



- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# TERVETULOA TUNTURIIN!

Perehdytyskansion laatiminen Rantasipi Rukahovin vastaanottoon

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Työn tekijä(t) Elisa Kinnunen
Työn nimi Tervetuloa tunturiin! Perehdytyskansion laatiminen Rantasipi Rukahovin vastaanottoon
Päiväys 2.12.2015   Sivumäärä/Liitteet 47/6
Ohjaaja(t) Tiina Kuosmanen
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Rantasipi Rukahovi
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansio hotelli Rantasipi Rukahovin vastaanottoon. Tavoitteena oli kehittää vastaanottoon tulevien uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämistä. Perehdytyskansion tarkoituksena on tarjota tulokkaille oleellista, työssä tarvittavaa tietoa Rantasipi Rukahovista ja sen toimintaympäristöstä.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii hotelli Rantasipi Rukahovi. Rukahovi sijaitsee Rukan hiihtokeskuksessa Kuusamossa. Rukahoviin kuuluu hotellihuoneiden ja huoneistojen lisäksi ravintoloita, yökerho ja kokoustiloja. Rukahovi onkin suosittu sekä vapaa-ajan- että työmatkustajien keskuudessa.</p> <p>Idea opinnäytetyölle saatiin harjoittelujaksosta Rukahovin vastaanotossa. Perehdyttämässä ilmeni paljon kehityskohteita, eikä perehdyttämässä esimerkiksi käytetty perehdytyskansiota apuna. Kansion laatiminen vaikuttikin hyvältä opinnäytetyön aiheelta, joka hyödyttäisi aidosti toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Toiminnallinen osa koostuu perehdyttämiskansion laatimisesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin kesällä 2015 lomakekyselynä Rukahovin vastaanoton kevään 2014 harjoittelijoille sekä vastaanoton nykyisille työntekijöille. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mikä on vastaajien mielestä perehdyttämisen nykytila Rukahovissa ja saada selville, millainen tulevan perehdytyskansion tulisi sisällöltään ja muilta ominaisuuksiltaan olla. Vastaukset analysoitiin ja tulkittiin. Tulosten ja perehdyttämisteorian pohjalta laadittiin perehdytyskansio sekä konkreettisia ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi.</p> <p>Tuotoksena syntyi selkeä perehdytysopas, jossa on sopivasti sisältöä tulokasta ajatellen. Kansion sisältö laadittiin yhteistyössä Rukahovin työntekijöiden kanssa. Kansio on tehty Word-tiedostona, jolloin se on helposti päivitettävissä sekä tulostettavissa paperiseksi versioksi. Toimeksiantaja on tuotokseen tyytyväinen, ja kansiota tullaan käyttämään uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämässä.</p>
<p>Avainsanat</p> <p>Perehdyttäminen, työnopastus, henkilöstöjohtaminen, perehdytysopas, kvalitatiivinen tutkimus</p>

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Elisa Kinnunen			
Title of Thesis Improving orientation in Rantasipi Rukahovi			
Date	2.12.2015	Pages/Appendices	47/6
Supervisor(s) Tiina Kuosmanen			
Client Organisation /Partners Rantasipi Rukahovi			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this functional thesis was to create an orientation guide for new employees and interns of hotel Rantasipi Rukahovi's reception. The main goal was to develop the orientation process of newcomers. The purpose of the orientation guide is to give necessary information about Rukahovi and its operational environment.</p> <p>The client organisation is hotel Rantasipi Rukahovi. Rukahovi is located in the centre of ski resort Ruka in the city of Kuusamo. In addition to hotel rooms and apartments Rukahovi has restaurants, a nightclub and conference rooms. That is why Rukahovi is popular among both work and leisure travelers.</p> <p>The idea for this thesis first came during an internship in Rukahovi's reception. The given orientation lacked quality and no orientation guide was used. Hence making an orientation guide for the reception seemed like a good subject for a thesis that would truly benefit Rukahovi.</p> <p>This thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part covers orientation as a part of human resource management. The practical part consists of the making of the orientation guide. The methods of qualitative research were used in the research. The research was implemented in the summer of 2015. It was executed as a form enquiry for the receptionist interns of spring 2015 and the current receptionists. The purpose of the research was to survey the quality of orientation in Rukahovi and find out what the future orientation guide should be like. Answers were analyzed and explicated. Finally the orientation guide and development ideas for orientation were created on those results' and theory's grounds.</p> <p>As an output, an explicit orientation guide with proper amount of content was created. The content was created in concert with the employees of Rukahovi. The guide is made as a Word-file and is therefore easy to update and printable to a paper version. The client organisation is happy with the guide, and it will be used in the orientation of future newcomers.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Orientation, work instruction, human resource management, orientation guide, qualitative research</p>			

## SISÄLTÖ

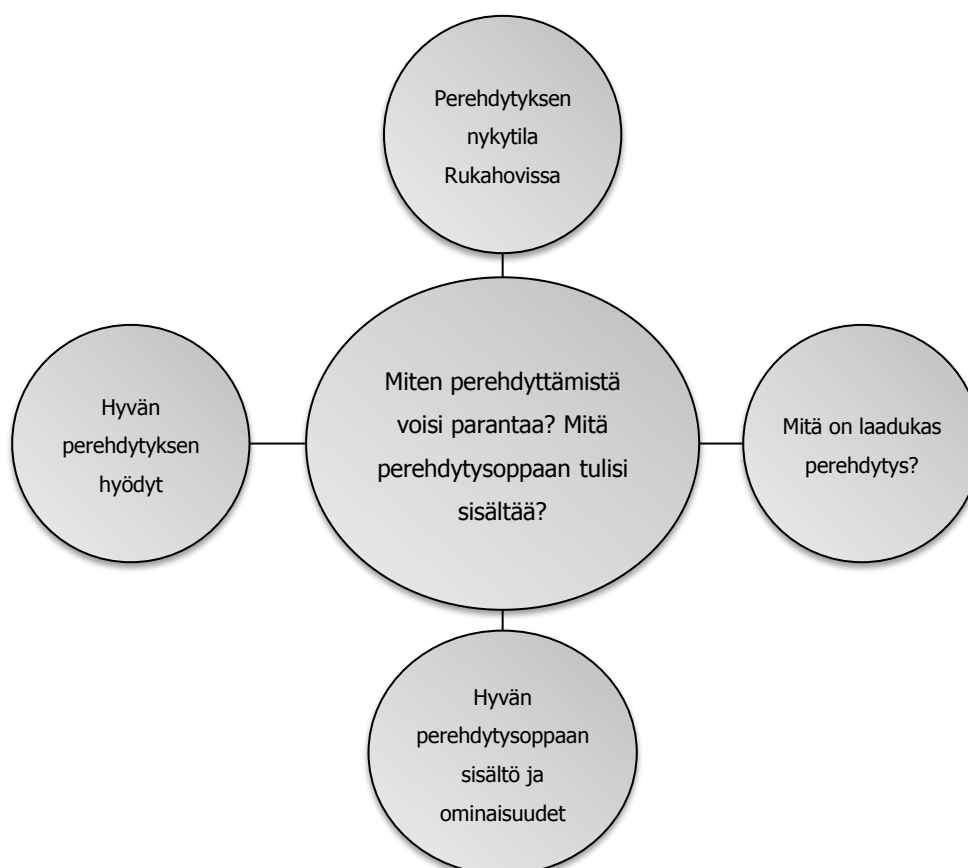
1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet.....	8
1.2	Rantasipi Rukahovi.....	8
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	11
2.1	Mitä on henkilöstöjohtaminen?.....	11
2.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	11
2.3	Henkilöstöstrategia .....	13
2.4	Henkilöstösuunnitelma .....	13
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	14
3.1	Perehdyttämisen merkitys .....	15
3.1.1	Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle .....	15
3.1.2	Perehdyttämisen merkitys uudelle työntekijälle ja työyhteisölle .....	16
3.2	Uuden työntekijän perehdyttäminen.....	16
3.3	Perehdyttämiskonseptit .....	17
4	PEREHDYTTÄMISPROSESSI.....	19
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	19
4.2	Itse prosessi .....	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	24
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	24
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULKINTA .....	26
6.1	Tulokset .....	26
6.1.1	Mitä on laadukas perehdytys ja mikä on sen merkitys? .....	26
6.1.2	Perehdyttämisen käytänteet Rukahovissa .....	27
6.1.3	Perehdyttämisen kehittäminen Rukahovissa – mitä ja miten? .....	28
6.1.4	Millainen on hyvä perehdytyskansio? .....	30
6.2	Vastausten tulkinta .....	31
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	33
7	PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN .....	34
7.1	Kansion suunnittelu.....	34
7.2	Kansion sisältö.....	35

8	LOPUKSI.....	36
8.1	Ideita perehdyttämisen kehittämiseksi Rukahovissa.....	36
8.2	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	37
	LÄHTEET .....	39
	LIITE 1: KYSYMYKSET HARJOITTELIJOILLE .....	42
	LIITE 2: KYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE .....	43
	LIITE 3: PEREHDYTYSKANSION KANSILEHTI.....	45
	LIITE 4: PEREHDYTYSKANSION SISÄLLYSLUETTELO.....	46

## 1 JOHDANTO

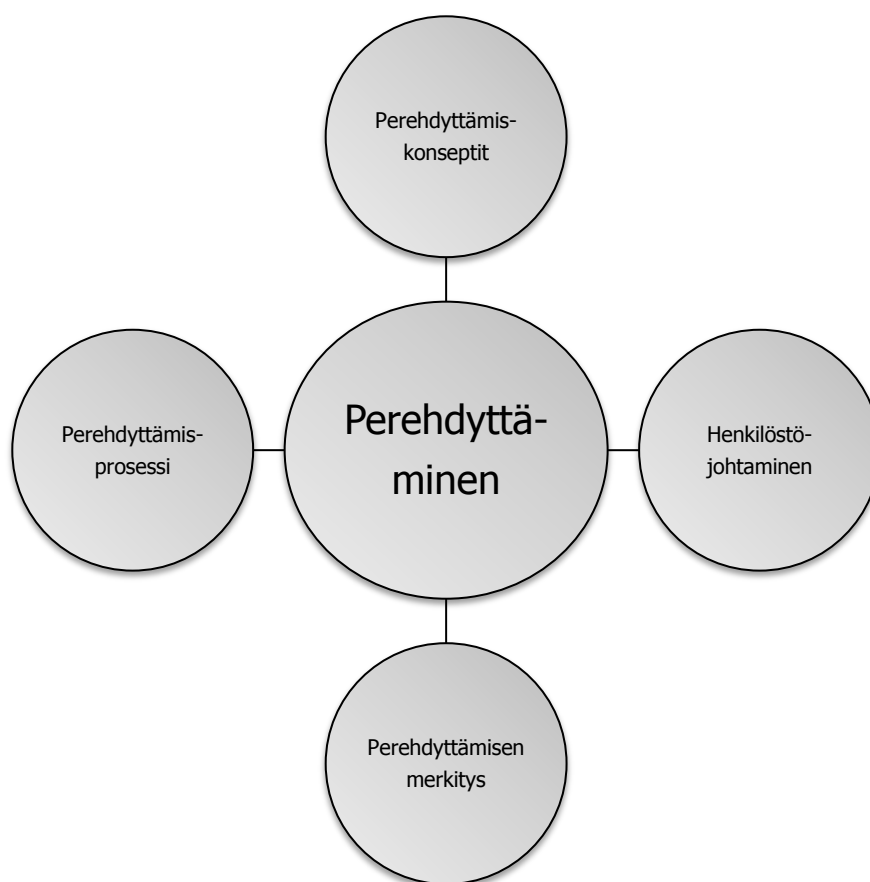
Idean opinnäytetyölleni sain alkuvuodesta 2015 suorittaessani perusharjoittelua Rantasipi Rukahovin vastaanotossa. Rukahovin olemassa oleva perehdytyskansio tarvitsi ehdottomasti päivitystä, eikä sitä omassa perehdyttämisessänkään käytetty lainkaan. Omani ja harjoittelijatovereideni perehdyttäminen oli muiltakin osin puutteellista. Perehdyttäminen on todella tärkeä osa onnistunutta rekrytointia ja henkilöstön kehittämistä, ja oli hämmäntävää huomata, kuinka laiminlyöty prosessi se Rukahovissa oli. Tämän vuoksi haluan kehittää perehdyttämistä Rukahovissa ja tehdä heille avuksi perehdyttämisosoppaan.

Tutkimusongelma ja tämän toiminnallisen opinnäytetyöni aihe on, kuinka perehdyttämistä voisi Rantasipi Rukahovissa parantaa, ja millainen perehdytyskansio tukisi perehdyttämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimusongelma on kuvattu kuviossa 1. Tutkimukseni päätavoitteena on luoda perehdytyskansio Rantasipi Rukahovin vastaanottoon. Perehdytyskansiota tullaan käyttämään tukimateriaalina uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämisessä, minkä lisäksi vanhatkin työntekijät voivat tarkistaa siitä tietoja. Tutkimuksessa selvitetään myös Rantasipi Rukahovin vastaanoton perehdyttämisen nykytilanne viime kevään vastaanottoharjoittelijoille ja nykyisille vastaanoton työntekijöille tehtävän tutkimuksen avulla. Tämän tutkimuksen pohjalta teen vastaanottoon perehdytysoppaan ja annan kehitysideoita perehdyttämiseen Rukahovissa.



KUVIO 1. Tutkimusongelma.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2. Perehdyttäminen on henkilöstöjohtamisen tärkeä osa-alue. Kattoteoriana opinnäytetyössäni on henkilöstöjohtaminen, mutta pääteoriana käsittelen varsinaisen perehdyttämisen teoriaa, koska näen sen olevan työni aiheen kannalta olennaisinta. Henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen teorian jälkeen käsittelen kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa, minkä jälkeen siirryn itse tutkimukseen. Lopuksi kerron vielä perehdyttämisoppaan tekemisestä. Lähteinä käytän perehdyttämisen, henkilöstöjohtamisen ja tutkimusmenetelmien kirjallisuutta sekä joitain Internet-sivuja ja muita verkkoaineistoja.



KUVIO 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

## 1.1 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

*Henkilöstöjohtaminen* on johtamisen osa-alue, joka pitää sisällään organisaation henkilöstön hankinnan, sen motivoinnin, ylläpidon, kehittämisen ja palkitsemisen (Armstrong 2012, 4). Henkilöstöjohtamisella siis varmistetaan, että organisaatiolla on riittävästi osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa (Viitala 2009, 10).

*Perehdyttämisen* tavoitteena on antaa perehdytettävälle valmiudet toimia itsenäisesti työssään. Se pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jolla perehdytettävää tuetaan uuden työn alussa. Perehdyttämisen voidaan ajatella jakautuvan alku- ja yleisperehdytykseen, jossa perehdytettävä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, ja työnopastukseen, jossa perehdytettävä oppii varsinaisen työn tekemisen. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 14; Lepistö 2004, 59; Kupias ja Peltola 2009, 18, 21.)

*Perehdyttämiskansion* tarkoituksena on tukea perehdytettävän oppimista sekä toimia tukena myös perehdyttäjälle. Kansiossa on oleellista tietoa, jota perehdytettävä uuden työn alussa ja sen aikana tarvitsee. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 10.)

*Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus* on tutkimusmenetelmä, jonka lähtökohtana on inhimillinen toiminta. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ja tapauksia ja tutkimusaineistoa käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 165.)

## 1.2 Rantasipi Rukahovi

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kuusamossa sijaitseva hotelli Rantasipi Rukahovi. Rukahovi kuuluu Restel-konsernin omistamaan Rantasipi-hotelliketjuun. Tässä luvussa kerrotaan Rukahovista ja sen toimintaympäristöstä.

### Restel Oy

Restel Oy omistaa Suomessa 47 hotellia ja 163 erillistä ravintolaa, ja on näin ollen Suomen johtava hotelli- ja ravintola-alan yritys. Konsernin hotelleihin kuuluvat Rantasipi-hotellien lisäksi kotimaiset hotelli Seurahuone Helsinki ja Cumulus-hotelliketju sekä kansainväliset Crowne Plaza Helsinki, Hotel Indigo Helsinki - Boulevard sekä Holiday Inn –hotelliketju. (Restel.) Vuonna 2014 Restel-konsernin liikevaihto oli 386,2 miljoonaa euroa, ja konserni työllisti yli 5300 henkilöä (Restel-konsernin toimintakertomus, 2014). Restelin Oy:n omistaa Osuuskunta Tradeka (Restel: Vastuullisuus).

### Rantasipi-ketju

Tämä kotimainen hotelliketju sai alkunsa vuonna 1965, jolloin avattiin ketjun ensimmäinen hotelli – luontohotelli Ruuponsaari Viitasaarelle. Kolme vuotta myöhemmin ketju avasi Suomen ensimmäisen kokoushotellin Joutsaan, hotelli Rantasipi Joutsenlammen. Ketju tuli tunnetuksi korpihotelliketjuna, jonka pääasiakasryhmä koostui loma- ja kokousasiakkaista.



Hiljalleen ketju laajeni entisestään. Vuonna 1992 ketjun siirtyessä Restel Oy:n omistukseen kuului siihen yhdeksän hotellia. Ajan saatossa ja Rantasipi-ketjun kehittyessä aiemmin korpihotelleistaan tunnettu hotelliketju oli kuitenkin muuttanut imagoaan ja omisti myös kaupunkihotelleja. Vuonna 1997 Restel Oy päättikin palauttaa ketjun luonnonläheiseksi loma- ja kokoushotelliketjuksi. Nykyään Rantasipi-ketjuun kuuluu 12 kylpylä-, luonto- ja elämyshotellia. (Rantasipi faktat.)

#### Hotelli Rantasipi Rukahovi

Alun perin Rukatunturi Oy:n omistama hotelli Rukahovi avattiin 15.12.1963. Aluksi hotellissa oli vain 12 huonetta, 100-paikkainen ravintola ja aurinkoterassi. Kuitenkin jo seuraavana vuonna hotelliin rakennettiin 20 huonetta lisää ja ravintolapaikkoja lisättiin. Rukan hiihtokeskus kehittyi 70-luvun alussa nopeasti, ja vuonna 1974 hotellia laajennettiin jälleen. Tämänkertaisessa remontissa Rukahovi sai 50 huonetta lisää sekä uudet sauna- ja uima-allastilat. Myös ravintola ja keittiö uusittiin. Syyskuussa 1975 Rukatunturi Oy myytiin Matkaravintola Oy:lle, jonka taas osti Rantasipi Oy kaksi vuotta myöhemmin. Näin hotelli Rukahovi siirtyi Rantasipin hallintaan. 1980-luku oli voimakasta kasvun ja rakentamisen aikaa Rukalla, ja Rantasipi Rukahovikin koki jälleen uudistuksia. Rukahovi sai esimerkiksi oman pienen kaupan, 32 huoneistoa sekä uusitun ravintolan.

1990-luvun lama kuitenkin hidasti alueen kehitystä, mutta siitä huolimatta hotelli Rukahovi koki jälleen suuren remontin, joka valmistui vuonna 2001. Hotelli sai kokonaan uuden laajennusosan, jossa on 105 uutta huonetta, ravintola, aulabaari sekä vastaanoton ja myyntipalvelun tilat. Kysyntää oli myös muille kuin harrastuspalveluille, ja vuonna 2003 hotelliin valmistuikin myös kokouskeskus, joka mahdollistaa monenlaisten seminaarien ja tapahtumien järjestämisen. (Rukahovi ajasta aikaan.)

Tähän päivään mennessä pieni, 12-huoneinen hotelli on siis laajentunut todella paljon; nykyään hotellissa on 180 eritasoista hotellihuonetta, 48 rivitalohuoneistoa, ruokaravintola, tanssiravintola, kaksi baaria sekä yökerho. Lisäksi Rantasipi Rukahoviin kuuluu kymmenen kokoustilaa käsittävä kokouskeskus, josta löytyy puitteet jopa 260 hengen kokouksen tai 460 hengen cocktail-tilaisuuden järjestämiseen. (Rantasipi ennen – ja varsinkin nyt.)



KUVA 1. Rukahovi facade (Rantasipi Rukahovi – kuvat.)

## Kuusamo ja Ruka

Rantasipi Rukahovi sijaitsee Kuusamossa keskellä Rukan suosittua hiihtokeskusta. Reilun 15 000 asukkaan Kuusamo sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa Koillismaalla. Matkailijoita Kuusamossa vierailee vuosittain arviolta noin miljoona. Kesäisin turisteja houkuttelee Kuusamon luonto. Suurin vetovoimatekijä kesäisessä Kuusamossa on Suomen ehkä tunnetuin vaellusreitti, 70-80 kilometriä pitkä Karhunkierros. Vaeltamisen lisäksi voi Kuusamossa harrastaa kesäisin esimerkiksi koskenlaskua, patikointia, kalastusta ja metsästystä. Talvella turisteja vetää puoleensa ehdottomasti eniten Rukan laskettelukeskus.

Rukan laskettelukeskus sijaitsee noin 25 kilometriä Kuusamon keskustasta pohjoiseen, ja on Suomen laskettelukeskuksista toiseksi suurin hieman alle 8 miljoonan euron vuotuisella hissilipunmyynnillä. Rukalla on 34 rinnettä; suurin korkeusero on 201 metriä ja pisimmän rinteen pituus 1300 metriä. Rinteiden joukossa on myös kansainvälisen hiihtoliiton FIS:n mitoitukset täyttävät kumpare- ja pujottelurinteet. Lisäksi Rukalta löytyy noin 153 kilometriä maastohiihtolatuja, joista yli 30 kilometriä on valaistu. Rukalla järjestetään myös freestylen MM-kilpailut sekä pohjoismaisten hiihtolajien eli hiihdon, mäkihypyn ja yhdistetyn maailmancup-tapahtuma. Hiihtokausi kestää yli 200 päivää lokakuusta toukokuuhun - kaudella 2014-2015 Rukalla laskettiin 206 päivää. Rukan alppityylisestä kävelykylästä löytyy suurin osa sen palveluista, kuten 15 ravintolaa ja 10 ostospaikkaa. (Rukan ja Kuusamon matkailun faktoja.)

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on suuri – sen tehtävänä on esimerkiksi varmistaa henkilöstön riittävyys, osaavuus ja yrityksen kehittyminen. Henkilöstöjohtamisella pyritään myös maksimoimaan henkilöstön motivaatio, yritykseen sitoutuminen sekä työkykyisyys. (Viitala 2009, 10.) Viitalan (2009, 19) mukaan henkilöstöjohtaminen on myös elintärkeässä osassa liiketoiminnan joustavuutta turvattaessa, mikä on markkinoiden ja kilpailutilanteiden muuttuessa olennaista yrityksen menestyksen kannalta. Joustavuus tarkoittaa tässä tapauksessa esimerkiksi henkilöstön lisäämistä sinne, missä sitä tarvitaan ja vähentämistä siellä, missä sille ei enää ole entisensuuruista tarvetta sekä sitä, että henkilöstö oppii uudet asiat nopeasti ja ennakoiden.

### 2.1 Mitä on henkilöstöjohtaminen?

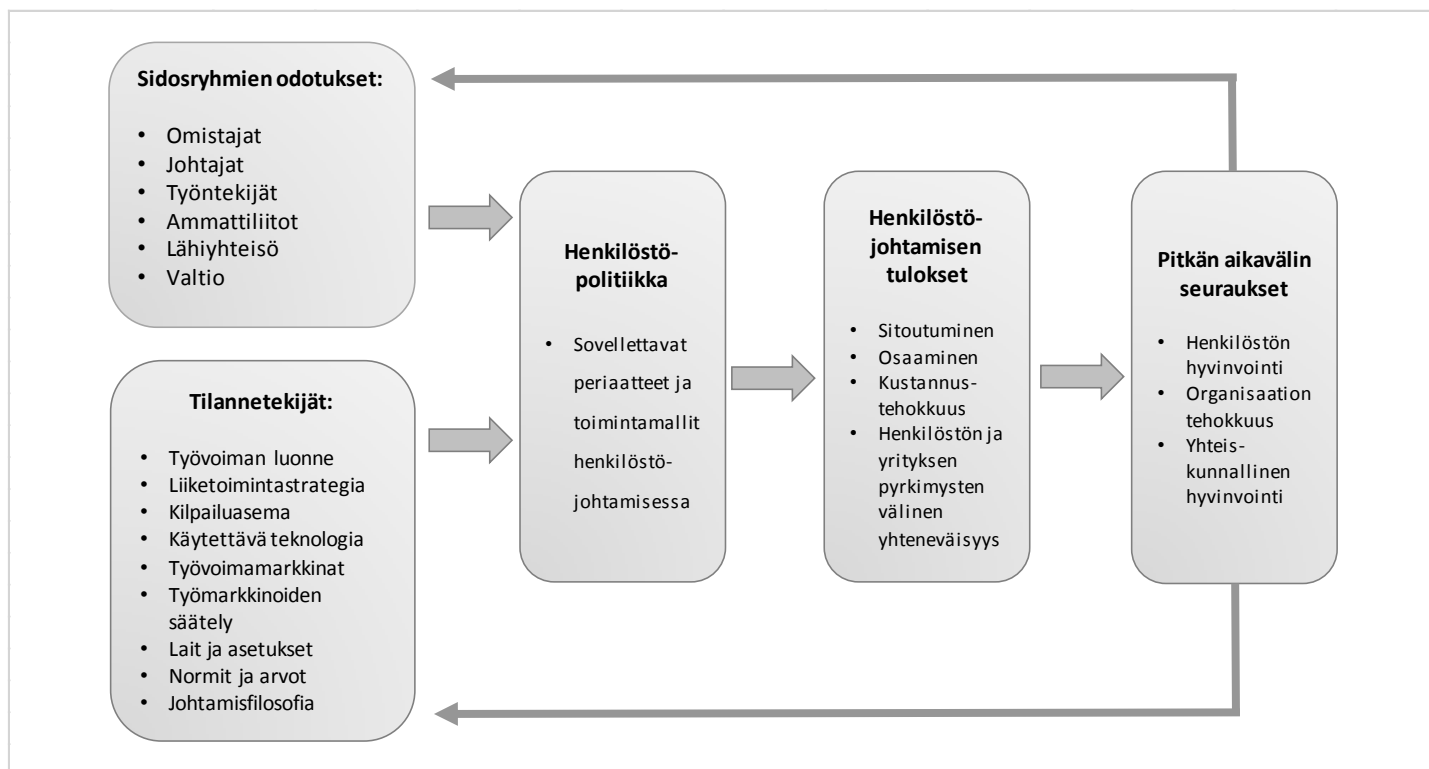
Usein henkilöstöjohtaminen on määritelty käsittämään kaikki se tarkoituksellinen toiminta, joka liittyy henkilöstöön. Näissä tapauksissa henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: johtajuus (Leadership), työelämysuhteiden hoitaminen (Industrial Relations eli IR) sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management eli HRM). (Viitala 2009, 20.)

Johtajuuteen kuuluu monet henkilöstöjohtamisen käytännönasiat, jotka johtajat ja esimiehet toteuttavat. Näihin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden valitseminen, ohjaus, motivointi, kannustaminen ja irtisanominen. Työelämysuhteiden hoitaminen pitää sisällään työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamisen, kuten työehtosopimusten määräysten hallinnan ja noudattamisen, yhteistyön, riitojen käsittelyn ja paikallisen sopimisen työnantajan ja työntekijän välillä. Tässä osassa tulee esille henkilöstöjohtamisen rooli konfliktien ratkaisemisessa ja niiden välttämisessä. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen taas kuuluvat ne yrityksen toiminnot, joiden tarkoituksena on varmistaa yrityksen henkilöstön riittävyys, osaavuus ja hyvinvointi. Käytännössä käsitteet kuitenkin sulautuvat ja sekoittuvat toisiinsa. (Viitala 2009, 20-21.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska opinnäytetyön pääaihe eli perehdyttäminen on sen osa-alue.

### 2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

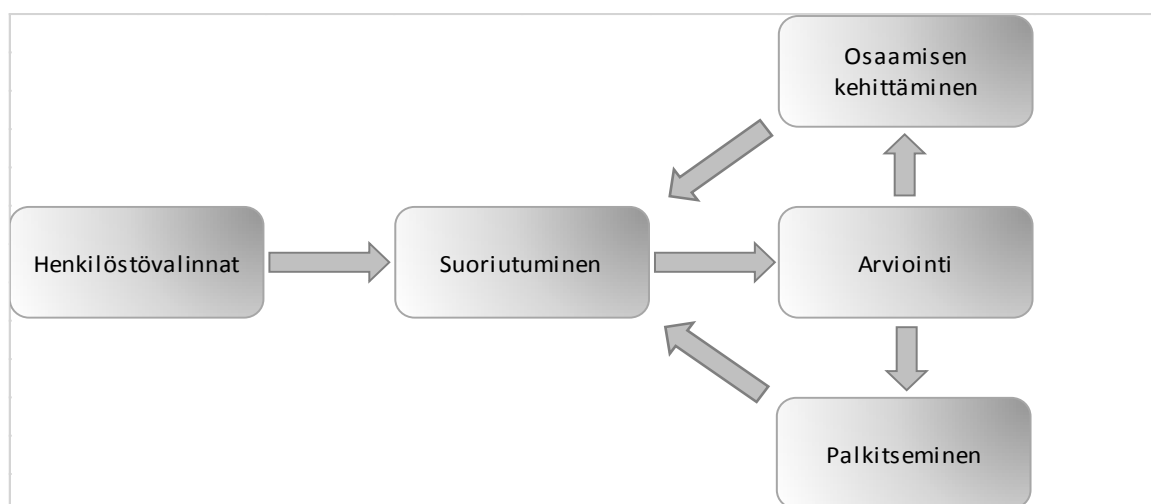
Kauhasen (2010, 16) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään henkilöstön hankinnan, motivoinnin, ylläpidon, kehittämisen ja palkitsemisen. Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan tarkastella erilaisten mallien avulla. Kuviossa 3 kuvattu Beerin, Spectorin ja Lawrencen malli eli niin kutsuttu Harvardin malli kuvaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Mallissa on kuusi elementtiä: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, edellisistä johtuvat henkilöstöön liittyvät tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset ja näiden vaikutus takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. Tilannetekijöitä ovat johdon strategiaan ja henkilöstöä koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät, kuten työmarkkinoiden tila tai johtamisfilosofia. Sidosryhmien odotuksista olennaimpia ovat omistajien, työntekijöiden, viranomaisten ja ammattiliittojen odotukset ja vaatimukset. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat yrityksen henkilöstökäytännöt ja suoraan henkilöstöön liittyvät päätökset. Henkilöstötuloksia ovat esimerkiksi yritykseen sitoutuminen ja henkilökohtaiset, hyvät suori-

tukset. Näiden avulla saavutetaan kustannustehokkuus ja hyvä toiminnan laatu. Pitkän aikavälin seuraukset on jaettu kolmeen tasoon; yksilöiden, yrityksen ja yhteiskunnan tasoihin. Yksilötaso näkyy henkilöstöhyvinvoinnissa, yritystaso organisaation tehokkuudessa ja yhteiskuntataso yhteiskunnallisessa hyvinvoinnissa. (Viitala 2009, 25-26.)



KUVIO 3. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2009, 26.)

Kuviossa 4 kuvattu Fombrunin malli taas kuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimpien tehtäväalueiden eli henkilöstön valinnan, arvioinnin, kehittämisen ja palkitsemisen vaikutussuhteita. (Viitala 2009, 25.) Mallissa kaiken perustana ovat henkilöstövalinnat. Valitun henkilöstön suoriutumisesta arvioidaan, minkä perusteella henkilöstön osaamista pyritään kehittämään ja hyvin suoriutuvaa henkilöstöä palkitsemaan.



KUVIO 4. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2009, 25.)

## 2.3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia antaa henkilöstövoimavarojen johtamiselle suuntaviivat. Sen tavoitteena on tukea yrityksen liiketoimintastrategian onnistumista omalta osaltaan. (Viitala 2009, 61.) Strategiassa olennaisimpia osia ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. (Armstrong 2012, 14-19.) Henkilöstöstrategian muotoutumiseen vaikuttavat yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö, liiketoimintastrategia sekä henkilöstöresurssien uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet (Österberg 2013, 25).

Henkilöstöstrategia on siis suunnitelma, jossa asetetaan henkilöstövoimavarojen tavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstöstrategiaa kehitetään ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. (Kauhanen 2010, 22.) Henkilöstöpolitiikka määrittelee strategian toteuttamisen käytännön toiminnan toimenpiteet, vastuujaon ja aikataulut (Viitala 2009, 62). Henkilöstöstrategian linjaukset tavoitteille ja tarpeille ovat lähtökohtana henkilöstösuunnittelulle.

## 2.4 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että kaikessa yrityksen toiminnassa on riittävää ja riittävän osaavaa työvoimaa. Suunnitelmassa määritellään työvoiman ja osaamisen mahdolliset lisäämis- ja vähennyskohteet, keinot näiden hoitamiseen sekä osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia auttavat toimenpiteet. Myös henkilöstökustannukset on eritelty suunnitelmaan. (Viitala 2009, 70.)

Henkilöstösuunnitelma koostuu usein osasuunnitelmista yksiköittäin, toiminnoittain tai osastoittain. Osasuunnitelmia ovat esimerkiksi sitouttamissuunnitelma, palkitsemissuunnitelma, hyvinvoinnin edistämissuunnitelma sekä ennakoitu työvoiman hankintasuunnitelma. (Viitala 2009, 75.)

Ennakoidussa työvoiman hankintasuunnitelmassa määritellään yrityksen eri osien työvoiman tarve suunnittelujakson aikana sekä se, miten nämä tarpeet katetaan. Työvoiman tarpeen suunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön luonnollinen poistuma (esimerkiksi eläköityminen), mahdollinen toiminnan laajeneminen tai sen supistuminen, joilla on kaikilla vaikutuksensa työvoiman tarpeeseen ja vapautumiseen. Hankintasuunnitelmassa on suurpiirteisesti määritelty rekrytointiajankohdat, uuden työvoiman hankintakanavat sekä perehdytysohjelmat ja niiden päävastuut. Suunnitelmaan kuuluvat myös henkilöstön ikärakenne, osaaminen ja sijoittelu sekä henkilöstöhankinnoista aiheutuvat kustannukset. (Viitala 2009, 76.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on pieni, mutta olennainen osa henkilöstöjohtamista. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) luonnehtivat perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 18) mukaan perehdyttäminen voidaan nähdä eräänlaisena yläkäsitteenä, joka jakautuu alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä työnopastukseen. Alku- ja yleisperehdyttäminen on prosessi, jonka avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa - sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, toimintatavat sekä ihmiset. Tämän perehdyttämisen tarkoituksena on siis tehdä työpaikka tutuksi. Työnopastuksessa taas työntekijälle opetetaan varsinainen työn tekeminen, eli esimerkiksi työtehtävät, oikeat ja turvalliset työmenetelmät sekä laitteiden käyttö (Lepistö 2004, 59). Tällä opastuksella pyritään siihen, että työntekijä pystyy mahdollisimman pian itsenäiseen työntekoon, ajatteluun ja oppimiseen. (Kangas 2003, 3.)

Ensimmäinen työpäivä on mieleenpainuva kokemus. Sitä odotetaan jännityksellä ja uteliaisuudella, ja siihen sisältyy paljon odotuksia. Ensimmäiset päivät ja kohtaamiset uudessa työssä ovatkin kriittisiä työntekijän oppimisen ja yhteistyön kannalta. Näiden asioiden osalta jo ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta syntyvä myönteinen ensivaikutelma on tärkeää – hyvän ensivaikutelman myötä työntekijä kokee olevansa tervetullut ja tarpeellinen. Huonoa ensivaikutelmaa sen sijaan voi olla hyvin vaikeaa korjata. Ensimmäiset viikot taas luovat pohjan koko työroolin ja työsuhteen rakentumiselle. (Kangas 2003, 9; Kjelin ja Kuusisto 2003, 162.)

Laadukas perehdytys on koko työyhteisön kannalta tärkeää. Hyvästä perehdytyksestä hyötyvät niin työntekijät kuin työnantajakin - hyvän perehdytyksen ansiosta työntekijä pystyy työskentelemään pian itsenäisesti. Perehdytyksellä pyritään myös sitouttamaan työntekijä organisaatioon (Kjelin ja Kuusisto 2003, 17). Myös perehdyttäjän omat taidot kehittyvät tämän perehdyttäessä uutta työntekijää (Yeung 2003, 11). Jo työturvallisuuslaki vaatii, että työntekijä perehdytetään riittävästi itse työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työvälineisiin. Opetusta ja ohjausta on myös täydennettävä tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002, §14.) Työturvallisuus onkin erittäin tärkeä osa perehdyttämistä. Työturvallisuuteen kuuluu paljon muutakin kuin vain esimerkiksi työvälineiden ja -laitteiden oikea käyttö - työturvallisuutta kun uhkaavat usein asiakkaat. Etenkin palvelu-aloilla työntekijät kohtaavat moninaisia tilanteita, joissa niin fyysinen kuin henkinenkin turvallisuus on uhattuna (Kupias ja Peltola 2009, 23.) Nämä seikat on siis tärkeää huomioida perehdyttämistä suunnitellessa. Myös työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.” (Työsopimuslaki, luku 2, §1).

Perehdyttämisessä on aina otettava huomioon itse perehdytettävä. Perehdytystä tarvitsevat niin uudet vakituiset työntekijät, lyhytaikaiset ja tilapäiset työntekijät kuin työhönpalaaajatkin. Lisäksi työtehtävien, työmenetelmien, laitteiden tai välineiden muuttuessa vanhatkin työntekijät tarvitsevat perehdytystä uusiin toimintatapoihin. Näille kaikille ei voida toteuttaa saman kaavan mukaista perehdytystä, vaan jokaiselle on tehtävä perehdytettävän tarpeen ja taustan mukainen opastus. Uuden vakituisen työntekijän perehdytyksen ja työnopastuksen on oltava perusteellista, koska hänelle kaikki on

uutta ja opittavaa on paljon. Tilapäisten tai lyhytaikaisten työntekijöiden perehdytyksessä taas keskitytään vain tärkeimpiin asioihin, koska aikaa on vähän. Työhönpalaaajan sekä vanhan työntekijän perehdytys tulee tehdä muutoksen suuruuden mukaan – jos esimerkiksi vain työnteossa tarvittava laite vaihtuu, riittää laitteen käytön opastaminen, kun taas yrityksen liikeidean muuttuessa vaaditaan syvempää perehdytystä. (Kangas 2003, 4-5.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään uuden työntekijän perehdyttämiseen.

### 3.1 Perehdyttämisen merkitys

Vaikka useissa organisaatioissa tiedostetaan perehdyttämisen suuri merkitys, vaihtelee sen laatu suuresti eri yritysten välillä. Hyvä perehdyttäminen ei ole lainkaan itsestäänselvyys – Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) jopa sanovat sen olevan yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatioissa. Huono perehdytys ja virheiden kautta oppiminen aiheuttaa kustannuksia työnantajalle ja on luonnollisesti epämukavaa myös työntekijälle.

#### 3.1.1 Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle

Jos perehdyttäminen on puutteellista, tulee työnteossa jatkuvasti virheitä, mikä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Tästä aiheutuu reklamaatioita sekä mahdollisesti välittömiä kustannuksia, kun virheitä hyvitetään asiakkaille. Lisäksi yleinen heikko työnlaatu vaikuttaa myös yrityksen uskottavuuteen ja turhauttaa motivoituneita työntekijöitä, jotka haluaisivat tehdä työnsä laadukkaasti, mutta mistä joutuvat jatkuvasti tinkimään. Kaikki tämä vähentää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja lisää vaihtuvuutta yrityksessä, millä taas voi olla huono vaikutus asiakasuskollisuuteen. Tällä on välittömiä kustannuksiakin suurempi vaikutus yrityksen tulokseen, onhan uuden asiakkaan hankkiminen kalliimpaa kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpito. Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon onkin yksi perehdyttämisen päätavoitteista. Yritykset haluavat sitouttaa osaavat työntekijät mahdollisimman hyvin organisaatioonsa, koska kilpailu osaajista voi olla kovaa. Sitouttaminen voi vaatia kuitenkin parhaiden työntekijöiden kohdalla ponnisteluja, koska entinen uskollisuus työnantajaa kohtaan on vaihtumassa uskollisuudeksi itseä, asiakkaita tai omaa ammattikuntaa kohtaan. Mitä parempi työntekijä, sitä paremmin hän voi itse valita, missä haluaa työskennellä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 17, 20-23.)

Vaihtelevuuden lisäksi myös poissaolot vähenevät onnistuneen perehdyttämisen ansiosta. Työtehtävänsä osaava työntekijä myös oletettavasti viihtyy työssään paremmin kuin työntekijä, joka joutuu jatkuvasti pyytämään muilta apua, ja joka näin kokee haittaavansa muiden työntekoa. (Kangas 2003, 6.) Laadukkaalla perehdyttämisellä on siis merkittävä rooli yrityksen menestyksessä.

Yrityksen menestyksen lisäksi perehdyttämisellä on vaikutus myös organisaation yrityskuvaan eli siihen, millainen mielikuva ihmisillä on yrityksestä. Yrityskuvan muodostumisessa tärkeässä osassa ovat ihmisten omat ja toisilta kuullut kokemukset yrityksestä. Jo harjoittelijan kokemuksilla on vaikutusta opiskelijatovereiden ja opettajien mielikuvaan yrityksestä. Näillä mielikuvilla voi olla suuri merkitys, koska ne vaikuttavat opiskelijoiden halukkuuteen hakeutua yritykseen töihin sekä opettajien

halukkuuteen tehdä yrityksen kanssa yhteistyötä. Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat luonnollisesti muutkin tekijät kuin perehdyttäminen, mutta perehdyttäminen on siinä tärkeässä osassa. (Kangas 2003, 6.)

Hyvässä perehdyttämisessä keskitytään pelkän organisaation näkökulman sijaan myös työntekijän näkökulmaan. Näin mahdollisimman suuri osa hänen jo olemassa olevasta asiantuntemuksestaan tulee hyödynnetyksi. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 16.) Tämä tarkoittaa usein sitä, että tulokas tuo yritykseen jotain uutta tietoa ja osaamista.

### 3.1.2 Perehdyttämisen merkitys uudelle työntekijälle ja työyhteisölle

Yksi laadukkaan perehdyttämisen pyrkimyksistä on uuden työntekijän mahdollisimman nopea oppiminen ja kyvykkyys itsenäiseen työhön. Mitä nopeammin tämä tapahtuu, sitä harvemmin tulokkaan tarvitsee kysyä apua työyhteisön muilta jäseniltä. Tämä vaikuttaa positiivisesti niin työyhteisöön kuin uuden työntekijän omaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen (Kangas 2003, 5) sekä tämän sopeutumiseen työyhteisöön (Lepistö 2004, 56). Perehdytys ja työnopastaminen eivät myöskään kehitä ainoastaan perehdytettävää; perehdytysjakson aikana myös perehdyttäjän omat taidot kehittyvät tämän perehdyttäessä uutta työntekijää (Yeung 2003, 11).

Jos taas perehdyttäminen ei ole onnistunut eikä tulokas opi työtehtäviään vaan joutuu kuormittamaan muita työntekijöitä jatkuvalla avuntarpeellaan, on tällä kielteinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Tässä tapauksessa työpaikalle lähteminen voi tuntua vaikealta ja raskaalta. (Kangas 2003, 6.)

Perehdyttämisellä on myös turvallisuuden kannalta suuri merkitys. Uuden työntekijän on tunnistettava työn ja työympäristön vaarat ja osattava toimia niiden vähentämiseksi tai poistamiseksi (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 4). Hyvä perehdyttäminen on oleellista työtapaturmien ja onnettomuuksien minimoinnissa.

## 3.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Kuten jo aiemmin todettiin, on uuden työntekijän perehdyttämisprosessin oltava perusteellinen. Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa: työntekijän kanssa keskustellaan esimerkiksi itse työstä, työpaikasta ja sen asiakkaista, toimintatavoista sekä organisaatiosta yleensä. Uuden työntekijän on oppimisen tehostamiseksi hyvä myös saada perehdytysmateriaalia mukaansa jo ennen varsinaisen työn aloittamista. (Kangas 2003, 9.) Perehdytysmateriaalina voi olla esimerkiksi varsinainen perehdytyskansio, vuosikertomus tai erilaiset esitteet. Vastuu perehdytyksestä kuuluu myös uudelle työntekijälle, ja uuteen työhön ja työpaikkaan valmistautuminen etukäteen esimerkiksi perehdytysmateriaalin avulla helpottaa oppimista ja asioiden sisäistämistä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 47) mukaan perehtyjä ei muutenkaan ole enää pelkkä toimenpiteiden kohde, vaan hän osallistuu itse aktiivisesti oman perehdyttämisohjelmansa tekemiseen ja muokkaukseen.



Perehdyttämisessä tulokas haluaa yleensä tietää roolinsa työpaikalla sekä oppia tuntemaan uuden työpaikkansa tuotteet, tavat, työvälineet ja ihmiset eikä odota perehdyttämiseltä mitään erityistä. Erikoisuuksia ei siis perehdyttämisessä tarvita, vaan uuden työntekijän huomioiminen ja hänen asemaansa asettuminen on keskeistä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 162.)

Uutta työntekijää perehdytettäessä on otettava tämän tausta huomioon. Nuorella, kokemattomalla työntekijällä tiedontarve perusasioissa on suurempi ja valmiudet työympäristön haltuunottoon pienemmät kuin kokeneemmalla työntekijällä. Myös ammattitausta on huomioitava – jos tulokkaalla on työkokemusta täysin toiselta alalta, on perehdyttämistarve luonnollisesti suurempi kuin tulokkaalla, joka on työskennellyt samalla alalla. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 163.) Samalla alalla työskennelleen uuden työntekijän perehdytyksessä onkin olennaista keskittyä yritykseen ja sen toimintatapoihin, ei niinkään ammattiasioiden opastukseen. Jos taas tulokas ei omaa kokemusta alalta, on varsinainen työnopastus huomattavan suuressa roolissa ja siihen on varattava runsaasti aikaa. Työnopastuksessa on tärkeää muistaa, että jokainen oppii tavallaan. Tietty opetusmalli ei sovi kaikille, ja opetusta tuleekin soveltaa oppijan mukaan. Tämä voi olla opastajalle haastavaa; ennen varsinaista opetusta on hyödyllistä keskustella opastettavan kanssa ja näin hahmotella juuri hänelle sopiva opetustapa. (Kangas 2003, 7, 13.) Perehdytyksessä ja työnopastuksessa on siis tärkeää muistaa, että opastettava on yksilö, jolla on oma taustansa, oma oppimistyylinsä ja omat perehdytystarpeensa.

### 3.3 Perehdyttämiskonseptit

Kupias ja Peltola (2009, 36-41) jaottelevat eri perehdyttämistyyliä neljään toimintakonseptiin. Näitä ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoidoperehdyttämisessä perehdytettävä oppii seuraamalla kokeneen työntekijän työskentelyä. Tässä konseptissa perehdyttäjäksi on valittu yksi henkilö, joka opettaa tulokasta oman työnsä ohella ja kertoo samalla yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden työntekijän tehtävistä. Perehtyminen tapahtuu siis hiljalleen työn tekemisen yhteydessä, mikä mahdollistaa erityisen hyvin tulokkaan huomioimisen yksilönä – esimerkiksi hänen perehdyttämistarpeensa ja oppimistyylinsä huomioimisen. Jos perehdyttävä osaa työnsä, keskittyy yksilölliseen perehdyttämiseen, osaa ohjata tulokasta tälle sopivalla tavalla ja käyttää perehdyttämiseen aikaa, on tulos oletettavasti hyvä. Jos taas perehdyttävä ei osaa kunnolla työtehtäviään tai on välinpitämätön perehdyttämistä kohtaan, epäonnistuu koko perehdyttäminen. Vierihoidoperehdyttämisen laatu on siis vahvasti valitun perehdyttäjän varassa, mikä luo mahdollisuudet joko todella hyvälle tai todella huonolle perehdyttämiselle. Tätä perehdyttämiskonseptia sovelletaan usein muissakin perehdyttämiskonsepteissa. (Kupias ja Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämisessä perehdyttäminen pyritään organisaation sisällä yhtenäistämään. Organisaatiossa luodaan toimintamalli tai -malleja, joita käytetään perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tueksi tehdään myös apumateriaaleja, esimerkiksi perehdyttäjän muistilista, yhteiset perehdyttämisen minimivaatimukset ja tulokasopas. Työn- ja vastuunjako määritellään selkeästi; usein vastuu perehdyttämisestä on jaettu useiden osastojen kesken. Esimerkiksi henkilöstöosasto voi ottaa suurempaa

vastuuta yleisperhdyttämisestä eli lähinnä organisaatioon ja työsuhteeseen perhdyttämisessä. Tämä yleisperhdyttäminen voidaan toteuttaa samalla tavalla koko organisaatiossa. Työnopastus ja työyhteisöön perhdyttäminen sen sijaan tapahtuu jokaisessa työyksikössä erikseen. Tässä mallissa perhdyttäminen on tasalaatuista ja perhdyttäjä saa tukea organisaation perhdyttämismateriaaleista. Tulee kuitenkin muistaa, että hyvätkään perhdyttämismallit tai –materiaalit eivät hyödytä, jos perhdyttäjän perhdyttämistaidot ovat puutteelliset. (Kupias ja Peltola 2009, 37-38.)

Laatuperhdyttämisessä tavoitteena on jatkuva perhdyttämisen laadun kehittäminen, ja vastuu perhdyttämisestä on työyksiköillä. Yrityksessä on valittava, kuka ryhmässä ottaa päävastuun perhdyttämisestä – muuten voi käydä niin, että vastuu on koko ryhmällä, mutta kukaan ei ota sitä vastaan. Esimiehen asema on tärkeä tiimikohtaisen perhdyttämisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Vaikka parhaimmillaan kaikki työryhmässä osallistuvat perhdyttämiseen ja sen kehittämiseen, on oltava selkeästi henkilö, joka vastaa perhdyttämisen koordinoinnista ja perhdyttämisen prosessin etenemisestä. Esimies voi toimia tällaisena itse tai nimittää työryhmästä perhdyttäjän. Hyvään laatuperhdyttämiseen sisältyy myös vierihoidtoperhdyttämisen hyvä ohjaajuuus sekä malliperhdyttämisen perhdyttämismallit, apuvälineet ja materiaalit. (Kupias ja Peltola 2009, 39-40.)

Räätälöidyssä perhdyttämisessä perhdyttämiseen kuuluvat asiat on jaettu moduuleihin, joista jokaiselle perhdytettävälle muodostetaan juuri hänen tarpeitaan vastaava perhdyttämiskokonaisuus. Tässä konseptissa jonkun, esimerkiksi työyksikön esimiehen, on vastattava kokonaisperhdytyksen koordinoinnista. Jotta perhdyttäminen olisi laadukasta, on koordinoijan oltava harjaantunut perhdyttämisessä ja tunnettava yrityksen perhdyttämisen moduulit. Tässä on tärkeässä osassa myös vuoropuhelu perhdytettävän kanssa – koordinoijan on tunnettava tulokkaan perhdyttämistarpeet ja nykyinen osaaminen, jotta voi luoda tälle henkilökohtaisesti sopivan perhdyttämisen prosessin. Jotta räätälöity perhdyttäminen on mahdollista, on työpaikan perhdyttämisen jo oltava hyvin jäsennettyä ja koko työyhteisön on oltava siihen ja sen kehittämiseen sitoutunutta. (Kupias ja Peltola 2009, 40-41.)

Nämä neljä konseptia sopivat erityisesti tilanteeseen, jossa työnkuva ja tarvittava osaaminen on tarkkaan määritelty. Aina näin ei kuitenkaan ole, vaan joskus uuden työntekijän työtehtävät muodostuvat hänen oman osaamisensa pohjalta. Tulokkaan siis odotetaan tuovan jotain uutta organisaatioon. Tässä tilanteessa voidaan käyttää dialogista perhdyttämistä, jossa päävastuu perhdyttämisestä siirtyy tulokkaalle itselleen. Uudelle työntekijälle opetetaan lähinnä organisaation pysyvät asiat, kuten liikeidea ja arvot. Tässä mallissa sekä organisaatio että tulokas oppivat toisiltaan ja kehittävät koko prosessin ajan. (Kupias ja Peltola 2009, 41-42.)

Perhdyttämiskonseptin valinnassa tulee ottaa yrityksen toimintakonsepti huomioon; jotta perhdyttäminen tukisi parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen menestystä, tulisi sen perhdyttämiskonseptin ja toimintakonseptin peilata mahdollisimman hyvin toisiaan (Kupias ja Peltola 2009, 48).

## 4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttäminen on prosessi, jossa uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä. Se alkaa heti ensimmäisistä kontakteista mahdollisen uuden työntekijän ja organisaation välillä. Jo ennen varsinaisen perehdyttämisen prosessin alkua on kuitenkin suunniteltava tuleva perehdyttäminen huolellisesti, jotta prosessista tulisi onnistunut.

### 4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Laadukkaan perehdytyksen perustana on huolellinen suunnittelu. Suunnitteluun voi kuulua esimerkiksi tavoitteiden määrittäminen, perehdyttämisohjelman laatiminen, perehdytyksen työnjako, ajankäytön suunnittelu, mahdollisten apumateriaalien tekeminen, varasuunnitelmien laatiminen sekä seuranta. (Kangas 2003, 7.)

Hyvässä suunnittelussa oppimistavoitteiden määrittely lyhyelle tai pitkälle aikavälille on tärkeää; mitä työntekijän on tarkoitus oppia, miten hyvin ja missä ajassa? Tavoitteet toimivat pohjana perehdytyksen suunnittelulle ja perehdytysstrategialle. (Lawson 2009, 16.) Kankaan (2003, 7) mukaan tavoitteet on usein hyvä määritellä tarkennetusti eri ryhmien mukaan – esimerkiksi vakituisten työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdytystavoitteet ovat yleensä erilaiset. Myös perehdytysohjelman laatiminen kuuluu suunnitteluun. Ohjelmaan sisältyy käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Se voidaan tehdä joko tiettyä ryhmää (esimerkiksi kesätyöntekijöitä) varten tai yleisluontoiseksi, jolloin ohjelmaa sovelletaan tilanteen mukaan. Perehdytysohjelma toimii myös käteväenä muistilistana perehdyttäjälle. Seuraavaksi tulisi miettiä, ketkä työyhteisössä osallistuvat perehdyttämiseen sekä kartoittaa perehdyttäjien opetustaidot ja tarvittaessa kouluttaa heitä paremmiksi opastajiksi - ammattitaitoinen henkilö kun ei välttämättä aina ole taidoistaan huolimatta hyvä opastamaan muita. (Kangas 2003, 7.) Perehdyttävän henkilön valinnalla on suuri merkitys siihen, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä työyhteisössä (Viitala 2004).

Uuden työntekijän lähin esimies vastaa työnopastuksen suunnittelusta, sen toteutuksesta sekä seurannasta. Itse opastusta hän ei kuitenkaan välttämättä suorita itse, mutta on aina vastuussa opetuksen asianmukaisuudesta. (Lepistö 2004, 59.) Toisissa yrityksissä on varsinaiset, nimetyt perehdyttäjät, työnopastajat tai työpaikkakouluttajat, toisissa taas perehdyttäminen kuuluu kaikille. Näin on usein varsinkin pienissä yrityksissä. Kappaleessa 2.3 esiteltujen Kupiaksen ja Peltolan viiden perehdyttämiskonseptin työnjakoa voidaan tarkastella seuraavan taulukon avulla.

	Vierihoito- perehdyttäminen	Malli- perehdyttäminen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
Esimies	Toimii mentorina	Työnjohdollinen esimiesrooli	Koordinoi perehdyttä- misprosessin kehittä- mistä tiimityön kautta	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämi- sen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delegoi sen nimetylle perehdyttäjälle)	Luo edellytyksiä dialogille ja ke- hittää työyhteisön dialogiosaa- mista. Osallistuu dialogiin
Perehtyjä	Hiljaisen tiedon siirtämisen koh- teena	Sopeuttavan pereh- dyttämisen kohteena	Oppii prosessit ja jatku- van laadun parantami- sen	Osallistuu perehdyttämis- suunnitelman laatimiseen	Osallistuu aktiivi- sesti dialogiin. Tuo omaa osaa- mistaan aktiivi- sesti työyhteisön hyödynnettäväksi
Henkilöstö- ammattilainen	Ei aktiivista roolia	Hoitaa yleisperehdyt- tämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työy- ksiköille	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille
Työyhteisö/ kollegat	Joku kollegoista voi toimia men- torina	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä ase- massa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana	Kollegat osallistuvat sovittu- jen osa-alueiden perehdyt- tämiseen	Koko työyhteisö osallistuu dialo- giin ja on halukas kehittämään ja kehittymään
Nimetty perehdyttäjä	Ei yleensä käyte- tä, mahdollisesti mentorin roolis- sa	Varmistaa sovitunlai- sen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimie- hen apuna	Kuten esimies, paitsi ei työnjohdollista roolia	Osallistuu dialo- giin ja tuo oppi- miseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogi- suuden kehitty- mistä

TAULUKKO 1. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias ja Peltola 2009, 49.)

Ajankäytön suunnittelussa arvioidaan perehdyttämiseen tarvittava aika. Tämän lisäksi mietitään opettavien asioiden tärkeysjärjestystä, eli mitä opetetaan esimerkiksi lyhytaikaiselle työntekijälle, jonka opastamiseen ei ole paljoa aikaa, ja mitä jätetään pois. Aikataulutusta tulee myös suunnitella, eli mitä asioita opetetaan missäkin vaiheessa perehdyttämistä. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee myös miettiä apumateriaalien käyttöä – niiden tekeminen voi viedä aikaa, mutta säästää aikaa itse perehdytyksessä ja helpottaa perehtyjän oppimista. Myös yllättävät tilanteet, kuten perehdyttäjän sairastumiset ja muut yllättävät poissaolot tai aikataulumuutokset tulee huomioida varasuunnitelmia tekemällä.

Viimeinen suunnittelun vaihe on perehdytyksen seuranta (Kangas 2003, 8.) Lawsonin (2009, 19) mukaan seuraamisen avulla voidaan seurata tulokkaan kehitystä ja antaa tämän pohjalta perehdyttävälle palautetta tämän oppimisesta ja mahdollisista kehityskohteista. Kangas (2003, 8) toteaa, että on esimiehen tehtävä suunnitella, kuinka oppimista seurataan ja miten se arvioidaan. Seurantaan voidaan käyttää apuna esimerkiksi perehdyttämisen seurantakeskusteluja tai perehdyttämisen tarkistuslistoja. (Kangas 2003, 8.)

## 4.2 Itse prosessi

Perehdytys alkaa heti uuden työntekijän ja organisaation ensimmäisissä kontakteissa. Perehdytyksen loppumista on vaikeampaa määritellä; voidaan sanoa, että perehdytys loppuu, kun sen suunnitellut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 205.) Kupias ja Peltola (2009, 102) jakavat perehdyttämisen kymmeneen vaiheeseen:

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

Työsuhteen aikana

Työsuhteen päättyminen

Ennen rekrytointia perehdyttämistä valmistellaan miettimällä, mitä uudessa tehtävässä vaaditaan ja mitä osaamista siinä tarvitaan. Tämän mukaan valitaan perehdyttämisen painopiste – selkeästi määriteltynä ja rajattuun työtehtävään perehdytettäessä painotetaan työtehtäviin perehdyttämistä. Määrittelemättömämmässä työtehtävässä tulokkaan taas odotetaan itse täydentävän organisaation osaamista ja vaikuttavan suuresti omien työtehtäviensä sisältöön, jolloin perehdyttämisessä keskitytään itse yritykseen: esimerkiksi sen liikeideaan, pelisääntöihin ja työyhteisöön. (Kupias ja Peltola 2009, 102-103.)

Rekrytointivaiheessa työntekijä saa tietoa työtehtävästään, työyhteisöstään sekä organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista, kun taas organisaatio saa käsityksen hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Tämä vaihe on perehdyttämisessä todella tärkeä. (Kupias ja Peltola 2009, 102.)

Ennen töihin tuloa esimiehen tulee tiedottaa asiasta muille työntekijöille – kuka työyhteisöön on tulossa, milloin ja mitä tekemään. Esimiehen tulee myös sopia kuka tulokkaan ottaa vastaan, ellei esimies itse pääse paikalle. Vastaanottaja huolehtii, että kaikki tarvittava materiaali ja tarvikkeet (esimerkiksi perehdyttämisaineisto, työasu ja avaimet) on varattuna valmiiksi. (Kangas 2003, 9.) Perehdyttämistä koordinoivan henkilön on myös hyvä ottaa uuteen työntekijään yhteyttä esimerkiksi puhelimitse, jolloin hän saa tietoa perehdytettävästä ja tämän perehdyttämistarpeista. Näin koordinoija voi myös antaa lisätietoa työstä tai ensimmäisestä työpäivästä tulokkaalle, joka puolestaan voi kysyä koordinoijalta etukäteen kysymyksiä esimerkiksi tulevasta työstään.

Kuten jo luvussa 2 todettiin, on hyvä vastaanotto erittäin tärkeää tulevan työsuhteen ja yhteistyön kannalta. Onnistunut vastaanotto saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tarpeelliseksi, ja luo hyvän pohjan tulevalle. Huono vastaanotto taas luo ikävän ensivaikutelman, jonka korjaaminen on vaikeaa.

Uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä keskitytään olennaisimpiin käytännön asioihin, kuten työasun ja avainten luovuttamiseen ja tärkeimpiin käytäntöihin. Uutta tietoa tulisi antaa sen verran, että sen varmasti pystyy omaksumaan – tulokas tutustuu vain lähimpiin työtiloihin ja työtovereihin. Tekemistä tulee kuitenkin olla riittävästi. (Kupias ja Peltola 2009, 105.) Kankaan (2003, 9) mukaan ensimmäisen päivän ohjelma vaihtelee suuresti; toisissa yrityksissä ei vielä ensimmäisenä päivänä paneuduta työnopastukseen ollenkaan vaan keskitytään tekemään tulokkaalle yritystä tutuksi, toisissa taas työnopastus alkaa heti alkukeskustelujen jälkeen.

Ensimmäisen viikon aikana työntekijän tulisi saada työstään hyvä kokonaiskuva ja tutustua paremmin uuteen työyhteisöönsä ja organisaatioonsa. Työtehtäviä on hyvä alkaa tehdä mahdollisimman pian, jotta uusi työntekijä tuntee olevansa hyödyksi ja jotta hän pystyy hahmottamaan organisaation yleisiä asioita omien työtehtäviensä kautta. (Kupias ja Peltola 2009, 105.) Kehoe (2007, 22) on samaa mieltä. Hänen mukaansa ihminen oppii parhaiten tekemällä, joten perehdyttävän kannattaa antaa kokeilla opittuja asioita käytännössä niin pian kuin mahdollista. Kehoe kuitenkin lisää, että ennen työnopastusprossia on hyvä selvittää perehdyttävän tiedon ja kokemuksen taso ja näin saada selville, miten perusteellista työnopastusta tarvitaan.

Vaikka esimies ei itse suorittaisi perehdyttämistä, tulee hänen kuitenkin keskustella tulokkaan kanssa tämän työtehtävistä ja tavoitteista mahdollisimman pian työsuhteen alettua. Ensimmäisen viikon aikana on myös uuden työntekijän osaamisen ja oppimisen pohjalta perehdyttämissuunnitelma tarkistettava ja mahdollisesti muokattava paremmin tulokkaan tarpeita vastaavaksi. (Kupias ja Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen kuukauden aikana on sen lisäksi, että uusi työntekijä pääsee paremmin työhönsä ja työyhteisöönsä sisälle, tarkoituksena antaa työntekijälle mahdollisuus omien näkemystensä ja kehittämisideoidensa esiintuomiseen. Perehdyttämisessä saatetaan siis jo työtehtävästä riippuen mennä lähelle dialogista perehdyttämistä, ja perehdyttämisen päävastuukin alkaa siirtyä tulokkaalle. Ennen koeajan päättymistä, 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen, on myös hyödyllistä käydä perehdyttämiseen liittyen palautekeskustelu. Palautekeskustelussa uusi työntekijä saa palautetta omasta toiminnastaan ja vastavuoroisesti hän saa arvioida omaa perehdyttämisprosessiaan. Näin hän myös saa mahdollisuuden korjata mahdollisia huonoja toimintatapojaan ennen koeajan päättymistä. (Kupias ja Peltola 2009, 106-107). Keskustelu on myös Kehoen (2007, 19) mielestä tärkeää. Hänen mukaansa avoimen keskustelun puute perehdyttämisessä voi johtaa jopa siihen, että perehdyttävän tiedot jäävät puutteelliseksi eikä niitä osata hyödyntää. Lopputulemana tästä voi seurata perehdyttävän negatiivinen suhtautuminen perehdyttäjää ja perehdyttämistä kohtaan, mikä voi heikentää koko oppimisprosessia.

Koeajan päätyttyä jatketaan perehdyttämistä suunnitelman tai tarpeen mukaan. Perehdyttämisen päättymisen syynä voi luonnollisesti olla myös työsuhteen päätyminen johtuen esimerkiksi työntekijän omasta irtisanoutumisesta, koeaikapurusta tai määräaikaaisuudesta. Työsuhteen päätyttyä kannattaa työntekijää haastatella ja pyytää tältä palautetta, niin yleisesti kuin perehdyttämistä koskienkin. (Kupias ja Peltola 2009, 106-107, 109-110.) Voi olla, että työsuhteen ollessa ohi työntekijä uskaltaa antaa vielä rohkeammin palautetta kuin työsuhteessa ollessaan – palaute kun ei enää voi vaikuttaa esimerkiksi lähtevän työntekijän suhteisiin muihin työntekijöihin.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Ennen perehdytyskansion tekemisen aloittamista halusin kerätä kokemuksia ja mielipiteitä perehdyttämisestä Rukahovin vastaanoton nykyisiltä työntekijöiltä sekä viime kevään harjoittelijoilta. Ajattelin näin saavani tehtyä perehdytyskansiosta mahdollisimman tarkoituksenmukaisen. Lisäksi halusin saada hyvän kokonaiskuvan perehdytyksen nykytilasta. Koska en itse päässyt käymään Rukalla haastattelemassa työntekijöitä ja harjoittelijoiden harjoittelujaksotkin ovat jo päättyneet, toteutettiin tutkimus verkkokyselynä Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Koska tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja tarkoituksenmukaisesti rajattu, käytettiin tutkimuksessa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, vaikka tutkimus toteutettiin lomakekyselynä.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa otanta on tarkoituksenmukainen ja pieni. Perusjoukon ollessa tarpeeksi pieni voidaan käyttää kokonaistutkimusta, jossa tutkimus tehdään otannan sijaan koko perusjoukolle eli tutkimuksen kohteena olevalle ryhmälle. (Johdantoa kvalitatiiviseen (laadulliseen) tutkimukseen.) Kokonaistutkimus sopi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi hyvin, koska vastaajia oli vain vähän ja kaikkien työntekijöiden ja harjoittelijoiden kokemukset, näkemykset, mielipiteet ja ideat haluttiin saada selville.

Vaikka kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille ei voida vetää selvää rajaa, on näillä molemmilla kuitenkin omat tyylipiirteensä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimuksen kohteena on inhimillinen toiminta, ja sen pyrkimyksenä on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Laadullinen tutkimus). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on usein hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei ole ennako-oletuksia esimerkiksi tutkimuksen tuloksista. Tutkijan pyrkimyksenä ei siis ole kokeilla jotain tiettyä teoriaa ja sen paikkansapitävyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 19-20). Lähtökohtaisesti halutaan myös kuvata todellista elämää, kuvailla jotain ilmiötä yksityiskohtaisesti tai tehdä jokin asia ymmärrettäväksi (Laadullinen tutkimus).

Vastaajiksi pyritään saamaan henkilöitä, joilla on paljon tietoa ja kokemusta tutkinnan aiheesta. Aineiston keruussa olennaista on pyrkimys saada tutkittavien omat näkökulmat ja äänet esille. Saatu aineisto, joka on yleensä tekstiä, puhetta tai havaintoja, analysoidaan perusteellisesti ja syvällisesti sen näkemyksen valossa, joka on syntynyt tutkijan yksityiskohtaisen perehtymisen avulla. Aineiston avulla pyritään muodostamaan mahdollisimman hyvin tutkittavaa kohdetta vastaava kuvaus aiheesta. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Johdantoa kvalitatiiviseen (laadulliseen) tutkimukseen.)



## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tein kyselyt siis Webropol-ohjelmalla lomakehaastatteluna. Harjoittelijoille oli oma kyselynsä ja työntekijöille omansa. Vastaajat vastasivat anonyymisti - näin halusin varmistaa, että vastaajat uskaltaivat rohkeasti sanoa, mitä ajattelevat. Kyselyissä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytin siksi, että halusin antaa vastaajille mahdollisuuden ilmaista vapaasti ajatuksensa. Ajattelin avointen kysymysten myös antavan informatiivisempia vastauksia. Spesifisemmissä kysymyksissä taas käytin monivalintakysymyksiä analysoinnin helpottamiseksi.

Rukahovin vastaanottopäällikkö Paula Ajanki lähetti linkit Webropol-kyselyihin sähköpostitse viime kevään harjoittelijoille ja vastaanoton nykyisille työntekijöille. Ajangin kiireisestä aikataulusta johtuen linkkien lähettäminen viivästyi, ja vastausaikaa annettiin lopulta heinäkuun loppuun asti eli noin kaksi viikkoa. Harjoittelijoista kyselyyn vastasi kaksi henkilöä kahdeksasta, työntekijöistä taas neljä henkilöä kuudesta. Katoa oli siis jonkin verran ja etenkin harjoittelijoilta olisin toivonut enemmän vastauksia, mutta näidenkin vastausten pohjalta sai käsityksen perehdytyksen nykytilasta sekä ideoita ja ajatuksia perehdytysmateriaalin tekemiseen.

Työntekijöiden kyselyssä kysymyksiä oli 23. Alussa kysyttiin vastaajan taustatietoja, sen jälkeen hänen Rukahovissa saamastaan perehdytyksestä, vastaajan itse antamasta perehdytyksestä, hänen näkemyksistään perehdytyksestä yleisesti, hänen arviotaan Rukahovin perehdytyksen nykytilasta ja ajatuksia sen kehittämiseksi sekä ajatuksia ja ideoita perehdytyskansion sisällöstä. Harjoittelijoille kysymyksiä oli 12, ja aiheet olivat vastaajan itse antamaa perehdytystä lukuun ottamatta samat kuin työntekijöiden kyselyssä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULKINTA

Vastausajan päätyttyä analysoin vastaukset Webropolin raporttien avulla. Perehdyttämisteorian pohjalta teemoitin saamani tutkimusmateriaalin eli jaottelin sen eri aihepiirien mukaan. Tämän jälkeen vertasin sekä harjoittelijoiden vastauksia työntekijöiden vastauksiin että vastauksia teoriaan. Pääteemat ovat seuraavat:

- Mitä on laadukas perehdytys ja mikä on sen merkitys?
- Perehdyttämisen käytänteet Rukahovissa
- Perehdyttämisen kehittäminen Rukahovissa – mitä ja miten?
- Millainen on hyvä perehdytyskansio?

### 6.1 Tulokset

Seuraavaksi kuvaan tutkimuksen tuloksia. Harjoittelijoista kyselyyn vastasi siis kaksi harjoittelijaa kahdeksasta ja neljä työntekijää kuudesta. Koska vastaajien määrä jäi vähäiseksi, ovat tulokset suuntaa-antavia ja kuvaavat vain näiden kahden harjoittelijan ja neljän työntekijän näkemyksiä.

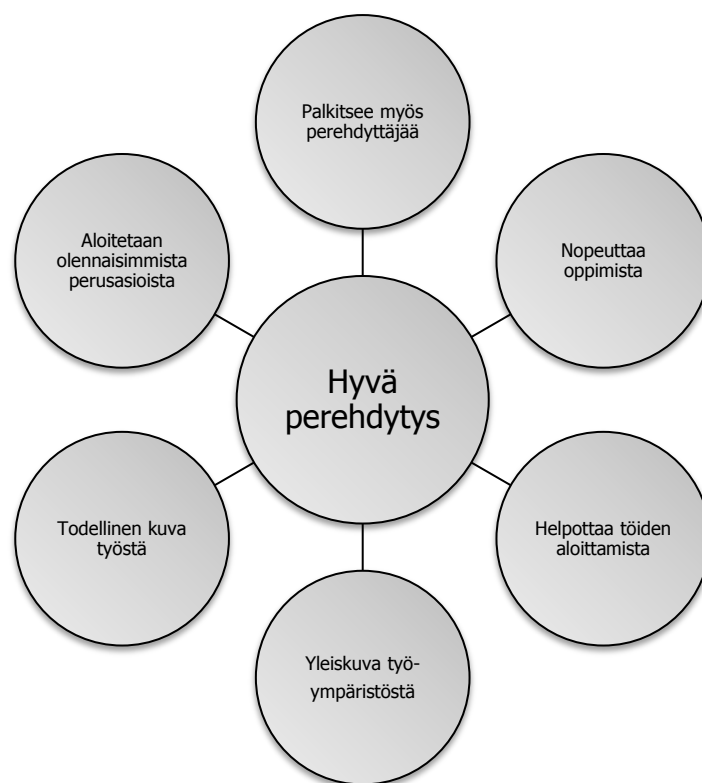
#### 6.1.1 Mitä on laadukas perehdytys ja mikä on sen merkitys?

Harjoittelijoiden mukaan laadukas perehdytys auttaa oppimaan nopeammin, helpottaa työn aloittamista sekä antaa yleiskuvan työympäristöstä sekä sen säännöistä ja tavoista. Työntekijät ovat samaa mieltä. Lisäksi erään työntekijän mukaan hyvä perehdytys palkitsee myös perehdyttävää työntekijää, kun perehdytettävä oppii työnsä tarpeeksi hyvin pystyäkseen työskentelemään itsenäisesti ja olemaan avuksi. Tämä vastaa hyvin perehdyttämisen teoriaa: Kankaan (2003, 5) mukaan laadukas perehdytys johtaa uuden työntekijän nopeaan oppimiseen ja kykyyn työskennellä itsenäisesti, mikä taas vaikuttaa muuhun työyhteisöön positiivisesti tulokkaan avuntarpeen vähentyessä.

Yhden työntekijän näkökulma oli, että yksi perehdytyksen tavoitteista on näyttää työstä todellinen, kaunistelematon kuva ja näin saada selville, onko perehdytettävästä vastaanottotyöntekijäksi. Kupias ja Peltola (2009, 109-110) sanovat, että perehdytettävän kanssa kannattaa käydä palautekeskustelu perehdyttämiseen liittyen. Tässä keskustelussa tulokkaalle annetaan palautetta omasta toiminnastaan, ja vuorostaan hän saa arvioida omaa perehdyttämisprosessiaan. Näin tulokas myös saa mahdollisuuden korjata mahdollisia huonoja toimintatapojaan ennen koeajan päättymistä, ja hankalakin alku voidaan vielä saada käännettyä hyväksi.

Erään työntekijän mielestä hyvässä perehdyttämisessä lähdetään perusasioista eli toimintaympäristöön ja alueeseen tutustuttamisesta, minkä jälkeen tutustutaan varausjärjestelmään. Muut asiat tulevat näiden jälkeen. Toisillakin työntekijöillä oli samankaltaiset ajatukset; yhden mielestä esimiehen on ensin hyvä ottaa perehdytettävä vastaan ja käydä tämän kanssa läpi ketju- ja talokohtaiset asiat, toinen taas mainitsee loogisuuden ja aiheesta pysymisen tärkeiksi asioiksi. Kupias ja Peltola (2009, 105) ajattelevat samoin. Heidän mukaansa ensimmäisenä keskitytään olennaisimpiin käytännön asioihin sekä työympäristöön tutustumiseen, ja uutta tietoa tulisi antaa vain sen verran mitä tulokas

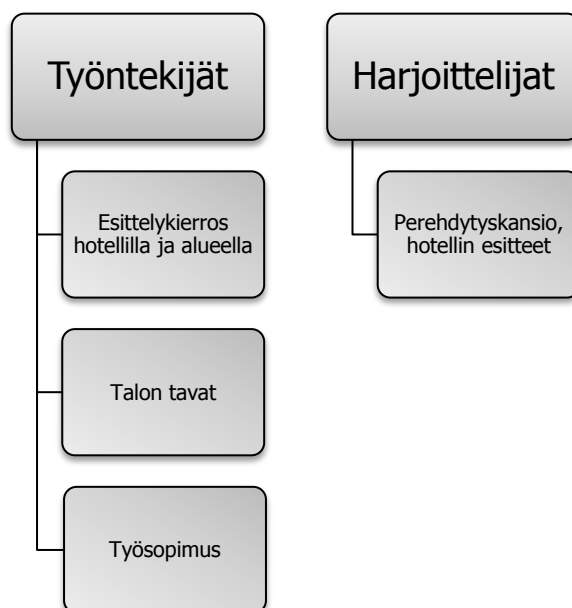
varmasti pystyy omaksumaan – kuitenkin niin, että tekemistä on riittävästi. Toisaalta Kankaan (2003, 9) mukaan perehdyttämiskäytännöt vaihtelevat suuresti, ja joissain yrityksissä ensimmäisenä päivänä aloitetaan jo työnopastus.



KUVIO 5. Vastaajien käsitys hyvästä perehdytyksestä.

#### 6.1.2 Perehdyttämisen käytänteet Rukahovissa

Kaikki kyselyyn vastanneet Rukahovin vastaanoton nykyiset työntekijät ovat olleet talossa vähintään kolme vuotta, joten heidän alkuperehdytyksestään on jo aikaa. Ensimmäisenä päivänä kaksi vastaajista kertoi saaneensa esittelykierroksen talossa. Toinen vastaajista kertoi lisäksi talon tapojen esittelyn, työsopimuksen ja alueeseen tutustumisen sisältyneen ensimmäiseen päivään. Työntekijöiden kokemukset vastaavat hyvin edellisessä luvussa esiteltyä Kupiaksen ja Peltolan (2009, 105) näkemystä ensimmäisestä työpäivästä. Kyselyyn vastanneet kevään harjoittelijat sen sijaan kertoivat ensimmäisenä päivänä ainoastaan lukeneensa perehdytyskansiota ja hotellin esitettä. Työnopastus heillä oli alkanut toisena työpäivänä, ja toinen vastaajista kehui nopeaa varsinaiseen työhön ryhtymistä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 105) mukaan on hyvä alkaa tehdä työtehtäviä mahdollisimman pian, jotta uusi työntekijä tuntee olevansa hyödyksi ja jotta hän pystyy hahmottamaan organisaation yleisiä asioita omien työtehtäviensä kautta. Esimies oli ollut kahdella työntekijällä mukana perehdyttämisessä, harjoittelijoilla taas ei. Lepistön (2004, 59) perehdyttämisteorian mukaan esimiehen ei välttämättä tarvitse hoitaa itse perehdytystä, vaikka onkin vastuussa perehdytysprosessista.



KUVIO 6. Vastaajien ensimmäisen työpäivän sisältö.

Niin työntekijät kuin harjoittelijatkin kertoivat työnopastuksen tapahtuneen työskentelemällä vuoroissa kokeneemman työtoverin kanssa, vaihtelevin aikatauluin. Molempien vastauksista voidaan päätellä, että tämä ei kuitenkaan tapahtunut luvussa 3.3 esitellyn vierihoidtoperehdytyskonseptin mukaan - varsinaista mentoria ei ole ollut, vaan opastava työntekijä on vaihdellut. Perehdyttäminen ei vastaa myöskään muita luvussa esiteltyjä perehdytyskonsepteja.

#### 6.1.3 Perehdyttämisen kehittäminen Rukahovissa – mitä ja miten?

Molempien kyselyiden vastauksista nousi monia perehdyttämisen kehityskohteita esiin. Työntekijöistä kolme kertoi tunteneensa olonsa tervetulleeksi taloon, yksi taas ei niinkään. Harjoittelijoista toinen koki itsensä tervetulleeksi, toinen taas ei – hän sai vaikutelman, ettei harjoittelijoista juurikaan välitetä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 162) mukaan ensimmäiset päivät ja kohtaamiset ovat kriittisiä niin tulokkaan oppimisen kuin tulevan yhteistyön kannalta. Perehdytettävän tulisi kokea olonsa tervetulleeksi ja tarpeelliseksi. Jo hyvä ensivaikutelma on tärkeä – huonoa ensivaikutelmaa on vaikea korjata. Vastausten perusteella tässä ei siis ole täydellisesti onnistuttu Rukahovissa.

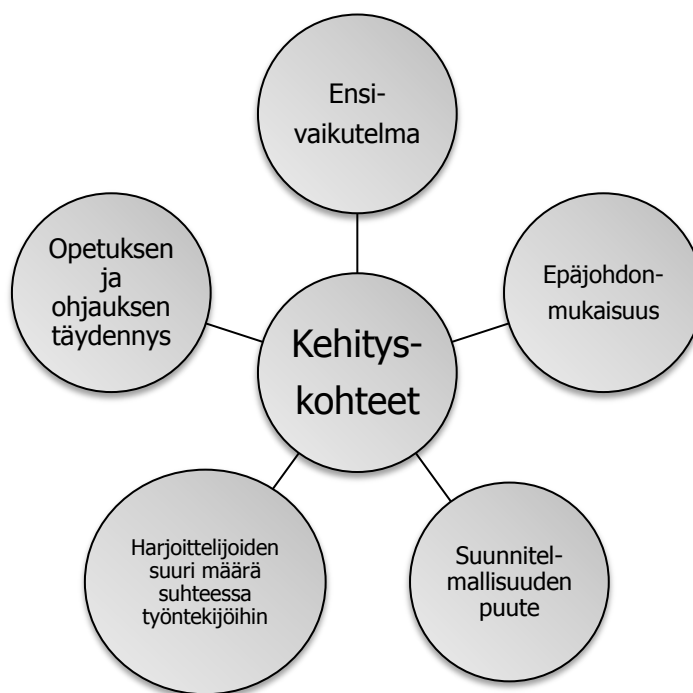
Niin työntekijöidenkin kuin harjoittelijoidenkin vastauksissa tuli ilmi näkemys, jonka mukaan perehdytettävän kiertäminen työntekijältä toiselle on epäjohtonmukaista. Yhden työntekijän mukaan perehdyttämisen suunnitelmallisuus on puutteellista – ei esimerkiksi katsota, kuka on perehdytettävän ensimmäisenä päivänä vuorossa. Toisenkin työntekijän mielestä esimiesten tulisi panostaa enemmän tulokkaiden alkuperehdytykseen, eli esimerkiksi ketju- ja talokohtaisten asioiden läpikäymiseen. Kankaan (2003, 7, 9) mukaan on esimiehen vastuulla sopia, kuka tulokkaan ottaa vastaan jos esimies itse ei pääse paikalle. Suunnitelmallisuus ylipäänsä on laadukkaan perehdytyksen pohjana ja esimiehen vastuulla. Perehdytys on osa johtajan tai esimiehen laatimaa henkilöstösuunnitelmaa, jonka tavoitteena on varmistaa esimerkiksi riittävän osaava työvoima, osaamisen kehittäminen ja

työntekijöiden hyvinvointi. (Viitala 2009, 70.) Perehdyttäminen tulisi siis ottaa jo henkilöstösuunnittelussa paremmin huomioon.

Harjoittelijat kokivat, että työntekijät tekivät liikaa töitä itsenäisesti sen sijaan että olisivat opettaneet tehtäviä harjoittelijoille. Toinen kyselyyn vastanneista harjoittelijoista arveli tämän johtuvan harjoittelijoiden liian suuresta määrästä, joka mainittiin myös kahdessa työntekijöiden vastauksista. Työntekijöiden mukaan on väsyttävää ja rasittavaa opettaa ja toistaa samat asiat talven aikana jopa kymmenelle ihmiselle. Toisen kyselyyn vastanneen harjoittelijan mukaan jotkut työntekijät vaikuttivatkin väsyneiltä ja kyllästyneiltä harjoittelijoihin ja perehdyttämiseen. Hänen mukaansa olisikin tärkeää laittaa perehdytettävät samaan vuoroon sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka jaksavat ja osaavat neuvoa ja perehdyttää työhön. Viitalan (2004) mukaan perehdyttäjä on valittava huolellisesti; valinnalla on suuri vaikutus siihen, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä työyhteisössä. Sargent (2005, 11) painottaa motivaation merkitystä – hänen mukaansa motivaation kautta työ on laadukasta, ja perehdyttäjän tulisi olla motivoitunut työhönsä. Yksi kyselyyn vastannut työntekijä oli perehdyttämisessään kokenut ongelmaksi joidenkin työntekijöiden huonon asenteen ja sitoutumattomuuden perehdyttämiseen. Toinen työntekijä taas mainitsi perehdyttäjien ohjeistukset liian ylimalkaisiksi.

Kankaan (2003, 4) mukaan vanhatkin työntekijät tarvitsevat perehdytystä toimintatapojen muuttuessa. Myös työturvallisuuslain mukaan opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 2002, §14). Erään työntekijän kommentista ”Ei riitä, että jätetään lappu, että nyt tehdään näin ja tähän hintaan” voi päätellä, että Rukahovissa tämä ei aina toteudu.

Kaikista näistä kehityskohteista huolimatta kyselyyn vastanneet työntekijät ovat olleet talossa suhteellisen pitkään, mikä puhuu Rukahovin perehdytyksen hyvän laadun puolesta - laadukas perehdytys kun lisää sitoutuneisuutta yritykseen (Kjelin ja Kuusisto 2003, 17). Toisaalta arvioitaessa työntekijöiden itsensä kokemaa perehdytysprosessia sekä Rukahovin nykyisen perehdytyksen laatua arvioivat työntekijät itse kokemansa perehdyttämisen paremmaksi kuin Rukahovin nykyisen perehdytyksen.



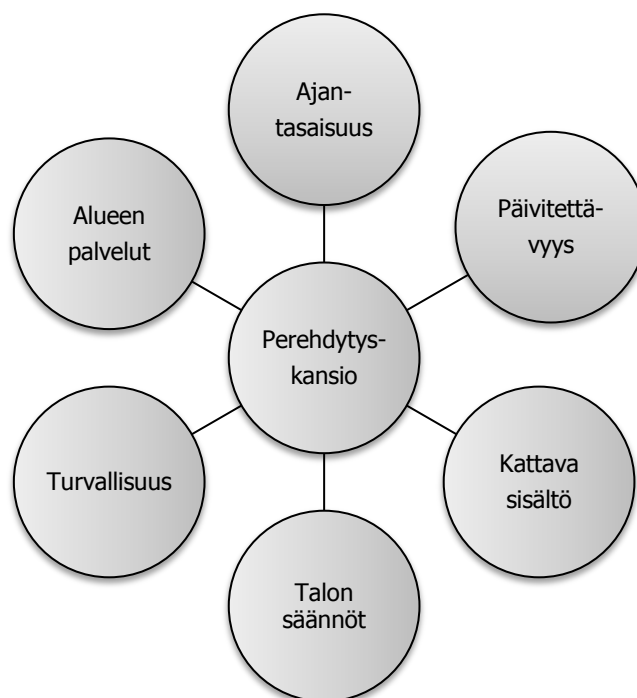
KUVIO 7. Perehdyttämisen kehityskohteet.

Suoranaisia kehitysideoita vastaajat kertoivat edellisessä luvussa esiteltyjen kehityskohteiden suu-  
resta määrästä huolimatta niukasti. Työnopastuksen mallia kaksi työntekijöistä toivoisi muutettavan  
niin, että perehdytettävä ei kiertäisi työntekijältä toiselle, vaan ainakin aluksi olisi yhden ja saman  
henkilön opastettavana. Tämä malli edustaisi enemmän luvun 3.3 vierihoitoperehdytystä, jossa pe-  
rehdyttäjäksi on valittu yksi henkilö, joka perehdyttää tulokkaan pikkuhiljaa työn tekemisen yhtey-  
dessä. Jos tähän malliin siirryttäisiin, riippuisi perehdyttämisen laatu suuresti valitusta perehdyttäjäs-  
tä – tämän ammatti- ja perehdyttämistaidoista, asenteesta ja motivoituneisuudesta. Toisaalta tämä  
malli mahdollistaa perehdytettävän yksilöllisen huomioimisen, kuten tämän perehdyttämistarpeen ja  
oppimistyylin huomioimisen. (Kupias ja Peltola 2009, 36-37.) Yksi perehdyttämiseen osallistunut  
työntekijä kertoiikin valitsevansa perehdyttämistapansa sen mukaan, minkä ensivaikutelman on pe-  
rehdytettävästä saanut: joko vastaaja itse näyttää miten tehdään, tai antaa perehdytettävän tehdä  
itse vastaajan ohjeilla tämän valvoessa vieressä. Kankaan (2003, 7, 13) mukaan onkin tärkeää so-  
veltaa opetusta oppijan mukaan, sillä tietty opetusmalli ei sovi kaikille. Hänen mukaansa on hyödyll-  
istä keskustella perehdytettävän kanssa ennen varsinaista opetusta, jotta perehdyttäjä pystyy hah-  
mottamaan juuri tulokkaalle sopivan opetustavan.

#### 6.1.4 Millainen on hyvä perehdytyskansio?

Kysymykseen hyvän perehdytyskansion sisällöstä vastaajat eivät osanneet antaa yksityiskohtaisia  
vastauksia. Erään työntekijän mukaan käytössä oleva perehdytysmateriaali on osittain vanhentunut.  
Ajantasaisuus nousikin esille työntekijöiden vastauksista koskien hyvän perehdytyskansion omi-  
naisuuksia, kuten myös helppo päivitettävyyden ja kattava sisältö. Toinen harjoittelijoistakin piti tär-  
keänä tarkkoja tietoja hotellista, kuten sen huoneista ja historiasta – toisaalta toisen harjoittelijan  
mielestä tiivis ja lyhyt paketti olisi parempi, ja esimerkiksi historiatieto turhaa. Talon säännöt, turval-

lisuusohjeet ja alueen palvelut vastaaja sen sijaan näki olennaisena, kuten tekivät myös työntekijät. Työntekijöiltä tuli toiveita niin sähköisen kuin paperisenkin kansion puolesta.



KUVIO 8. Perehdytyskansion sisältö.

Yksi työntekijä kertoi toivovansa kansiota, jossa olevat perusasiat käytäisiin kaikkien kanssa läpi. Tämä yhtenäistäisi perehdyttämisprosessia, jolloin siirryttäisiin lähemmäksi malliperehdytystä, jossa perehdyttäminen pyritään perehdyttämismallien ja perehdyttämismateriaalien avulla yhtenäistämään organisaation sisällä (Kupias ja Peltola 2009, 37-38).

## 6.2 Vastausten tulkinta

Vastaajat, niin harjoittelijat kuin työntekijätkin, ymmärtävät perehdyttämisen merkityksen ja tärkeyden. Laadukas perehdytys hyödyttää niin tulokasta kuin koko työyhteisöäkin. Hyvä perehdytysprosessi lähtee tärkeimmistä perusasioista, joita aletaan hitaasti laajentamaan. Rukahovissa näin toimitaankin, mutta ainakin harjoittelijoiden alkuperehdytystä tulisi parantaa; vaikka vastaanotossa olisi kiireistä, pitäisi päivään sisältyä muutakin kuin itsenäistä perehdytysmateriaalin lukemista. Esimiesten tulisikin panostaa tulokkaiden alkuperehdytykseen nykyistä enemmän, luovathan ensimmäiset päivät pohjan koko tulevalle työsuhteelle. Toisaalta myös vanhojen työntekijöiden perehdyttämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota uusien asioiden tullessa eteen: kertoa heille uudesta tilanteesta ja opastaa heitä huolellisesti.

Perehdytyksen tulisi olla myös johdonmukaista, mitä se ei Rukahovissa tällä hetkellä vastausten mukaan ole. Perehdyttäjillä ei esimerkiksi ole perehdytysohjelmaa tai muuta tarkistuslistaa käytössä, ja perehdytettävät kiertävät työntekijältä toiselle. Johdonmukaisuutta helpottaisi perehdyttämisen pa-

rempi suunnittelu, joka on esimiehen vastuulla. Työnopastus aloitetaan varhaisessa vaiheessa, mikä onkin järkevää. Etenkin harjoittelijoille olennaisinta on itse työtehtävien oppiminen, koska talossa-oloaika ei ole pitkä.

Harjoittelijoiden määrä on kauden aikana liian suuri niin työntekijöiden kuin itse harjoittelijoidenkin mielestä. Liian suuri perehdytettävien määrä väsyttää työntekijöitä, mistä perehdyttämisen laatu kärsii. Voi olla, ettei harjoittelijoiden perehdyttäminen ylipäänsä ole niin palkitsevaa työntekijälle kuin vakituisen työntekijän; toisin kuin varsinaiset työntekijät, harjoittelijat ovat talossa vain joitain viikkoja, minkä jälkeen tilalle tulevat uudet harjoittelijat eli uudet perehdytettävät, ja prosessi alkaa taas alusta. On pitkälti perehdyttäjän kärsivällisyydestä ja asenteesta kiinni, kuinka laadukasta perehdytys on. Perehdyttäjien valintaan tulisi kiinnittää huomiota, sikäli kun siihen on Rukahovissa vähäisellä työntekijämäärällä suuren harjoittelijamäärän edessä mahdollisuutta. Toisaalta perehdyttäjät eivät ole saaneet perehdyttämiseen opastusta saati koulutusta. Jonkinlainen perehdytyskoulutus tai –opastus auttaisi työntekijöitä hyvien perehdyttämiskäytänteiden ja oikean perehdyttämisasenteen löytämisessä. Toisaalta harjoittelijaa perehdytettäessä voi olla, että itse perehdytettävän asenne oppimiseen ja työntekoon on huono. Etenkin tässä tilanteessa palautekeskustelu harjoittelijan kanssa on kannattavaa, jolloin asenne saattaa muuttua ja perehdyttäminen helpottua. Tietenkin voi olla, ettei harjoittelija yksinkertaisesti sovellu vastaanottotyöntekijäksi.

Vastaajat pitävät perehdyttämisen laatua Rukahovissa kohtalaisena, mutta työntekijät arvioivat itse työt aloittaessaan kokemansa perehdyttämisprosessin paremmaksi. Tämä voi johtua siitä, että lähiaikoina Rukahovissa perehdytyksen kokeneet vastaajat olivat harjoittelijoita – ehkä varsinaisten työntekijöiden perehdytykseen panostetaan Rukahovissa siis enemmän.

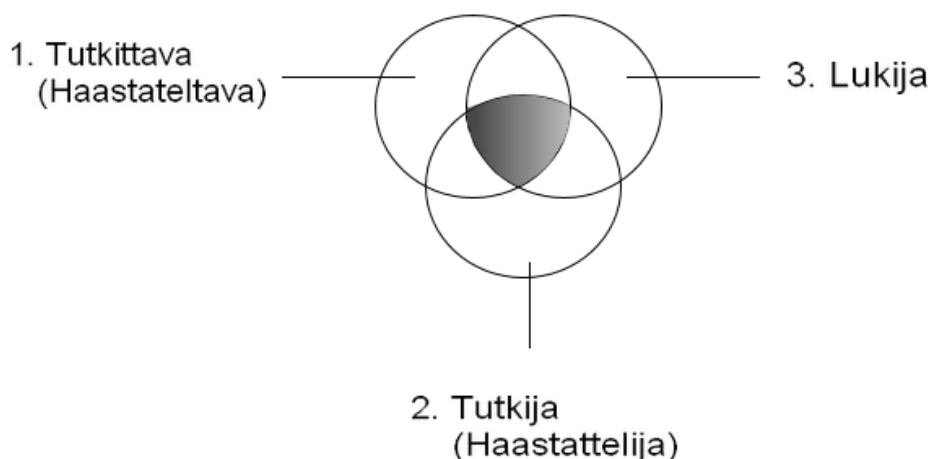
Perehdytyskansion tulisi sisältää oleelliset tiedot työympäristöstä: esimerkiksi talon tavat ja säännöt, turvallisuusohjeet, tarpeellisten laitteiden käyttöohjeet, tiedot hotellihuoneista, historiatietoa ja kuvaus alueen palveluista. Oleellista on kansion ajantasaisuus ja helppo päivitettävyyys sekä sisällön kattavuus. Toisaalta liian kattavakaan sisältö ei ole hyvä asia, vaan asioiden tulisi olla löydettävissä ja omaksuttavissa. Kansion tulee olla sekä sähköisenä että paperisena. Näin ansiota voi lukea ja tietoja tarkistaa niin tietokoneelta kuin konkreettisesta ansiostakin, ja ansiota on helppo päivittää. Riskinä on, että tietoja päivitettäessä päivitetään epähuomiossa tai kiireessä vain sähköinen tai paperinen versio. Työntekijöiden tulee kiinnittää huomiota siihen, että versioiden sisältö pysyy toisiaan vastaavina epäselvyyksien välttämiseksi.

Rukahovin vastaanoton perehdytystä tulee siis saada kauttaaltaan paremmin suunnitelluksi ja johdonmukaisemmaksi. Harjoittelijoiden määrää tulisi myös miettiä – nyt harjoittelijoita on niin työntekijöiden motivaation kuin harjoittelijoiden oppimisenkin kannalta kauden aikana liikaa. Tulevan perehdytyskansion taas tulee olla helposti päivitettävä ja sisällöltään työympäristöön keskittyvä ja sopivassa määrin kattava.

Tulee muistaa, että tutkimukseen ja sen tuloksiin liittyy aina moninkertaisia tulkintoja. Ihmiset eivät havaitse saati tulkitse asioita samalla tavalla. Tutkija, tutkittava ja tutkimusraportin lukija tulkitsevat



tutkimusta kukin omalla tavallaan, eivätkä nämä tulkinnat ole täydellisesti yhteneviä. Tätä voidaan havainnollistaa alla olevalla kuviolla, jossa ympyröiden yhteinen leikkaus osoittaa yhteisten tulkintojen osuuden (todellisuudessa yhteisten tulkintojen osuus luonnollisesti vaihtelee). (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 224.)



KUVIO 9. Tulkintojen moninkertaisuus (Hirsjärvi ym. 2007, 224).

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet seikat, kuten vastaajamäärä, vastausolosuhteet ja virheelliset tulkinnat (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Kyselytutkimuksessa kysymysten onnistuneisuus on tärkeässä asemassa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Heikkilä 2008, 186). Lomakkeen kysymysten avulla oli mahdollista saada vastaukset tutkimusongelmiin. Toisaalta analysointivaiheessa huomasin kysyneeni tutkimuksen kannalta epäolennaisia kysymyksiä, mutta tällä ei ole vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Myöskään omien kokemusteni en näe vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen – pyrin niin kyselyn kysymyksiä kuin vastausten tulkintoja tehdessäni pitämään omat kokemukseni ja näkemykseni erillään itse tutkimuksesta. Toisaalta vastaajien määrä oli pieni, mikä tekee tuloksista lähinnä suuntaa antavia.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla. Pyrin tekemään lomakkeen kysymyksistä sellaisia, etteivät tulkintavirheet ole mahdollisia. Vastauksista voikin päätellä vastaajien tulkinneen kysymykset oikein. Toisaalta omassa vastausten tulkinnassani voi olla virheellisyyttä. Luotettavuutta heikentää myös tutkimuksen toteutustapa. Koska en itse ollut paikalla vastaajien vastaessa kyselyyn, en voi tietää, kuinka paljon he ovat vastauksiinsa panostaneet. Luotettavuutta olisi voinut parantaa soveltamalla tutkimuksessa metodologista triangulaatiota, eli käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Tähän en kuitenkaan enää tutkimustuloksia elokuussa analysoidessani voinut ajanpuutteen vuoksi ryhtyä.

## 7 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN

Perehdytyskansio, kuten muutkin perehdyttämisen apumateriaalit, helpottavat opittavien asioiden jäämistä perehdytettävän mieleen. Materiaali helpottaa myös perehdyttäjän suullisesti kertoman tiedon omaksumista, jos tulokas on päässyt tutustumaan perehdytysmateriaaliin jo ennen varsinaisen perehdytyksen alkamista. (Kangas 2003, 10.)

### 7.1 Kansion suunnittelu

Kyselytutkimuksen tehtyäni aloin työstää perehdytyskansiota. Vastausten ja perehdyttämisteorian pohjalta mietin, mitä kaikkea kansion tulisi sisältää. Muistelin myös omaa harjoittelun aloitustani, ja mietin, mitä asioita itse olisin halunnut tuolloin löytää perehdytysoppaasta. Päätin tehdä kansiota etenkin alkuperehdytystä ajatellen sopivan kattavan tietopaketin niin Rukahovin hotellista kuin sen ympäristöstäkin. Varausohjelman käyttöä tai muuta työnopastukseen liittyvää en kansiossa aikonut käsitellä, koska kansiota tulisi silloin aivan liian laaja ollakseen kätevä tietopankki. Kjelín ja Kuusisto (2003, 206) sanovatkin, että perehdyttämisen tietomateriaali kannattaa yleensä pitää niin vähäisenä kuin mahdollista.

Olin jo harjoitteluaikani kerännyt talteen materiaalia kansiota varten niin Rukahovin tietokoneelta kuin vastaanoton paperisista materiaaleistakin – esimerkiksi historiatietoa, huonekarttoja sekä vanhaa perehdytysmateriaalia. Osa tiedoista oli kuitenkin vanhentunutta, ja esimerkiksi huonekartat tein kokonaan uudestaan. Keräsin lisää tietoa niin Internetistä kuin omista harjoitteluajan muistiinpanoistani. Olin myös sähköpostitse yhteydessä Rukahovin vastaanottotyöntekijöihin, vastaanottopäällikköön sekä hotellinjohtajaan.

Kohtalaisen suuresta tietomäärästä huolimatta halusin saada kansiota helposti ja kevyesti luettavan. Kiinnitin erityistä huomiota kansion ulkoasuun, josta tein Rantasipin omilla nettisivuillaan käyttämiä värejä ja fontteja mukailevan ja mahdollisimman selkeän. Käytin myös paljon kuvamateriaalia auttamaan asioiden hahmottamista ja toisaalta keventämään lukemista. Tein kansion Microsoft Office Word –ohjelmalla, jotta päivittäminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Kansiota tehdessäni pidin kuitenkin koko ajan myös paperisen version mielessäni, ja pyrin tekemään kansiota myös paperisena versiona toimivan.

Lähetin perehdytysoppaan versio kerrallaan Rukahovin työntekijöiden tarkistettavaksi, ja sain heiltä arvokasta tietoa ja palautetta kansiota. Näin varmistin, että perehdytyskansiosta tulisi varmasti toimeksiantajan toiveita vastaava, ja että kansion tiedot ovat ajan tasalla. Näiden sähköpostien pohjalta korjailin opastani ja sain siihen lisää toimeksiantajan toivomaa sisältöä, kunnes Rukahovin työntekijät olivat tyytyväisiä kansioon. Myös Rukahovin uusi harjoittelija kertoi olevansa tyytyväinen kansioon, eikä löytänyt siitä parannettavaa. (Perehdytyskansio respaan 2015-09-03 - 2015-09-24; Ajan-ki 2015-09-29.)

## 7.2 Kansion sisältö

Perehdytyskansiossa kerrotaan ensin Restel-konsernista ja Rantasipi-ketjusta, minkä jälkeen siirrytään yksityiskohtaisempaan tietoon Rantasipi Rukahovista: Rukahovin historiasta, hotellihuoneista, huoneistoista, ravintoloista, kokoustiloista, muista hotellin tiloista, hotellissa käytössä olevista etuohjelmista sekä Rantasipin Rukahovin organisaatiosta. Tämän jälkeen oppaassa kerrotaan Rantasipin yleisiä toimintaohjeita palvelun, huonevarausten tekemisen sekä asiakkaiden yksityisyyden osalta. Seuraavaksi kerrotaan aamu- ja iltavuorokohtaiset työtehtävät sekä yleisiä, hyödyllisiä ohjeistuksia ja tietoja, kuten sisään- ja uloskirjauksen sisältö, toimintaohjeet palohälytyksen sattuessa sekä yleistä tietoa hotellista. Näiden jälkeen käsitellään henkilöstön sääntöjä ja etuja esimerkiksi asumisen, ruokailuiden ja vaatehuollon osalta. Seuraavaksi oppaasta löytyy tietoa Kuusamosta ja Rukasta palveluineen. Lopuksi kansioista löytyy vielä hotellin huonekartat, hotellille ja huoneistoille opastava kartta sekä Rukan rinnekartta.

Oppaan lopussa on perehdyttäjän muistilista sekä perehdyttämisen seurantalomake. Muistilistaan on listattuna tärkeimmät perehdytyksessä läpikäytävät asiat. Seurantalomakkeeseen merkitään perehdytettävä, perehdyttäjä sekä perehdyttämisen päivämäärä. Näin perehdyttämisen seuranta on helppompaa, ja perehdyttäjän on helppo tarkistaa listasta, että kaikki asiat tulevat varmasti käydyksi läpi. Myös perehdytettävä voi muistilistan avulla kerrata, mitä hänen tulee osata.

## 8 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka Rantasipi Rukahovin vastaanoton perehdyttämistä voitaisiin kehittää sekä laatia vastaanottoon perehdytyskansio perehdyttämisen tueksi. Ajatuksen opinnäytetyölleni sain sekä omista perehdyttämiskokemuksistani Rukahovissa että minun jälkeeni harjoittelun aloittaneiden perehdyttämisen seuraamisesta. Koin perehdyttämisen olevan jossain määrin puutteellista ja epäjohdonmukaista, ja perehdyttämisteoriaan tutustuessani olin entistä vahvemmin tätä mieltä.

Tein siis tutkimuksen pohjalta perehdytyskansioon Rukahovin vastaanottoon. Mielestäni onnistuin tekemään kansiota helposti omaksuttavan ja sopivasti asiaa sisältävän oppaan, josta tulee olemaan hyötyä Rukahoville. Olin prosessin aikana useasti yhteydessä Rukahovin henkilökuntaan, joten uskon oppaan vastaavan heidän toiveitaan ja ajatuksiaan. Tekemäni tutkimuksen perusteella kehitin myös konkreettisia ehdotuksia perehdyttämisen parantamiseksi. Hyödynsin kehitysehdotuksissa myös omia kokemuksiani Rukahovissa.

### 8.1 Ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi Rukahovissa

Jo ennen tulokkaiden ensimmäistä työpäivää esimiehen kannattaa keskustella tulokkaiden kanssa ja lähettää heille sähköistä perehdytysmateriaalia. Näin perehdytysprosessi alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää ja oppiminen ja asioiden omaksuminen helpottuu. Keskustelussa tulokkaalle kerrotaan jo alustavasti itse työstä ja työpaikasta – esimerkiksi asiakasryhmistä, toimintatavoista, ja yrityksestä yleensä. Tulokkaalle lähetettäväksi materiaaliksi riittävät jo olemassa olevat esitteet hotellista ja Rukasta, jotta tulokas saisi jonkinlaisen käsityksen työympäristöstään jo ennen työn alkua. Esimiehen tai perehdyttäjän olisi hyvä käydä tulokkaan kanssa palautekeskustelu ennen varsinaista työnopeustusta, sen aikana sekä työsuhteen päätyttyä. Alkukeskustelun avulla perehdyttäjän on helpompi hahmotella perehdytettävälle sopivaa oppimistyyliä ennen opetuksen alkua. Välikeskustelussa perehdytettävä saa mahdollisuuden korjata mahdollisia huonoja työtapojaan, ja vastaavasti perehdyttäjä saa mahdollisuuden korjata perehdyttämistään enemmän perehdytettävän tarpeita vastaavaksi. Työsuhteen jälkeen käytävässä keskustelussa työntekijältä pyydetään niin yleistä kuin perehdyttämistä koskevaa palautetta, jonka avulla toimintatapoja voidaan entisestään kehittää.

Esimiehen kannattaisi panostaa enemmän perehdyttämisen suunnitteluun. Tällä hetkellä käytössä ei ole perehdytysohjelmaa, ja sellaisen laatiminen olisi tärkeää. Perehdytysohjelma yhtenäistää perehdytystä ja on kätevä muistilistana perehdyttäjälle. Ohjelma sisältää perehdyttämisen käsiteltävät asiat, aikataulun ja vastuuhenkilöt. Oppaaseen tekemäni perehdyttämisen muistilista voi toimia tälle ohjelmalle pohjana. Myös perehdyttämisen seuranta on tärkeää perehdyttämisen laadun varmistamiseksi. Tähän apuna on oppaan lopussa oleva perehdyttämisen seurantalomake.

Suunnittelussa olisi tärkeää huomioida alku- eli yleisperehdytys nykyistä paremmin, etenkin tulokkaiden ensimmäisen päivän osalta. Jos mahdollista, olisi tulokkaan ensimmäisenä päivänä hyvä olla vastaanotossa vuorossa olevan työntekijän lisäksi toinen työntekijä, joka vastaisi alkuperehdytyksestä – kierrättäisi talossa, kertoisi talon historiasta ja organisaatiosta yleensä, kävisi läpi talon tapoja, turvallisuusohjeita ja niin edelleen. Vaikka vastaanotossa olisi kiireinen päivä, ei riitä, että tulokkaat lukevat itsenäisesti perehdytysmateriaalia ensimmäisenä päivänään. Mielestäni paremman yleisperehdytyksen avulla voisi saada jo harjoittelijoitakin sitoutettua yritykseen. Tämä taas hyödyttäisi yritystä jatkossa, kun rekrytointi on ajankohtaista; entiset harjoittelijat, jotka osaavat niin työntehtävät kuin talon tavatkin, ovat hyvä valinta uusiksi työntekijöiksi.

Esimiehen kannattaisi myös harkita jonkinlaisen perehdytysopastuksen järjestämistä perehdyttämiseen osallistuville työntekijöille, koska ammattitaidostaan huolimatta joidenkin työntekijöiden perehdyttämistaidoissa on parantamisen varaa. Omassa perehdyttämisesäni työnopastuksen laatu vaihteli suuresti työntekijästä riippuen, ja perehdyttäminen vaikutti yleisesti ottaen kohtalaisen suunnitelmattomalta. Kuten todettu, suunnitelmallisuus onkin perehdyttämisteorian mukaan laadukkaan perehdyttämisen perustana.

Harjoitteluajanani kaksi muuta vastaanottoharjoittelijaa jättivät kahden viikon jälkeen harjoittelunsa kesken. Syyksi he kertoivat sen, että kokivat perehdyttämisen toimimattomana. Kankaan (2003, 6) mukaan jo harjoittelijoiden kokemuksella on vaikutusta esimerkiksi opiskelijatovereiden ja opettajien mielikuviin yrityksestä. Rukahovissa tulisikin ymmärtää tämän merkitys ja ottaa harjoittelijoidenkin palautteet vakavasti.

## 8.2 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Aloitin opinnäytetyöni hahmottelemisen jo alkuvuodesta, kun aloin keräämään oppaaseen materiaalia Rukahovissa. Varsinaisesti prosessi alkoi kuitenkin toukokuun lopulla. Ensin kirjoitin teoriaosuudet ja syvennyin perehdyttämisen ja henkilöstöjohtamisen teoriaan. Perehdyttämisen teoria oli kiehtovaa ja antoi teoreettiset raamit sille, mitä olin aiemmin itse perehdyttämisestä ajatellut; perehdyttäminen on todella tärkeä, mutta yleisesti laiminlyöty prosessi. Perehdyttämisteoriaan syvennyttyäni opin esimerkiksi millaista hyvän perehdyttämisen tulisi olla, kuinka perehdyttämisprosessi toimii, mitkä asiat perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon ja kuinka tärkeää perehdyttäminen itse asiassa onkaan, niin työntekijän kuin työnantajankin kannalta. Näitä tietoja aion hyödyntää tulevaisuudessa, sekä perehdytettävän että perehdyttäjän asemassa.

Näiden teoriaosuuksien jälkeen siirryin tutkimuksen teoriaan ja itse tutkimuksen tekemiseen. Kirjoittamani teorian pohjalta laadin kyselylomakkeet, jotka vastaanottopäällikkö lähetti eteenpäin vastaajille. Jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut kyselyssä keskittyä vielä enemmän itse kansion sisältöön, ja jättää joitain epäolennaisempia kysymyksiä kokonaan pois. Vastaajien määrä oli pieni, ja jos nyt tekisin tutkimuksen uudestaan, lähettäisin itse kyselylomakkeet vastaajille ja tarvittaessa muistuttaisin heitä vastaamisesta. Näin myöskään vastaanottopäällikön kiireillä ei olisi ollut suurta vaikutusta

omaan aikatauluuni. Tutkimuksen tekeminen oli kuitenkin opettavaista, ja seuraavalla kerralla osaan toimia toisin.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Minulle koko prosessin ajan tärkeintä on ollut itse tuotoksen eli perehdytyskansion tekeminen. Minulle oli tärkeää saada kansioista Rukahovia aidosti hyödyttävä ja Rukahovin työntekijöiden toiveiden mukainen. Toivonkin, että tekemäni kansio muistilistoinen ja seurantalomakkeineen auttaa Rukahovia parantamaan perehdyttämisprosessiaan ja kehittymään työpaikaksi, johon tulokkaista tuntuu erityisen mukavalta tulla.

## LÄHTEET

AJANKI, Paula 2015-10-29. Vastaanottopäällikkö. [Puhelu]

ARMSTRONG, Michael 2012. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12. painos. Lontoo: Kogan Page.

ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

HEIKKILÄ, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

JOHDANTOA KVALITATIIVISEEN (LAADULLISEEN) TUTKIMUKSEEN. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät johdanto-osuus –kurssi.

KANGAS, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos. Helsinki: Edita Prima.

KANGAS, Pirkko ja HÄMÄLÄINEN, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Vantaa: Nykypaino Oy.

KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.

KEHOE, Daniel 2007. Management in Action: Developing Your People. Australia: MC Graw- Hill Professional.

KJELIN, Eija ja KUUSISTO, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

LAADULLINEN TUTKIMUS. Jyväskylän avoimen yliopiston Koppa. [Viitattu 2015-06-13.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

LAWSON, Ken 2009. Succesfull coaching & mentoring. Lontoo: New Holland Publishers Ltd.

LEPISTÖ, Irmeli 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Alfabox Oy.

PEREHDYTYSKANSIO RESPAAN 2015-09-03 - 2015-09-24. [Sähköpostikeskustelu hotellinjohtajan, vastaanottopäällikön ja vastaanoton työntekijöiden kanssa.] Vastaanottaja Elisa Kinnunen. Palautetta ja kehitysideoita perehdytyskansiosta.

PUUSNIEKKA, Anna ja SAARANEN-KAUPPINEN, Anita 2006. [Viitattu 2015-08-10.] KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

RANTASIPI ENNEN – JA VARSINKIN NYT. [Viitattu 2015-06-02.] Saatavissa:

[http://www.rantasipi.fi/hotellit/rukahovi/fi\\_FI/historia/](http://www.rantasipi.fi/hotellit/rukahovi/fi_FI/historia/)

RANTASIPI FAKTAT. [Viitattu 2015-06-02.] Saatavissa: [http://www.rantasipi.fi/rantasipi-info/fi\\_FI/rantasipi-faktat/](http://www.rantasipi.fi/rantasipi-info/fi_FI/rantasipi-faktat/)

RANTASIPI RUKAHOVI – VIRTUAALIESITYKSET JA KUVAT. Rukahovi facade [digikuva]. Rantasipi.fi [verkkosivu]. Saatavissa:

[http://www.rantasipi.fi/hotellit/rukahovi/fi\\_FI/kuvat/\\_files/89460498803343939/default\\_FS/rukahovi\\_facade.jpg](http://www.rantasipi.fi/hotellit/rukahovi/fi_FI/kuvat/_files/89460498803343939/default_FS/rukahovi_facade.jpg)

RETEL. [Viitattu 2015-06-02.] Saatavissa: <http://www.restel.fi/>

RETEL-KONSERNIN TOIMINTAKERTOMUS, 2014. [Viitattu 2015-06-02.] Saatavissa: <http://restel-vuosikertomus.fi/tilinpaatos/hallituksen-toimintakertomus-vuodelta-2013>

RETEL: VASTUULLISUUS. [Viitattu 2015-09-17.] Saatavissa:

<http://www.restel.fi/restel/vastuullisuus>

RUKAHOVI AJASTA AIKAAN. Moniste.

RUKAN JA KUUSAMON MATKAILUN FAKTOJA. Ruka-Kuusamo Matkailu Ry. [Viitattu 2015-06-03.]

Saatavissa: <http://www.ruka.fi/faktat>

SARGENT, Andrew 2005. How to motivate people. Lontoo: Jaico publishing house

TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN JA OPASTUS 2009. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2015-06-11.] Saatavissa: [http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

TYÖLAINSÄÄDÄNTÖ. L 2002/738. Finlex. Laki työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. [Viitattu 2015-06-02.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>



TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Laki työnantajan velvollisuuksista. [Viitattu 2015-06-10.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#a55-2001>

VIITALA, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

VIITALA, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita

YEUNG, Rob 2003. Coaching people. Oxford: How To Books

ÖSTERBERG, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.painos. Helsinki: Kauppakamari

## LIITE 1: KYSYMYKSET HARJOITTELIJOILLE

1. Kuinka pitkä oli harjoittelujaksosi Rantasipi Rukahovissa?
2. Oliko sinulla ennen harjoittelua kokemusta vastaavista työtehtävistä?
3. Olitko ennen harjoittelua työskennellyt/suorittanut harjoittelua Restelin alaisuudessa?  
Kyllä, Rantasipi-ketjussa  
Kyllä, jossain muussa kuin Rantasipi-ketjussa, missä?  
En  
En tiedä mikä on Restel
4. Kerro ensimmäisestä työpäivästäsi – mitä päivään kuului? Miltä päivä tuntui? Koitko olosi terve-  
tulleeeksi?
5. Kuka perehdyttäjänäsi toimi?  
Esimies  
Vuoropäällikkö  
Työkaveri  
Ei kukaan  
Joku muu, kuka?
6. Miten ja missä aikataulussa perehdyttäminen toteutettiin?
7. Mitä seuraavista materiaaleista käytettiin perehdytyksessäsi?  
Kirjallinen perehdytysopas  
Sähköinen perehdytysopas  
Esitteet  
Video  
Suullinen perehdyttäminen  
Joku muu, mikä?
8. Minkälaista perehdytysmateriaalia pitäisit hyödyllisenä? Mitä hyvän perehdytyskansion tulisi si-  
sältää?
9. Mikä on mielestäsi perehdyttämisen merkitys?
10. Kuinka onnistunutta saamasi perehdytys mielestäsi oli? (Asteikolla 1-5)
11. Mitä hyviä puolia kokemassasi perehdyttämisprosessissa oli?
12. Entä mitä huonoa? Miten perehdyttämisprosessia voisi parantaa?

## LIITE 2: KYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE

1. Kauanko olet työskennellyt Rantasipi Rukahovissa?
  - Alle vuoden
  - 1-2 vuotta
  - 3-5 vuotta
  - 6-9 vuotta
  - 10 vuotta tai enemmän
2. Olitko työskennellyt Restelin alaisuudessa ennen Rantasipi Rukahovia?
  - Kyllä, mutta en Rantasipi-ketjussa, missä?
  - Kyllä, Rantasipi-ketjussa
  - En
3. Oliko sinulla työkokemusta vastaavista työtehtävistä ennen Rantasipi Rukahovia?
  - Kyllä
  - Ei
4. Tarkenna halutessasi edellistä
5. Kerro ensimmäisestä työpäivästäsi – mitä päivään kuului? Miltä päivä tuntui? Koitko olosi tervetulleeksi?
6. Kuka perehdyttäjänäsi toimi?
  - Esimies
  - Vuoropäällikkö
  - Työkaveri
  - Ei kukaan
  - Joku muu, kuka?
7. Mitä seuraavista materiaaleista käytettiin perehdytyksessä?
  - Kirjallinen perehdytysopas
  - Sähköinen perehdytysopas
  - Esitteet
  - Video
  - Suullinen perehdyttäminen
  - Joku muu, mikä?
8. Miten ja missä aikataulussa oma perehdyttämisesi toteutettiin?
9. Kuinka onnistunutta saamasi perehdytys mielestäsi oli? (Asteikolla 1-5)
10. Mitä hyviä puolia kokemassasi perehdyttämisessä oli?
11. Entä mitä huonoa? Miten perehdyttämistä olisi voinut parantaa?
12. Oletko itse toiminut perehdyttäjänä Rantasipi Rukahovissa?
  - Kyllä, kuinka usein?
  - En (hyppää kysymykseen 18)
13. Mitä antamaasi perehdyttämiseen kuului? Miten hoidit perehdyttämisen käytännössä?
14. Oliko käytössäsi ennakoon laadittu perehdytysohjelma?
  - Kyllä, mitä ohjelmaan sisältyi?
  - Kyllä, mutta en käyttänyt sitä

Ei

15. Oletko saanut koulutusta tai opastusta perehdyttämiseen?

Kyllä, millaista?

En

16. Mitä seuraavista materiaaleista käytit apuna perehdyttämisessä?

Kirjallinen perehdytysopas

Sähköinen perehdytysopas

Esitteet

Video

Suullinen perehdyttäminen

Joku muu, mikä?

17. Miten koet perehdyttämisen – palkitsevana, mukavana, ikävänä velvoitteena..?

18. Mikä on mielestäsi perehdyttämisen merkitys?

19. Millaista on mielestäsi hyvä perehdyttäminen? Entä millainen on hyvä perehdyttäjä?

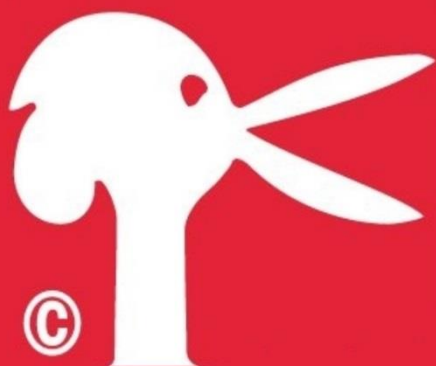
20. Arvioi Rantasipi Rukahovin perehdytyksen nykyistä tilaa (asteikolla 1-5)

21. Tarkenna halutessasi edellistä

22. Miten perehdyttämistä voisi kehittää?

23. Millainen on mielestäsi hyvä perehdytyskansio? Mitä asioita sen tulisi sisältää?

*Tervetuloa  
Rantasipi  
Rukahoviin !*



## LIITE 4: PEREHDYTYSKANSION SISÄLLYSLUETTELO

Päivitetty: 17.11.2015

## Sisällys

<b>Restel Oy ja Rantasipi-ketju .....</b>	<b>2</b>
Restel .....	2
Rantasipi-ketju .....	3
Restelin arvot      22.1.2014 .....	4
<b>Rantasipi Rukahovi .....</b>	<b>5</b>
Rukahovin historiaa .....	5
Hotellihuoneet .....	6
Huoneistot .....	12
Ravintolat .....	15
Kokoustilat .....	16
Ruka DaySpa .....	17
Muut hotellin tilat .....	17
Etuohjelmat .....	18
Rantasipi Rukahovin organisaatio .....	20
<b>Rantasipin yleisiä toimintaohjeita .....</b>	<b>21</b>
Palvelu puhelimessa ja vastaanotossa .....	21
Huonevaraus .....	21
Yksityisyys .....	22
<b>Vuorokohtaisia tehtäviä .....</b>	<b>23</b>
Aamuvuoro (n.8-16) .....	23
Iltavuoro (n.16-23) .....	23
<b>Muita hyödyllisiä ohjeistuksia ja tietoja .....</b>	<b>25</b>
Check-in .....	25
Check-out .....	25
Palohälytyksen sattuessa .....	26
Hotellissa .....	26
Huoneistoilla .....	27
Muuta hyödyllistä tietoa .....	27
<b>Henkilöstön sääntöjä ja etuja, syksy 2015 (1.9. – 4.10.2015) .....</b>	<b>30</b>
Asuminen: .....	30
Vaatehuolto: .....	30
Sosiaalitytöt: .....	31
Ruokailu: .....	31

Päivitetty: 17.11.2015

Posti:.....	31
Parkkipaikat:.....	32
Sairastuminen:.....	32
Liikkuminen:.....	32
Hissillä liikkuminen:.....	32
Asiakkaana:.....	32
Muu oleskelu:.....	33
Työvuorot:.....	33
Tupakointi:.....	33
Edut:.....	33
<b>Yleistä Rukasta .....</b>	<b>35</b>
Kuusamo ja Ruka .....	35
Rukan kävelykylän palvelut & pysäköinti .....	36
SkiBussi & lentokenttäbussikuljetukset.....	37
Hiihtoladut.....	38
<b>Karttoja.....</b>	<b>39</b>
Huonekartat .....	39
Hotellille ja huoneistohotellille saapuminen .....	42
Rukan rinnekartta.....	43

