vielä päällä. Kesken kauden perehdyttämiseksi on haastavampaa löytää aikaa varsinkin pienissä organisaatioissa, koska normaalit työvuorot vievät työntekijöiden työajan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241 – 242.)

Tavallisesti uuden työntekijän odotetaan olevan avuksi eikä aiheuttavan lisätyötä, joksi hänet voidaan perehdyttämisenvaiheessa kokea. Monet eivät osaa välttämättä asettua uuden työntekijän asemaan, jos hän on aivan uutena organisaatioon tullut. Perehdyttämisen hyötyjä ei osata usein nähdä. Loppujen lopuksi perusteellinen perehdyttäminen on kaikille hyödyksi. Uudelle työntekijälle selkeytyy hänen oma työnkuvansa ja talon tavat. Pian perehdyttämisjakson jälkeen työpaikasta riippuen hän voi työskennellä jo melko pian yksin tuottoisasti. Tällöin organisaation on saanut uuden työntekijän, joka on siirtynyt uudesta tulokkaasta tuloksentekijäksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Usein ongelmia perehdyttämisessä aiheuttaa perehdyttäjän väärä käsitys uuden työntekijän valmiuksista työskennellä organisaatiossa. Perehdyttämissuunnitelmaa tehtäessä on hyvä kartoittaa tulokkaan osaaminen ja kyvyt sekä hänelle on määriteltävä selkeä rooli, mihin hänet organisaatiossa perehdytetään. Tällöin tämänkaltaisia ongelmia pyritään ehkäisemään. Ongelmat saattavat joskus johtua myös perehdyttäjien vastuunjaon ja viestinnän puutteesta. Mikäli tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu monta henkilöä, heidän on syytä tehdä selkeä työnjako, mitä sisältyy kunkin perehdyttämisosioon. Helposti käy niin, että toinen olettaa toisen selittävän taustat tarkemmin, eikä näin tapahdukaan. Uudelle työntekijälle jää vain irrallinen kuva, kun hänelle kerrotaan paljon yksityiskohtia kokonaisuuden jäädessä epäselväksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242 – 243.)

Kausityöpaikoissa työntekijöiden vaihtelevuus on hyvin suuri. Jonakin kesänä tai talvena kaikki työntekijät saattavat olla uusia. Tällöin perehdyttämiseen on käytettävä tavallista enemmän aikaa. Tällaisissa työpaikoissa perehdyttäminen on yleensä toimitusjohtajan vastuulla, ellei hän saa edellisvuoden työntekijöitä perehdyttämään uusia työntekijöitä tulevana kautena. Kausityöpaikat työllistävät hyvin paljon opiskelijoita. Opiskelijat ovat motivoituneita työntekijöitä, mutta aiempi työkokemus saattaa olla vähäistä. Tällöin perehdyttäjän rooli on olennainen. Hänen tulee osata luoda työpaikalle sellainen työkuultuuri, että uudet työntekijät saavat työnteosta kiinni.

Perehdyttämisen ollessa hyvällä tasolla ongelmiakin voi silti syntyä. Ne on otettava puheeksi hyvissä ajoin, jotta työsuhte ei kärsi liikaa heti alkuvaiheessa. Usein ongelmana saattaa olla, että työnantajan ja työntekijän odotukset ja tavoitteet eivät kohtaa. Perehdyttäminen lähtee jo rekrytointivaiheesta, jolloin työntekijän työnkuva määritellään. Tällöin pitää pyrkiä rakentamaan selkeä rooli ja työnkuva, jotta molemmille osapuolille on selvää, mitä kummaltakin voidaan odottaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242 – 243.)

Vuonna 2007 valmistuneessa Lahden ammattikorkeakoulussa tehdyn opinnäytetyön tutkimuksessa perehdyttämisen haasteiksi on havaittu juuri yllä mainittuja asioita. Vierumäki Golfiin perehdyttämistä tutkineesta opinnäytetyöstä käy ilmi, että perehdyttäminen on ollut melko alkutekijöissään myös siellä. Tutkimuksesta voidaan todeta, että kirjallinen materiaali perehdyttämisessä on erittäin tärkeää. Silloin työntekijä saa itse rauhassa opiskella asioita ja miettiä, miten mikin asia tehdään. (Mesiäinen 2007, 40.)

Vierumäki Golfilla perehdyttämisen todettiin siis olevan puutteellista tai siihen ei juurikaan ollut panostettu. Perehdyttämiseen ei ollut määrätty ketään vastuuhenkilöä, joten oli epäselvää, mitä uudelle työntekijälle oli milloinkin opetettu. Lisäksi työsuhteen alussa oli tuhlettua kallista aikaa, jolloin työntekijä olisi pitänyt saada itsenäiseksi työntekijäksi. Uuden työntekijän rooliksi oli jäänyt sivusta seuraajana toimiminen, eli käytännössä oppimisen testaaminen jäi vähälle. Lisäksi parannuksia toivottiin myös kenttäesittelyyn ja siihen, että caddiemasterit tutustutetaan myös kenttähenkilökuntaan, koska he tekevät yhteistyötä ja ovat siten työkavereita. (Mesiäinen 2007, 40 – 41.)

### 3.7 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, ja sitä on kehitettävä aina tarpeen tullen. Perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan tulokkaan oppimisen kannalta sekä organisaation perehdyttämisyjärjestelmän toimivuuden kannalta. Uuden työntekijän perehdyttämisen toteutumista seurataan koko ajan perehdyttämisyksikössä. Oppimisen arviointi toimii pohjana mahdollisille tuleville kehitysehdotuksille. Kun tulokkaan oppimistuloksia arvioidaan, käydään läpi paljon hänen omia kokemuksiaan. Miten perehdyttäminen on hänen mielestä toteutunut? Mikä hänelle on erityisen selvää tai mikä hänen mieltä on jäänyt vaivaamaan? Mitä asioita tulisi käydä vielä paremmin läpi? (Kangas 2008, 17; Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämistoimenpiteitä arvioidessa huomioidaan sekä perehdyttäjän että perehdytettävän toiminta. Perehdyttämisen toimivuudessa arvioidaan sen toteutumista ja hyötyjä. Arviointimenetelmänä käytetään usein asennemittareita, joissa kysytään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan seurannan tulee olla riittävän yksinkertaista, jotta sitä toteutetaan. Arvioinnin ja seurannan on oltava sellaista, että siitä selviää myös perehdyttämisestä saadut hyödyt ja organisaation asettamien tavoitteiden toteutuminen. Asennemitta-

reiden lisäksi perehdyttämisen seurannassa ja arvioinnissa käytetään haastatteluja. Suurissa organisaatioissa perehdyttämistä tutkitaan vuosittain tehtävillä työyhteisötutkimuksilla. Kaikki kerättävä tieto on luottamuksellista, jota käsitellään ainoastaan siihen kerätyssä tarkoituksessa.

Perehdyttämistä muokataan aina silloin, kun henkilöstön ja työpaikan tarpeet sitä vaativat. Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin pohjalta löydetään usein kehitettäviä asioita, joihin kiinnitetään huomiota seuraavaa perehdyttämistä tehtäessä. Kun perehdyttämistä lähdetään kehittämään, arvioidaan, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät, sekä mitä pidetään tärkeimpänä kehittämiskohteena. Jokainen perehdytettävä on erilainen, mutta perehdyttäjän tulee osata ottaa jokainen yksilönä huomioon ja osattava perehdyttää häntä hänelle parhaalla mahdollisella tavalla. Perehdyttämisen kehittäminen on osa henkilöstöjohtamisen kehittämistä, joten sen kehittäminen lähtee liikkeelle usein esimiestasolta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 245.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA TUOTTEEN ARVIOINTI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pääpiirteissään, mitä kaikkea caddiemasterin tulisi tietään työskennellessään Kajaanin Golf Oy:ssä. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena oli rakentaa selkeä, ytimekäs mutta kuitenkin samalla kattava perehdyttämiskansio, josta tieto löytyy helposti selkeän sisällysluettelon avulla. Teoreettisen viitekehyksen tarkastelussa pyrittiin selvittämään, mitä hyötyä perehdyttämisestä on työntekijälle sekä työnantajalle.

### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, mikä tarkoittaa käytännössä jonkin konkreettisen tuotteen tai tuotoksen tekoa tai jonkin asian kehittämistyötä. Tuote voi olla esimerkiksi opas, ohjekirja, mainos, esite tai tapahtuma. Toiminnallista opinnäytetyötä tehtäessä kirjoittajalla on oltava tutkiva asenne, mutta tutkimuksellisia keinoja ei välttämättä käytetä kovin syvällisesti, vaan tavoitteena on ensisijaisesti aiheelle asetetut tavoitteiden saavuttaminen. Toiminnallisen opinnäytetyön kokonaisuus sisältää sekä teoreettisen että toiminnallisen osuuden. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on suositeltavaa löytää opinnäytetyölle toimeksiantaja. Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä opiskelija pääsee hyödyntämään osaamistaan oikeassa työelämässä ja mahdollisesti onnistuu hankkimaan itselleen myös työpaikan valmistumisen jälkeen. Parhaimmillaan opinnäytetyöstä voi seurata esimerkiksi hanke, johon työn tekijä työllistyy. Toimeksiannon jälkeen opinnäytetyön aihe rajataan sekä sille määritellään tavoitteet ja tarkoitus eli tehdään aiheanalyysi. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa perehdytään ensin aiheen kirjalliseen materiaaliin, jonka perusteella aletaan hahmotella työn teoreettista viitekehystä ja määritellään keskeisimmät käsitteet. Opinnäytetyösuunnitelmaan kerätään tärkeimmät teoriataustat sekä kuvataan konkreettisen tuotoksen eli produktin sisältö. Suunnitelman jälkeen työstetään sekä teoriaosuutta että produktia, siten että molemmat tukevat toisiaan. Kun produkti eli tuote on valmis, se testataan ja arvioidaan sekä käydään läpi koko opinnäytetyöprosessi sekä pohditaan työn luotettavuutta. Työn lopuksi kirjoitetaan pohdinta, jossa tarkastellaan koko opinnäytetyöprosessia, omaa osaamista ja sen kehittymistä sekä mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Mikäli opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, tulee hänen kans-



saan olla yhteydessä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kun opinnäytetyö on valmis, siitä toimitetaan työstä yksi kopio toimeksiantajalle. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

## 4.2 Opinnäytetyöprosessi

Idea caddiemasterin perehdyttämiskansion tekemisestä opinnäytetyönä sai alkunsa kesällä 2013, kun työskentelin caddiemasterina Kajaanin Golf Oy:ssä. Caddiemasterin toimenkuva sekä golf lajina olivat aivan uusia minulle, joten työhön perehdyttäminen oli kohdallani erittäin tärkeää. Perehdyttäminen oli todella hyvää, mutta perehdyttämismateriaalia oli melko niukasti ja se oli ripoteltu useisiin eri paikkoihin. Tästä lähtikin ajatus, että pitäisi tehdä sellainen kansio, johon on koottu kaikki tarvittava tieto loogiseen järjestykseen. Kesällä 2013 minulla oli jo toinen opinnäytetyöaihe, mutta koin perehdyttämiskansion tekemisen tarpeellisemmaksi ja itselläni oli enemmän motivaatiota sen tekoon, koska se hyödyttää minun työtäni perehdyttäessäni muita työntekijöitä Kajaanin Golf Oy:ssä.

Helmikuussa 2014 otin yhteyttä Kajaanin Golf Oy:n toimitusjohtajaan Pekka Vasalaan kysyäkseni, olisiko perehdyttämiskansion tekeminen opinnäytetyönä mahdollista. Hän otti ajatuksen ilolla vastaan, ja sovimme palaavamme asiaan huhtikuussa, kun harjoitteluni olisi ohi. Aiheen varmistuttua toimeksiantajan puolesta otin yhteyttä opinnäytetyökoordinaattori Pekka Oikariseen, joka antoi minulle ohjaavaksi opettajaksi Hannele Siipolan, joka kuitenkin vaihtui myöhemmin Perttu Huuskoon. Helmikuussa tein ensimmäisen version aiheanalyysistä, jota täydensin huhtikuun alussa.

9. huhtikuuta 2014 pidimme ensimmäisen palaverin ohjaavan opettajan kanssa, jossa kävimme läpi opinnäytetyöprosessia. Kävimme läpi aikataulua ja totesimme, että mikäli tavoiteaikataulu toteutuu eli opinnäytetyö olisi palautuskunnossa lokakuussa 2014. Valmistuminen joulukuussa 2014 näytti erinomaiselta. Sovimme, että alan tekemään opinnäytetyösuunnitelmaa, jonka esittäisin mahdollisesti opinnäytetyöseminaarissa 10. kesäkuuta. Opinnäytetyösuunnitelman hahmottelun aloitin tutkimalla aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä sekä niissä käytettyjä hyödyllisiä lähteitä. Useissa perehdyttämistä koskevissa opinnäytetöissä toistuivat samat kirjallisuuslähteet, jotka ovat varmasti hyviksi todettuja. Hiljalleen alkoi muodostua myös varsinaisen opinnäytetyön sisällysluettelo, joka muodostaa hyvin kuvan siitä, mitä opinnäytetyöhön tulen lopulta kirjoittamaan.

14. huhtikuuta 2014 pidimme toimeksiantajan kanssa palaverin siitä, olisiko hänellä jotakin erityistä, mitä hän halusi perehdyttämiskansioon kirjoitettavan. Näkemyksemme olivat melko samanlaiset ja sovimme, että katsomme perehdyttämiskansion sisältöä tarkemmin, kun tekstiä on syntynyt enemmän. Toimeksiantaja halusi painottaa toiminnan yhteisöllisyyttä ja sitä, mikä rooli caddiemasterilla on yrityksessä, koska hän on se, joka on kosketuksissa asiakkaiden kanssa. Perehdyttämiskansiossa sovittiin käytettävän Kajaanin Golfin logoa.

Hyvin varhaisessa vaiheessa aloin hahmotella myös produktin sisällysluetteloa. Tämä sijoittui ajankohtaan, jolloin minun piti töissä perehdyttää uusi työntekijä talon tavoille, joten tämä vaihe sattui juuri sopivaan ajankohtaan. Produktin sisällysluettelon sisältö ja rakenne perustuvat pitkälti omiin kokemuksiin ja näkemyksiin sekä niihin tietoihin, mitä minulle on opetettu omassa perehdyttämisvaiheessa. Lisäksi työssä huomioidaan toimeksiantajan toiveet. 15. 2014 huhtikuuta kävin keskustelemassa toisen opinnäytetyöohjaajani Pekka Oikarisen kanssa yleisistä kirjoitusohjeista, mitä opinnäytetyön kirjoittamiseen liittyy. Lisäksi hain lisää inspiraatiota ja ideoita muiden opinnäytetyösuunnitelmien esityksistä.

Kevään, kesän ja syksyn aikana täydensin perehdyttämiskansion sisältöä järjestelmällisesti, jotta kaikki tarvittavat asiat tuli kirjoitettua. Helpointa kansion tekeminen oli golfin toimistossa, koska siellä kaikki tarvittava aineisto oli saatavilla ja työympäristö toi uusia ideoita kansion sisältöön. Osan kansiosta pystyi tekemään myös muualla, esimerkiksi Nexgolf-varausjärjestelmä osion, koska pääsin kirjautumaan sinne millä tahansa tietokoneella.

2. syyskuuta 2014 lähetin perehdyttämiskansion ensimmäisen version toimeksiantajalle luettavaksi. Toimeksiantaja oli hyvin tyytyväinen. Kajaanin Golf ry:n jäsenyhdistys nimitys muutettiin kotiseuraksi ja klubin hengestä ja yhteisöllisestä ilmapiiristä lisäsin uuden otsikon.

Syyskuun loppupuolella töiden vähetessä viimeistelin perehdyttämiskansion ja lähetin ohjaavalle opettajalle tarkastettavaksi 28.9. Perehdyttämiskansion todettiin olevan selkeä ja kattava, kuten tämän opinnäytetyön tavoitteena oli. Pienillä korostuksilla nostettiin tärkeitä asiakaspalveluhenkisyyden peruspilareita esille. Itse opinnäytetyöraportin todettiin olevan rakenteeltaan selkeä ja looginen. Hyvänä lisäyksenä ohjaavalta opettajalta tuli ehdotus aiempien tutkimusten tarkasteluun ja voisiko niitä käyttää työssä hyväksi. Lisäksi teoriaa ja lähteitä tulisi etsiä lisää.

Lokakuun loppupuolella keskityin teoriaosuuden hiontaan, johdannon viimeistelyyn sekä tuotteen arviointiin, opinnäytetyöprosessin pohdintaan ja tiivistelmien kirjoittamiseen. 31.10.2014 palautin esitysversion ohjaavalle opettajalle.

#### 4.3 Tuotteen arviointi

Caddiemasterina toimimisessa haastavinta on se, että ulkoa muistettavia asioita ja käytäntöjä on todella paljon. Varsinkin uusi työntekijä, joka ei ole aiemmin ollut tekemisissä golfin kanssa, saattaa aluksi säikähtää opittavan tiedon määrää. Caddiemasterin työnkuvan sisäistä parhaiten käytännössä tekemällä, mutta tueksi tarvitaan myös kirjallista materiaalia, josta voidaan tarkistaa, miten mikin asia tehtiin. Tämä kirjallinen materiaali voi olla esimerkiksi perehdyttämiskansio, joka tämän opinnäytetyön tuloksena on syntynyt. Nimi perehdyttämiskansio viittaa ainoastaan perehdyttämistilanteeseen työsuhteen alkuvaiheessa, mutta sitä voidaan käyttää myös tukena koko työsuhteen ajan. Kansiota selailemalla palautuu muistiin myös sellaiset työtilanteet tai käytännöt, joita harvemmin tarvitaan.

Tämän opinnäytetyön produktina eli konkreettisenä tuotteena valmistui caddiemasterin perehdyttämiskansio Kajaanin Golf Oy:lle. Kansiota tuli loppujen lopuksi suhteellisen pitkä, lähes 50 sivua. Kansioon on pyritty keräämään tärkeimmät tiedot caddiemasterina toimimiseen juuri Kajaanin Golfilla. Kajaanin Golfin caddiemasterin työnkuva poikkeaa hieman niin sanotuista normaaleista golfklubeista, koska tavalliselta golfklubilta löytyy caddiemasterin palveluiden lisäksi ravintola sekä isompi pro shop, joissa jopa molemmissa on oma henkilökuntansa. Työnkuva on siis laajempi kuin yleisesti.

Toiminnallisen osion eli perehdyttämiskansion tekemisessä tarkoituksena oli selvittää pääpiirteissään, mitä kaikkea caddiemasterin tulisi tietää työskennellessään Kajaanin Golf Oy:ssä. Työn tarkoitus täyttyy perehdyttämiskansiossa mielestäni hyvin. Kaikkia yksityiskoh-  
tia ei olisi ollut mahdollista ottaa mukaan kansioon, koska silloin siitä olisi tullut valtavan pitkä, joka olisi jo pidemmällä sisällysluettelolla tappanut lukijan mielenkiinnon. Kansioon olen pyrkinyt kokoamaan työkokemukseni pohjalta tärkeimmät ja olennaisimmat tiedot ja käytännöt, jotka caddiemasterin tulee hallita työskennellessään Kajaanin Golf Oy:ssä.

Opinnäytetyön tavoitteena perehdyttämiskansion osalta oli rakentaa selkeä, ytimekäs mutta kuitenkin samalla kattava perehdyttämiskansio, josta tieto löytyy helposti selkeän sisällysluettelon avulla. Tämä tavoite mielestäni saavutettiin, sillä kansion sisällys onnistuttiin jäsentämään selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotta tieto löytyy helposti ja nopeasti. Kansion on todella kattava, ja siellä on jopa sellaista tietoa, muun muassa kilpailun luomisesta, jota caddiemasterin ei välttämättä tarvitsisi edes tietää, koska se kuuluu kilpailutoimikunnalle, mutta on hyvä, että caddiemaster osaa luoda kilpailun, mikäli sellainen tarve tulee.

Perehdyttämiskansion kappaleiden järjestyksellä on väliä. Tässä on ajateltu, että uusi työntekijä saa perehdyttämiskansion käsiinsä työsuhteen alussa. Alkuun on koottu tietoa yrityksestä ja työsuhteesta, jonka työntekijä solmii työnantajan kanssa. Sen jälkeen tutustutaan Kajaanin Golfin kotiseuraan, jolle caddiemaster tekee myös töitä. Seuraavana vuorossa on caddiemasterin toimenkuvan kuvaus. Uusi työntekijä on varmasti jo työnhakuvaiheessa saanut jonkinlaisen käsityksen caddiemasterin työstä, joten tarkempi kuvaus ei ole aivan kansion ensimmäisissä otsikoissa. Luvuissa 7 ja 8 käydään läpi kauden alussa ja lopussa tehtävät työt. Nämä työt on kirjattu kansioon satunnaisessa järjestyksessä. Seuraavaksi käydään läpi tuotteiden hankintaa, myyntiä ja vuokrausta sekä kassan käyttöä. Nämä ovat erittäin tärkeitä osa-alueita, jotka uuden työntekijän on hyvä sisäistää mahdollisimman pian oikealla tavalla. Kassan käyttöohjeissa on tummennettu tärkeimpiä kohtia, jotta ne jäisivät paremmin lukijan mieleen.

Kun caddiemasterin perustyönkuva ja kassankäyttö on selvinnyt, siirrytään pelaamiseen kentällä ja Nexgolf-varausjärjestelmään. Caddiemasterin on muun muassa tärkeä erottaa osakkaat ja seuralta pelioikeuden vuokranneet. Caddiemasterin arki kuluu pitkälti Nexgolf-järjestelmän parissa, jonka tarvittavat toiminnot on eroteltu selkeästi alaotsikoihin. Perehdyttämiskansion lopussa tulevat viikoittain järjestettävät tapahtumat, kuten Green card -kurssit, naisten illat, senioreiden kahvikisat ja juonioritreenit sekä kilpailut viikonloppuisin, joiden valmisteluihin ja pyörittämiseen caddiemasterit osallistuvat ahkerasti. Luvussa 16 kerrotaan tärkeää tietoa tiedottamisesta, ja sen otsikko olisi voinut ehkä olla ylempänä, koska se on kuitenkin yksi caddiemasterin tärkeimmistä tehtävistä. Kansion lopussa käydään lyhyesti kahvilan omavalvontaa, klubin ja ympäristön siisteyttä sekä Kajaanin Golfin yhteistyökumppanit. Kansiossa on pyritty välttämään tyhjää jaarittelua ja keskitytty olennaisiin neuvoihin ja ohjeisiin.

Tuotteen toimivuutta käytännössä on hieman hankala arvioida, koska sen käytännön testaus tapahtuu vasta ensi keväänä, kun Kajaanin Golfille perehdytetään uusia työntekijöitä. Toimeksiantajan näkökulmasta palautteen perusteella työtä voidaan pitää hyvin onnistuneena. Palautteesta voidaan havaita, että perehdyttämiskansiosta on ollut hyötyä myös osakeyhtiön toimitusjohtajalle, joka on saanut selkeämmän kuvan caddiemasterin jokapäiväisestä arjesta sekä sen pienimmistäkin yksityiskohdista.

Oma arvioni perehdyttämiskansion toimivuudesta perustuu pitkälti käytännön työkokemukseeni Kajaanin Golfilla. Itse olen tullut yritykseen töihin aivan ummikkona tietämättä golfista ja caddiemasterina toimimisesta juuri mitään. Olen ollut perehdytettävänä, jolloin olisin kaivannut kirjallista tietoa, miten joissakin tilanteissa toimitaan. Kun sain vastaukset näihin tilanteisiin, kirjoitin ne ylös. Tämän opinnäytetyön pohjustus on siis lähtenyt liikkeelle jo ennen kuin mieleeni juolahti tehdä varsinainen opinnäytetyö kyseisestä aiheesta. Normaalityöntekijän lisäksi olen toiminut yrityksessä myös perehdyttäjänä, jolloin minulle on syntynyt selkeä kuva siitä, mitä asioita uusille työntekijöille tulee perehdyttää ja mihin tulee panostaa erityisesti.

Käytännössä perehdyttämiskansion toteutus ja koonti ovat olleet minun vastuullani. Toimeksiantajalta sain muutamia aiemmin mainittuja ohjeita ja toiveita, mitä hän halusi kansion sisältävän. Kaikki tieto on siis koottu minun omien kokemusten ja sen perusteella, mitä asioita minulle on opetettu perehdyttämisvaiheessa.

Opinnäytetyön lähtötilanteessa Kajaanin Golfin caddiemasterin perehdyttämismateriaalia oli niukasti ja se oli siroteltu moneen eri paikkaan. Perehdyttäminen oli pitkälti suullisen tiedonkulun varassa. Nyt perehdyttämiskansion ollessa valmis olen mielestäni onnistunut kokoaamaan olennaisen tiedon yksin kansiin, jota caddiemasterin on helppo käyttää. Teksti on ymmärrettävää ja työn sisältö asianmukaista ja pätevää. Caddiemasterin toimenkuva on saatu avattua selkeästi uudelle työntekijälle. Perehdyttämiskansio on tehty juuri Kajaanin Golfin tarpeisiin. Vastaavissa golfalan yrityksissä se ei välttämättä toimisi, koska kaikilla yrityksillä on omat tavat ja käytännöt. Toimeksiantajan sanoin työ vastaa erinomaisesti toimeksiantajan tarpeita.

## 5 POHDINTA

Perehdyttämisen merkitys yrityksissä on korostunut viime vuosina yhä enemmän. Työntekijöiden vaihtuvuus yrityksissä on kasvanut ja perehdyttämisen tarve lisääntynyt. Siten tämän opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen ja tuotos tarpeellinen. Mielestäni aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja opetti paljon hyödyllisiä asioita ajatellen omaa ammattitaitoani. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut antoisa, vaikka loppuvaiheessa se onkin tuottanut paljon harmaita hiuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä perehdyttämisestä on työnantajalle ja työntekijälle. Työnantajan näkökulmasta tärkeimmiksi perehdyttämisen hyödyiksi todettiin itsenäiseen työhön siirtymisen nopeutuminen, työn tuottavuuden paraneminen, virheiden väheneminen sekä työturvallisuuden paraneminen. Lisäksi hyvän perehdyttämisen todettiin parantavan työntekijän työmotivaatiota, mikä vaikuttaa taas siihen, että työntekijä todennäköisesti viihtyy työssään, tarpeettomat poissaolot jäävät pois ja hän pysyy yrityksessä. Hyvä perehdyttäminen vähentää siis myös työvoiman vaihtuvuutta. Työntekijän kannalta hyvän perehdyttämisen myötä hän sopeutuu paremmin uuteen työympäristöön ja tutustuu työkavereihin, hän oppii työmenetelmät heti oikein ja hänen ei tarvitse koko aikaa vaivata työkavereita vaan pystyy pian itsenäiseen työhön. Lisäksi perehdyttäminen parantaa työoloja ja yleistä hyvinvointia sekä vähentää työn psyykkisiä ja fyysisiä rasituksia. Uudella työntekijällä on myös hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään, kun hän saa hyvän alun työuralleen.

Perehdyttämiskansioista on jätetty pois itse golfin pelaamiseen liittyvät asiat. Caddiemasterille golf tulee lajina tutuksi pro:n pitämällä Green Card-kurssilla, jossa käydään läpi kaikki peruslyönnit, nimitykset ja käydään tutustumassa kenttään. Lisäksi toimistolla on lukuisia etiketti- ja pelioppaita aloittelijoille. Caddiemaster voi hyödyntää myös niitä työssään. Mikäli golfin pelilliset asiat olisi sisällytetty perehdyttämiskansioon, kansioista olisi tullut huomattavasti jo nykyistä pidempi eikä olisi enää niin hyvin palvellut tämän opinnäytetyön tavoitteita.

Valitsin teoreettiseksi viitekehikseksi ainoastaan perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista. Alussa mietin, että olisiko työhön pitänyt ottaa toinenkin teoriaosa, esimerkiksi motivaatio tai oppiminen. Nyt olen tyytyväinen valintaani, koska muuten opinnäytetyö olisi laajentunut turhan laajaksi ja työn lopullinen sivumäärä olisi kasvanut vielä lisää. Vaikka opinnäytetyössä on lähemmäs 80 sivua, ei sen tekeminen ole loppujen lopuksi tuntunut ylitsepääsemättömältä.

Teoreettisen viitekehyksen perusta eli henkilöstöjohtaminen oli minulle melko uutta asiaa. Restonomiopintojen palveluyrityksen johtaminen -kurssin suoritin ulkomailla, joten sisältö on ollut varmasti hieman erilainen. Kyseisellä kurssilla on käyty juuri näitä asioita läpi, joten tämän teoreettisen osan hyödyntäminen opinnäytetyössä oli varsin opettavaista. Aihe oli kiinnostava ja sitä voisi opiskella lisää myös jatkossa. Lisäksi restonomiopintojen kurssit, joissa on käsitelty hyvää asiakaspalvelua, ovat olleet hyödyksi kirjoittaessa perehdyttämiskansiota asiakaslähtöisen palvelun näkökulmasta.

Näin opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa olen tullut siihen tulokseen, että työn tavoitteet olisi voinut määritellä hieman eri tavalla. Teoriaosan tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyä perehdyttämisestä on työntekijälle ja työnantajalle, mikä on tavoitteena aika pintapuolinen ja yksinkertainen. Nyt tavoitteet voisivat liittyä perehdyttämisprosessin vaiheisiin ja perehdyttämisen haasteisiin, koska erityisesti niiden syvempi pohtiminen olisi valmentanut minua itseäni perehdyttäjänä. Toki perehdyttämisen hyötyjen tunnistaminen on hyväksi, jotta tiedetään, miksi perehdyttäminen on niin tärkeää.

Opinnäytetyön lähteet ovat suurimmaksi osaksi olleet kirjalähteitä. Työturvallisuuskeskus on tehnyt hyviä oppaita ja kirjoja perehdyttämisestä. Kyseiseen aiheeseen liittyvissä teoksissa ongelmina on usein se, että sama tieto toistuu teoksesta toiseen. Teoreettisen osuuden lähteitä voidaan pitää pätevinä ja luotettavina. Osa kirjalähteistä on vanhempia, mutta joukosta löytyy myös uudempia teoksia. Toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuutta on ollut hieman hankala arvioida, koska siihen en ole löytänyt selkeitä ohjeita. Minulla on ollut suuri vastuu siinä, mitä olen oppaaseen kirjoittanut. Ohjeet ja käytännöt, joita olen kansioon kirjoittanut, olen havainnut käytännössä toimiviksi. Aineisto, mitä olen työssä tukena käyttänyt, on ollut edellisten caddiemastereiden tekemiä. Perehdyttämiskansion tietoja on hankala yleistää, koska jokaisella golfklubilla on omat käytännöt asioiden hoitamiseen, mutta lähtökohtaisesti caddiemasterin työtehtävät ovat samoja.

Opinnäytetyöprosessin suurimpana haasteena on ollut löytää aikaa, jolloin olisin opinnäytetyötä voinut kirjoittaa. Opinnäytetyöprosessin voidaan katsoa lähteneen käyntiin huhtikuun puolivälissä, jolloin pikku hiljaa aloitin myös Kajaanin Golfilla työt, jotka loppuivat syyskuun viimeinen päivä eli käytännössä lokakuussa olen voinut ainoastaan keskittyä pelkkään koulunkäyntiin ja opinnäytetyön tekoon. Toisaalta työskentely on helpottanut perehdyttämiskansion tekoa, koska niitä tilanteita on tullut töissä päivittäin eteen, mitä kansioon olen kirjoittanut ja kuvannut.

Koko opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin kahdeksan kuukautta, mikä on melko pitkä aika. Olisi ollut huomattavasti helpompi, kun olisin päässyt keskittämään ajatukseni täysin opinnäytetyöhön. Niin työ olisi valmistunut lyhyemmässä ajassa. Kesällä ajatukset olivat pitkälti töissä ja golfin pelaamisessa, joten aikaa opinnäytetyölle ei juuri jäänyt. Teorian koonti ja hyvien lähteiden etsiminen on ollut välillä erittäin haastavaa. Hyviä lähteitä on paljon, mutta monessa lähteessä on suurin piirtein samat tiedot. Perehdyttämiskansion koonti puolestaan oli yllättävänkin helppoa johtuen siitä, että aihe oli mielenkiintoinen ja olin siihen hyvin perehtynyt.

Työ valmistuu kuitenkin ajallaan, joten siihen voin olla tyytyväinen. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa halusin ehdottomasti tehdä toiminnallisen opinnäytetyön tekevän AMK:n hengessä ja toteuttaa jotakin konkreettista. Nyt tämä konkreettinen tuote, perehdyttämiskansio, on tehty Kajaanin Golfin käyttöön. Tästä opinnäytetyöstä ovat hyötäneet niin tekijä, toimeksiantaja kuin tulevaisuudessa myös yrityksen uudet työntekijät. Ammatillisesti opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle paljon uusia asioita henkilöstöjohtamisesta ja erityisesti perehdyttämisestä. Myös tällainen suuremman työn kokoaminen ja kokonaisuuden hallitseminen on ollut hyödyllinen oppimisprosessi, josta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa.

Jatkossa tätä perehdyttämiskansiota voisi kehittää siten, että tähän liitetään golfin pelillisiä asioita. Silloin tästä kansiosta tulisi jo todella kattava, mikä tehostaisi edelleen uusien caddiemastereiden perehdyttämistä ja itsenäistä oppimista. Lisäksi perehdyttämiskansioon voisi lisätä yksityiskohtainen kuvaus Kajaanin Golfin kentästä väylien ihannetuloksineen ja muine yksityisyyskohtineen.



## LÄHTEET

- Beech, N. & McKenna, E. 2002. Human resource management- a concise analysis. Pearson Education Limited.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2014. Tuotteistettu kehittämisprosessi/ Toiminnallinen opinnäytetyö. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tuotteistettu-prosessi> Luettu 23.10.2014.
- Kajaanin Golf Oy. 2014. Kajaanin Golf Oy yhtiöjärjestys. [http://www.kajaanigolf.fi/kag\\_oy/kajaanin\\_golf\\_oy\\_n\\_yhtiojarjestys](http://www.kajaanigolf.fi/kag_oy/kajaanin_golf_oy_n_yhtiojarjestys) Luettu 10.5.2014.
- Kangas, P. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. – 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.
- Nickson, D. 2007. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Elsevier Ltd.
- Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf) Luettu 31.5.2014
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

### **Painamattomat lähteet**

Halonen, A. & Sarlin, J. 2013. Kajaanin Golf Ry 1983 – 2013.

Mesiäinen L. 2007. Uuden työntekijän perehdyttäminen – Case Vierumäki Golf. Lahden ammattikorkeakoulu: Opinnäytetyö.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11235/2007-11-21-04.pdf?sequence=1>

Luettu 28.10.2014.

LIITTEET

CADDIEMASTERIN PEREHDYTTÄMISKANSIO (Salainen)