



## **Perehdytysuunnitelma Hotel Sveitsi**

Sanna Jussila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Jussila Sanna
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytys suunnitelma Hotel Sveitsille
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 35+14
<p>Perehdytys on työntekijän ensikosketus uuteen työhönsä. Jos kokemus on huono, voi koko työsuhte karsiutua nopeasti. Olen kokenut työurani varrella paljon erilaisia perehdytysprosesseja laidasta laitaan. Nämä kokemukset ovat lisänneet ymmärrystäni perehdytyksen tärkeydestä sekä antaneet inspiraation opinnäytetyö aiheeksi. Kokemukseni auttavat minua myös tarkastelemaan opintojeni henkilöstöjohtoon aiheita eri näkökulmista.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Hotel Sveitsille. Heillä ei ollut käytössä vielä perehdytys suunnitelmaa tai tarkistuslistaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytys suunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista Hotel Sveitsille. Opinnäytetyö toteutettiin organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tietoperusta on koottu käyttäen kirjallisia lähteitä perehdytyksestä ja henkilöstöjohtamisesta. Tietoperustan pääkäsitteitä ovat perehdytys, perehdytysprosessi ja henkilöstöjohtaminen. Nämä käsitteet on käyty läpi tarkemmin opinnäytetyön tietoperustassa.</p> <p>Produktin kehittämiseen käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi dokumenttianalyysi ja toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen mallia hyödynnettiin produktin valmistuksessa. Nämä tutkimusmenetelmät avasivat perehdytysprossia ja siihen liittyviä käsitteitä sekä auttoivat teoriaperustan tulkinnessa. Lisäksi tutkimusmenetelmiin yhdistettiin omakohtaiset kokemukset työelämästä. Näiden tekijöiden avulla päästiin opinnäytetyön tavoitteisiin ja valmistui perehdytys suunnitelma sekä perehdytyksen tarkistuslista.</p> <p>Produktin lopputuloksena syntyi materiaalia niin perehdyttäjän kuin perehtyjän käyttöön. Perehdytys suunnitelma perehdyttäjälle ohjaa perehdytysprosessia ja toimii työkaluna perehdytyksen suunnittelulle, toteutukselle ja seurannalle. Perehdytyksen tarkistuslista perehtyjälle on perehtyjän henkilökohtainen työkalu perehdytyksen toteutuksen seurannalle.</p> <p>Perehdytys suunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista on tehty Word-tiedosto pohjaan. Word tiedostoa on helppo muokata ja muotoilla kohdeyrityksen toimesta tarvittaessa. Tiedostot on toimitettu toimeksiantajalle.</p>
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdytys suunnitelma, majoitusala

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Perehdyttäminen .....	3
2.1	Tavoitteet ja hyödyt .....	5
2.2	Lainsäädäntö.....	7
2.3	Osaaminen ja oppiminen.....	8
3	Perehdytysprosessi .....	11
3.1	Perehdytyksen suunnittelu .....	11
3.2	Perehdyttämisen toteuttaminen.....	13
3.3	Perehdytyksen toimijat, vastuu ja asenne.....	14
3.4	Perehdytyksen osa-alueet Eklund .....	16
3.4.1	Vastuualueet ja tavoitteet.....	17
3.4.2	Työtehtävään opastaminen.....	17
3.4.3	Organisaation toiminta .....	18
3.4.4	Prosessit ja käytänteet.....	18
3.4.5	Verkostot .....	18
3.4.6	Kehityksen seuranta .....	19
3.5	Perehdytysprosessin osa-alueet Viitala .....	19
3.6	Onnistunut perehdytysprosessi .....	20
4	Perehdytys suunnitelman esittely – Produktin suunnittelu ja kehittäminen.....	21
4.1	Kohdeyritys .....	21
4.2	Tavoite .....	22
4.3	Produktin suunnittelu ja toteutus.....	23
5	Produktin sisällön kuvaus .....	26
6	Pohdinta.....	29
6.1	Jatkokehitysehdotukset .....	31
6.2	Opinnäytetyön prosessi ja oman työn arviointi.....	31
	Liitteet .....	35
	Liite 1. Perehdytys suunnitelma perehdyttäjälle (salainen) .....	35
	Liite 2. perehdytyksen tarkistuslista (salainen.....	35

## 1 Johdanto

Perehdytys on tärkeä osa uuden työntekijän taivalta uudessa työssään. Se voi määrittää sen, kuinka pitkään uusi työntekijä jatkaa samassa työpaikassa. Perehdytys on työntekijän opettamista uuteen työympäristöön, työtehtäviin, prosesseihin ja organisaatioon. Perehdytyksestä voidaan puhua myös perehdytysprosessina. Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi helpottaa perehdyttämistä ja antaa kaikille samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Pääsääntöisesti perehdytysprosessista on vastuussa lähiesimies, mutta vastuun delegointi on erittäin yleistä. Lopulta työntekijä on vastuussa omasta perehdytyksestään ja päättää itse mitä oppii. Perehdytys on yksi johtamisen välineistä. Tällä tarkoitetaan, että perehdytys voi olla yksi osa organisaation toimista, joilla toteutetaan organisaation strategiaa.

Opiskelen Haaga-Helian hotellin liikkeenjohdollisella linjalla. Opinnäytetyö tukee ammatillista kasvua ja kehitystä, sillä olen suuntautumassa opinnoissani majoituspalveluiden esimiestehtäviin ja henkilöstöhallinnolliset tehtävät ovat keskeinen osa esimiestyötä ja toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön aihe on minulle ollut selvänä jo opintojeni alusta asti. Omat kokemukseni perehdytyksestä ja henkilöstönjohdosta ovat inspiroineet minua. Olen kokenut erittäin huonoja perehdytysprosesseja sekä todella hyviä. Nämä antavat minulle paljon perspektiiviä aiheeseen.

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Hotel Sveitsin kanssa. Hotel Sveitsi sijaitsee Uudellamaalla Hyvinkäällä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista tukimateriaaliksi. Perehdytysuunnitelma toimii perehdytysprosessin tukena ja sitä voidaan käyttää perehdytyksen suunnittelussa sekä jäsentämisessä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään nimenomaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Produktin valmistuksessa on käytetty dokumenttianalyysejä sekä toimintatutkimuksen mallia. Lisäksi produktin luomiseen on käytetty teorian tietoa yhdistettynä työelämäkokemuksiin. Opinnäytetyön tietoperustassa lähtökohtana on perehdytyksen määrittely. Lisäksi käsitellään perehdytyksen yleisiä tavoitteita ja menetelmiä sekä pohditaan perehdytyksen etuja. Tietoperustan pääsääntöisenä lähteenä on käytetty Anniina Eklundin kirjaa Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys.

Opinnäytetyöni alkaa johdannolla. Sen jälkeen lähdetään kokoamaan tietoperustaa, jossa käsitellään opinnäytetyöni keskeisimpiä käsitteitä. Luvussa kaksi määritellään perehdyttäminen ja se henkilöstöjohtamisen välineenä. Opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsitellään perehdytysprosessia laajemmin. Myös perehdytyksen osa-alueet on kuvattu tietoperustassa eri lähdemateriaaleja ja näkökulmia vertaillen. Se, että opinnäytetyössä käsitellään tietoperustassa laajasti nimenomaan perehdytysprosessia ja sen toimijoita, antaa runsaasti materiaalia varsinaisen produktin valmisteluun ja toteutukseen.

Luvusta neljä aloitetaan esittelemään tuotettuun produktiin liittyvää prosessia. Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja, produktin suunnitelma ja toteutus sekä produktin tavoitteet. Seuraavassa luvussa viisi on kuvattuna produktin sisällön kuvaus. Tämä luku kertoo tarkemmin toteutuneen produktin yksityiskohdista. Viimeisessä luvussa kuusi, pohdin opinnäytetyöprosessia ja sen etenemistä. Lisäksi tässä luvussa pohditaan jatkokehitysehdotuksia toimeksiantajan perehdytysprosessille. Valmis perehdytys suunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista on luovutettu toimeksiantajalle ja arvioinnin käyttöön.

## 2 Perehdyttäminen

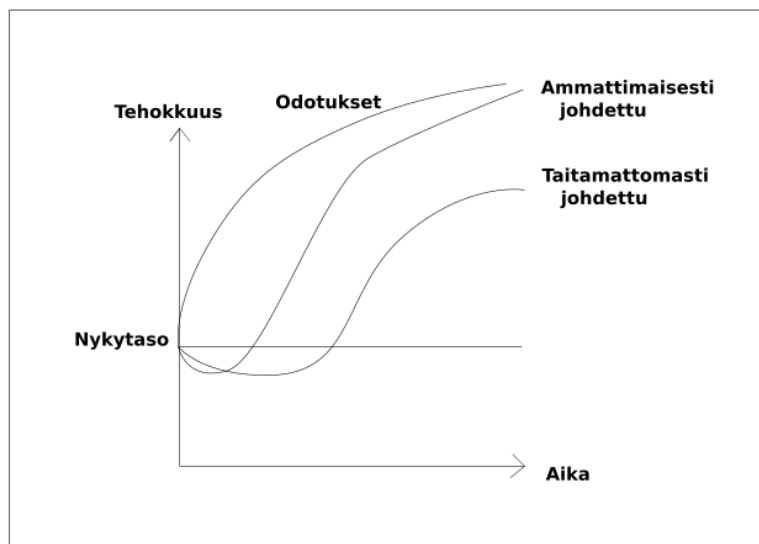
Perehdyttäminen on johtamisen väline. Se tukee organisaation strategiaa ja on väline, jolla tavoitellaan organisaation tavoitteita. (Eklund, 2021, 27) Perehdyttäminen on yksinkertaisimmillaan työntekijän opastamista uuteen työhön. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus perehdytykseen. Kyseessä voi olla uusi työntekijä tai nykyisen työntekijän perehdyttäminen uuteen työtehtävään. Eklund määrittelee kirjassaan perehdyttämisen erilaisiksi toimenpiteiksi, joiden tavoitteena on opettaa työtehtävät sekä tutustuttaa työyhteisöön. (Eklund, 2021, 25) Joki määrittää perehdyttämisen toimina, jotka auttavat uuden työntekijän nopeaa liittymistä osaksi työympäristöä ja organisaatiota sekä hallitsemaan työtehtävänsä mahdollisimman pian. (Joki, 2021, 85) Eklundin ja Joen määritelmät perehdyttämisestä ovat hyvin samankaltaiset, ja molemmilla on miltei sama päämäärä.

Perehdyttäminen on myös muutoksen johtamista. Kupias ja Peltola käyttävät kirjassaan termiä muutosperehdytys. (Kupias & Peltola, 2019, 216) Muutosperehdytystä tarvitaan, kun organisaatiota kohtaa sellainen muutos, johon henkilöstöllä ei ole ollut mahdollista vaikuttaa eikä myöskään ennakoita tulevaa. Perehdytys voi koskea siis myös vanhoja työntekijöitä. Lähtökohtana perehdytykselle on uuden strategian ja mahdollisten uusien toimintatapojen sisäistäminen. Jotta osaaminen ja uuden oppiminen mahdollistuu, tarvitaan yhteinen suunnitelma. Suunnitelmallisuutta voidaan lisätä yksilökohtaisilla perehdytyskeskusteluilla. (Kupias & Peltola 2019, 216) Vuorovaikutus ja keskustelun tarve korostuvat muutosperehdytyksessä. Muutoksessa työntekijät joutuvat sopeutumaan uudensuuntaisiin tilanteisiin. Myös positiivisetkin muutokset voivat aiheuttaa suurta kuormittumista. On tärkeää huomioida, että myös kauemminkin työssä olleet tarvitsevat tukea ja opetusta uudessa tilanteessa tai jos heidät siirretään uusiin tehtäviin. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013, 3). Eriasteiset muutokset aiheuttavat tunnereaktioita, kuten esimerkiksi turhautumista. Jatkuvat muutokset voivat johtaa negatiivisten tunteiden kehään, ilman kunnollista vuoropuhelua. Perehdyttäjän on viestitettävä muutoksesta, sen eri vaiheissa, sekä antaa aikaa perusteluille sekä huolien kuunteluun että niiden käsittelyyn. (Kupias & Peltola 2019, 218)

Joki mainitsee, että tavoiteltavaa olisi, että työntekijä saataisiin mahdollisimman pian perehdytettyä ja osaksi kaikkea. Tähän hän lisää sen, että mitä nopeammin työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti, sen parempi. (Joki, 2021, 85) Eklund mainitsee uuden työntekijän perehdyttämisen organisaation tehokkuuden laskuna ja kuvaa tätä diagrammilla.

(Eklund, 2021, 32) Eklundin mukaan toimiva perehdytys vaatii organisaatiolta resursseja. Tämä näkyy notkahduksena käyrässä, työtahokkuuden hetkellisenä laskuna. Eklund painottaa ammatillisen perehdytyksen suunnittelun tärkeyttä, jolloin tehokkuuden lasku minimoituu ja uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian toimimaan itsenäisesti. Tällöin tehokkuus palaa normaalille tasolle tai nousee. (Eklund, 2021, 32) Molemmilla sekä Joella että Eklundilla on yhtenevä näkökulma perehdytyksen varhaisen toteuttamisen merkityksestä organisaation tehokkuuteen sekä työntekijän integroitumiseen uuteen työyhteisöön. Joki ei syvennä asiaa, vaan käy pintapuolisesti perehdytysprosessia läpi. (Joki, 2021, 85) Eklund sen sijaan kuvaa, että perehdytys saattaa aiheuttaa organisaation tehokkuuden laskun, mutta tämä on minimoitavissa perehdytysprosessin huolellisella suunnittelulla. (Eklund, 2021, 32)

Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen on kuvattuna viivadiagrammissa.



Kuva 1: Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (mukaihen Eklund, 2021, 32)

Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisussa Perehdyttäminen ja työnopastus- ennakoivaa työsuojelua (Ahokas, Mäkeläinen, 2013, 2) on määritelty ja eritelty perehdytys ja työnopastus. Perehdyttämistä ovat julkaisun mukaan kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan tavat, ihmiset sekä työhön liittyvät odotukset. Yksityiskohtaisemmin työtehtävän edellytyksiin, osa-alueisiin ja vaiheisiin opettaminen määritellään julkaisussa työnopastukseksi. Varsin usein perehdytys pitää sisällään myös työnopastusta. Ahokas ja Mäkeläinen kirjoittavat myös, että perehdytyksen ei tule koskea vain uusia

työntekijöitä, vaan järjestelmällisen perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryh-  
mät. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013,3)

Kun työtehtävät tai - menetelmät vaihtuvat, tarvitaan työnopastusta. Tämä on varsinkin tärkeää, jos otetaan käyttöön uusia koneita tai laitteita. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) kirjoittavatkin työnopastuksen olevan osa ennakoivaa työnsuojelua. Laadukkaassa työnopastuksessa korostetaan työtapojenturvallisuutta sekä tuodaan esille mahdollisia vaara- tai uhkatekijöitä. Työnopastuksella voidaan vaikuttaa myös työergonomiaan ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013, 4). Suunnitelmallinen perehdytys ja työnopastus on jatkuva prosessi, joka kehittyy huomioiden työyhteisön tarpeet. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013, 5)

## 2.1 Tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämiselle on oltava selkeä tavoite ja sen on oltava suunnitelmallista. Päättävöitteenä perehdyttämisellä on tutustuttaa työntekijä organisaatioon ja sen henkilöstöön sekä työtehtäviin. Tämä näkökulma on mainittuna molemmilla sekä Eklundilla että Joella. (Eklund, 2021, 25) (Joki, 2021,85) Perehdytyksen sisältö voi määrittä työtehtävän laadun mukaan. Lyhyihin työtehtäviin, esimerkiksi kausityöntekijöille, tavoite voi olla nopea oman työtehtävän oppiminen. Tällöin yleensä organisaatioon perehdyttäminen jää vähemmälle. (Joki,2021, 86–87) Pitkäaikaisen sitoutumisen toivossa, organisaation tulee käyttää enemmän aikaa organisaatiokulttuurin oppimiseen ja esimerkiksi työssä viihtymiseen. Sopeutuminen uuteen työympäristöön on tärkeää. (Eklund, 2021, 28–29)

Perehdytys prosessin perustason tavoitteet ovat samoja kaikilla, mutta tarkennetut tavoitteet voivat muotoutua organisaation tai uuden työntekijän mukaan. Näitä perehdytysprosessin perustavoitteita Eklundin mukaan ovat esimerkiksi organisaation strategian tukeminen sekä organisaatiokulttuurin tukeminen. Lisäksi hän mainitsee työntekijän sitoutumisen auttamisen, uuden työntekijän osaamisen nostamisen uudelle tasolle ja työntekijän potentiaalinn tunnistamisen. Perustavoitteiksi hän listaa vielä uuden työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukemisen, uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisen, työn merkityksen kokemisen vahvistamisen sekä vuorovaikutuksen laadun nostamisen. Perehdytysprosessin perustavoitteena on myös edesauttaa työntekijän tutustumisen toisiin (Eklund, 2021, 30)



Näiden yleisten tavoitteiden kautta perehdytystä voidaan lähteä syventämään organisaation tarpeiden mukaisesti. (Eklund, 2021, 30) Tavoitteiden räätälöinti uuden työntekijän mukaan edellyttää henkilön tuntemista. Jo rekrytointiprosessissa voidaan saada hyödyllistä tietoa uudesta työntekijästä. (Eklund, 2021, 80)

Perehdytysprosessin tulee olla Eklundin mukaan oikeudenmukainen ja tasalaatuinen sekä perusteltavissa. Myös läpinäkyvyys on mainittu tärkeänä asiana perehdytysprosessissa. Tässä yhteydessä se tarkoittaa Eklundin mukaan sitä, että työntekijällä on selkeä kuva perehdytysprosessin etenemisestä ja mikä on hänen osuutensa, ja miten siihen vaikuttaa. (Eklund, 2021, 30)

Työnantajalla on lain määäämiä velvoitteita, järjestää perehdytys. Käytännössä perehdytyksestä vastaa työpaikalla lähiesimies. Esimies voi delegoida osa vastuuta perehdytyksestä työyhteisön sisällä. Tulee kuitenkin pitää huolta, että perehdyttäjät tietävät vastuunsa ja että resurssit riittävät prosessiin. (Eklund, 2021, 77)

On tärkeää huomioida, että myös perehdytettävällä on myös vastuu perehtymisestä. Työntekijän vastuusta puhutaan usein vain työsopimuksessa määritellyillä vastuilla, mutta todellisuudessa se on paljon suurempi ja laajempi käsite. Onhan perehdytys määritelty kaksisuuntaiseksi prosessiksi. Työntekijän vastuun perehdytysprosessissa voi jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Työntekijän vastuu jakaantuu työyhteisöä, työnantajaa ja itseään kohtaan. Työyhteisöä kohtaan työntekijällä on vastuut omasta roolista ja vaikutuksesta työympäristöön. Tämä sisältää esimerkiksi vastuun omalta kohdalta vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, pelisääntöjen noudattamisesta sekä omasta vaikutuksesta työilmapiiriin ja muiden työskentelyyn. Vastuu työnantajaa kohtaan koostuu turvallisuuteen ja työsuoritukseen liittyvistä asioista, kuten esimerkkinä vastuuseen asiakkaista. Vastuuseen itseään kohtaan kuuluvat oma hyvinvointi ja työelämätaidoista huolehtiminen. Myös itsensä johtaminen ja sen alaiset asiat, kuten oma kehittyminen ja oma-aloitteisuus, kuuluvat työntekijän vastuualueeseen. (Eklund, 2021, 161–163)

Perehdyttäminen vaatii yritykseltä resursseja, mutta onnistuneella perehdytyksellä on mitavimmat hyödyt yritykselle. Uuden työntekijän rekrytointi, palkkaaminen ja perehdyttäminen on investointi, jolloin siitä saatavan lopputuloksen hyötyjen tulisi olla suurempia kuin haittojen. Suunnitelmallisella, toimivalla ja onnistuneella perehdytyksellä on paljon hyötyjä. Yksi näistä on Eklundin mukaan sitoutuminen. Eklund viittaa tekstissä Kammeyer- Mueller,

Wnaber, Rubenstein & Song, 2013 vuoden tutkimukseen. Tutkimuksen mukaan uudessa työssä ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki lisäsi sitoutumista sekä tuottavuutta. Sitoutuneet työntekijät ovat usein tyytyväisempiä ja tuottavampia kuin ei sitoutuneet. (Kammeyer- Mueller, Wnaber, Rubenstein & Song, 2013) Eklund mainitsee myös tutkimuksen (Farre, 2017), jossa suunnitelmallinen perehdyttäminen lisäsi todennäköisyyttä 58 %, että työntekijä olisi töissä vielä 3 vuoden jälkeen. (Eglund, 2021, 32–35) Lähdekirjallisuudessa ei ole kirjattu perehdytyksen suoranaisia haittatekijöitä. On mahdollista kuitenkin ymmärtää haittojen olevan enemmänkin perehdytyksen hintaan tai laatuun liittyviä tekijöitä.

## 2.2 Lainsäädäntö

Työsuojelulainsäädäntö määrittää myös tavoitteita perehdytykselle. (Eklund, 2021, 26) Työ-turvallisuuslaissa sanotaan perehdytyksestä seuraavasti: "Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön ja työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettävään työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävän muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista." Työturvallisuuslaki 2002 / 738:14§1mom).

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Lisäksi lakiin on kirjattu, että työnantajan on huolehdittava täydennyskoulutuksesta tarpeen vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738:14§1.- 4.mom.)

Perehdytyksestä Työturvallisuuslain 2. luvussa kirjataan työnantajan yleiset velvollisuudet. Luvun 16. pykälässä kuvataan, että työnantaja voi asettaa toisen henkilön sijaisekseen hoitamaan työnantajan velvollisuudeksi säädettyjä tehtäviä. Sijaisen tehtävät on määriteltävä tarkasti ja tehtävissä on huomioitava työnantajan toimiala, työn tai toiminnan luonne ja työpaikan koko. Työnantajan on huolehdittava siitä, että sijainen on riittävästi perehdytetty tehtäviinsä ja että hänellä edellytykset tarkoitettujen tehtävien hoitamiseen. Tämä on huomioitava organisaation perehdytyksen suunnittelussa. (Työturvallisuuslaki 2002/ 738 luku 2 ja luku 16)

Työturvallisuuslaki määrittää perehdytykselle myös turvallisuustavoitteita. Tällaisia ovat työympäristöön liittyvät turvallisuusasiat; työpaikan olot ja oikeanlaiset sekä turvalliset työmenetelmät. Henkilökunnalta voidaan vaatia tiettyjä edellytyksiä työtehtävien suorittamiseen, joihin vaikuttavat työolosuhteet, työympäristö ja toimitavat. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013, 4). Perehdytyksessä tulee myös huomioida henkinen työturvallisuus. Työntekijöiden kanssa on tärkeää käsitellä organisaation pelisäännöt ja ennakoitava kuormittumista sekä erilaisia uhkatilanteita. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013,4).

### 2.3 Osaaminen ja oppiminen

Ihminen hankkii vuosien aikana kaikenlaista osaamista, jota ei välttämättä tarvita nykyisessä työssä. Omaan osaamistaan kannattaa tuoda perehdytyksen yhteydessä esille. Työntekijöiden osaaminen voi vaikuttaa myös työtehtävien muokkaamiseen. (Kupias & Peltola, 2019, 82) Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi ottaa huomioon perehtyjän työkokemuksen, osaamisen ja tarpeet. Eklundilla on yhteneväinen näkemys edellä mainitusta. Eklund mainitsee näiden lisäksi, että ennakkotieto uudesta työntekijästä auttaa perehdytykseen valmistautumisessa. (Eklund, 2021, 128)

Eklund kiteyttää perehdytyksen selkeästi näin ”Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista.” (Eklund, 2021, 25) Perehdytysprosessissa on hyvä mahdollistaa erilaisia oppimistapoja ja tarjota tietoa erilaisissa muodoissa. Jotta oppiminen on tehokasta, perehtyjän täytyy itse ymmärtää asioiden merkityksiä. (Eklund, 2021, 54–55)

Jotta selviytyy työssään, täytyy osata, ymmärtää ja hallita monenlaisia asioita. Työtehtävässä tarvitaan niin tehtäväkohtaista osaamista kuin organisaatiokohtaista osaamistakin. Lisäksi tarvitaan osaamista vuorovaikutuksessa sekä verkostotoiminnasta. Nämä kaksi edellä mainittua osaamisalaa eivät välttämättä ole sidoksissa organisaatioon. Koska olemme nykyisin jatkuvan oppimisen polulla, myös kehitymis- ja kehittämisosaamista tarvitaan. (Kupias Peltola, 2019, 79–80)

Viitala jakaa osaamisen yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleiset ovat valmiuksia, joita tarvitaan kaikissa tehtävissä, ammatista tai organisaatiosta riippumatta. Viitala nimeä esimerkkeinä sosiaaliset taidot, ongelmaratkaisutaidot, sopeutumiskyky sekä paineensietokyky. (Viitala, 2021, 40) Eklund luokittelee tällaiset taidot työelämätaitoihin. (Eklund, 2021, 130)

Ammattikohtaisesta osaamisesta puhutaan nimellä substanssiosaaminen. Tällöin keskiössä on ammattiin vaadittavat perustaidot. Tehtäväkohtainen osaaminen liittyy suoraan tehtävänkuvaan. (Viitala, 2021, 40) (Eklund, 2021, 130) Eklundin ja Viitalan näkemykset ovat yhtenevät tässä asiassa. Saavuttaakseen perehdytyksen tavoitteet työntekijän tulee itsenäisesti hallita omat työtehtävänsä sekä ylittää määritellylle osaamisen tasolle. (Eklund, 2021, 130)

Oppimisella tarkoitetaan sitä, että jokin muuttuu yksilön tiedoissa, taidoissa, tunteissa tai ajattelussa. Oppimisen kohteena voi olla pieni osakokonaisuus, kuten työkoneen käyttö tai sitten sen kohteena voi olla organisaation toimintakulttuurin muutos. Työpaikka on myös oppisympäristö. Työympäristöjen erilaisuus antaa mahdollisuuksia oppia työssä eri tavoin. (Kupias&Peltola, 2019, 11–12). Kupias ja Peltola kuvaavat työssä oppimista 70–20–10 mallilla. Tämä malli jäsentää, miten paljon oppimista tapahtuu eri ympäristöissä. Mallin mukaan 70 % opitaan työtä tekemällä, 20 % vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa, esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä. Koulutuksessa tai ammattikirjallisuutta lukemalla mallin mukaan opitaan 10 %. (Kupias&Peltola, 2019, 23)

Eklund määrittelee perehdytyksen suunnittelun tavoitteeksi luoda oppimisen mahdollistavan ympäristön. Jotta oppiminen mahdollistuu, on ymmärrettävä, mistä on kyse. Oppiminen on neurobiologinen prosessi, fysiologisesta näkökulmasta katsottuna. Se on lyhyesti kuvattuna aivojen rakenteiden muuttumista. (Eklund, 2021, 52)

Oppimisen alussa, niin kuin perehdytyksenkin, tietoa saattaa tulla paljon ja nopealla temppolla, ja sitä usein seuraa liika kuormitus. (Eklund, 2021, 53). Tämän estämiseksi olisi hyvä huomioida taitojen oppimisen kolme vaihetta. Nämä auttavat perehdytysprosessin suunnittelussa. Ensimmäinen vaihe on kognitiivinen vaihe. Siinä ihminen saa ja hakee aiheesta tietoa ja opettelee joukon toimintaohjeita, joiden avulla taidon voi oppia. Tässä vaiheessa perehdytyksessä perehdyttävä voi ohjata miten suoritus osavaiheittain tulee tehdä. Esimerkkinä opetusvideot perehdytyksen apuna. Ongelmana kognitiivisessa vaiheessa voi olla liiallinen työmuistin kuormittuminen. Kaikkea uutta ei millään voi muistaa, saati soveltaa käytännössä. Tässä vaiheessa toiminta on häiriöherkkää ja työssä esiintyy katkoksia. Tällöin perehdyttävä kokee työn tason olevan alle vaaditun. (Lonka, 2015, 35–36)

Seuraava vaihe on assosiatiivinen vaihe. Tässä vaiheessa opittuaja toimintaohjeita harjoitellaan käyttämään harjoitusten muodossa. Perehdyttävä oppii hahmottamaan osasuoritusten

merkityksen suuremmassa kokonaisuudessa. Assosiativisessa vaiheessa perehtyjä oppii toimimaan jokapäiväisistä tilanteista, mutta ongelmia syntyy, jos kohdalle osuu häiriötekijöitä ja rutiinit katkeavat.

Kolmas vaihe on autonominen vaihe, jossa toiminta ja taidot automatisoituvat. Perehtyjä hallitsee jo rutiininomaiset toimet ja pärjää päivittäisissä työtehtävissä. Rutiinien vahvistuminen jättää tilaa soveltamiselle ja ongelmanratkaisulle. Kun uudet taidot automatisoituvat vapautuu resursseja uuden oppimiselle. (Lonka, 2015, 36)

### 3 Perehdytysprosessi

Johtamisen välineenä, perehdytysprosessi on vain yksi monista tavoista johtaa organisaatiota. Sen tulisi olla samassa linjassa organisaation strategian kanssa. Perehdytysprosessi on kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä perehdyttävä että perehdyttävät toimivat aktiivisesti. Perehtyjä oppii ja vastaanottaa tietoa sekä muita ohjeistuksia organisaatiolta. Tällöin organisaatio toimii perehdyttäjänä. Myös uusi työntekijä voi toimia perehdyttäjänä organisaatiolle. Työntekijällä perehdyttäjänä on vastuu antaa palautetta ja tuoda esille uusia näkökulmia, joita organisaatio vastaanottaa. (Eklund, 2021, 39) Eklund viittaa tekstissä Perehdytyksen neljään eri näkökulmaan (Pitkänen, 2010 pohjalta) jotka havainnollistavat perehdyttämisen ja perehtymisen sekä yksilön ja organisaation välisiä rooleja. Näihin näkökulmiin palataan kappaleessa 3.4 perehdytyksen toimijat, vastuu ja asenne.

Kerran huolellisesti suunniteltu perehdytysprosessi on helppokäyttöinen ja siitä tulee helposti toimintatapa. (Joki, 2021,88) Eklundin mukaan suunnitelmallisen perehdytyksen hyötyihin liittyy tasapuolisuus, joka tarkoittaa kaikille perehtyjille samoja mahdollisuuksia ja tietoja työssä onnistumiseen. Kun prosessi on toimiva, tuottaa se myös laatua. (Eklund, 2021, 31)

#### 3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Suunnitelmallinen perehdytys ja työnopastus on jatkuva prosessi, joka kehittyy huomioiden työyhteisön tarpeet. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013, 5)

Perehdytysprosessin tavoitteet on tiedostettava ennen perehdytysprosessin suunnittelun aloitusta. Suunnittelussa tulee huomioida kuka perehdyttää, mitä perehdytetään, milloin perehdytetään, miten perehdytetään ja vielä, että kenelle perehdytys on suunnattu. Nämä ovat perehdytyksen suunnittelussa pääkysymykset Eklundin mukaan. (Eklund 2021, 76)

Perehdyttämisen tavoitteisiin pääsy vaatii toimenpiteitä, aikataulua ja perehdyttäjää. Suunnitelmallinen perehdyttäminen takaa varmemman onnistuneen lopputuloksen, perehdytyksen laatu on tasaisempaa ja tasavertaisempaa. Tasavertaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaiselle perehtyjälle annetaan tasavertaiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Eklund, 2021, 31)

Perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän jaksamiseen, erityisesti työsuhteen alussa. On olemassa esimerkkitapauksia, joissa suunnitelmallisen perehdyttämisen puuttumisella on ollut suuret vaikutukset työntekijöiden jaksamiseen, osaamiseen ja lopulta työsuhteen keston. (Eklund, 2021, 32)

Suunnitelmallinen perehdytys vaatii usein kirjallisen perehdytys suunnitelman pohjaksi. Perehdytys suunnitelma toimii runkona perehdytykselle. Suunnittelematonta perehdytysprosessia on myös hankala lähteä arvioimaan sekä kehittämään. Perehdytys suunnitelma mahdollistaa systemaattisen kehityskohteiden paikantamisen. Kun perehdytys on suunnitelmallista, tiedetään mistä kokonaisuus koostuu, mikä on toivottu lopputulos, ja mitä organisaatio toivoo perehdytykseltä. (Eklund, 2021, 37)

Perehdytys suunnitelman tavoitteet ovat organisaation luoma toivottu lopputulos perehdytykselle. Seuranta on helpompaa, kun tavoitteet ovat selkeästi määritellyt. Projekteja ja prosesseja seurataan sekä mitataan erilaisilla mittareilla. Ne ovat välineitä, joilla voidaan arvioida edistymistä ja tulosta. (Eklund, 2021, 119–120) Perehdyttäjä voi laatia aikataulun, joka toimii myös mittarina perehdytyksen edistymiselle. Perehdytysprosessin seurannassa on tärkeä tietää, miten perehdytys on edennyt. Nykytilanne selviää perehdytyskeskusteluilla. Perehdytyskeskusteluun voi osallistua perehtyjän lisäksi perehdyttäjä, kollega tai muu vastaava. Kokoonpano riippuu siitä, ketkä ovat työtehtävän opastuksen ja henkilöstön kannalta olennaisia. Useimmiten perehdyttäjänä toimii lähiesimies, jonka tulee olla tietoinen perehdytyksen edistymisestä. (Eklund, 2021, 122–123)

Perehdytyksen seuranta on tärkeä osa suunnitelmallista perehdytystä. Seuranta toimii perehdytettävän ja perehtyjän apuvälineenä. Kun perehdytystä seurataan, on helpompi reagoida perehtyjän haasteisiin ja perehdytyksen kehitettäviin tai syvennettäviin osa-alueisiin. Olennainen osa perehdytyksen seurannassa ja kehittämisessä ovat palautteet. Palautteen tulee olla kahdensuuntaista, perehtyjältä perehdyttäjälle ja toisinpäin. Palautekulttuurit eriävät toimipiste tai organisaatiokohtaisesti, joten on tärkeä opettaa perehtyjälle oma palautekulttuuri ja toimitavat. Kun nämä asiat tiedostetaan etukäteen, on palaute tilanne vähemmän stressaava. Perehtyjällekin tulee antaa mahdollisuus palautteen antoon. Perehtyjän palaute voi auttaa kehittämään prosessia nyt ja tulevaisuudessa. (Eklund, 2021, 124–125)

Palautteen vastaanottaminen ja palautteen anto ovat taitoja, joita tulisi harjoitella. On hyvä tietää, milloin palautetta antaa ja miten sen tekee. Palautteen antamisessa on tärkeää huolehtia sen oikea-aikaisuudesta. Myös tilanteen lukeminen on tärkeää, jottei tunteet vaikuta liikaa palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. On tärkeä muistaa, että on hyvä antaa myös positiivista palautetta rakentavan lisäksi. Sen sanominen unohtuu helposti. Jos palaute on pelkästään rakentavaa, se voi tuntua palautteen saajasta hyökkävältä. (Eklund, 2021, 126) Palaute auttaa kehittämään perehtyjää sekä hänen vahvuuksiaan ja tunnistamaan ongelma-alueita. (Eklund, 2021, 123–124)

### **3.2 Perehdyttämisen toteuttaminen**

Perehdyttäminen vaatii resursseja ja työnantajan tulee järjestää ne. Työnantaja ja esimies ovat vastuussa perehdyttämisestä. Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii paljon resursseja, mutta jos perehdytys onnistuu, on uudesta perehdytetystä työntekijästä usein enemmän hyötyä kuin haittaa niin rahallisesti kuin ajallisestikin. (Eklund, 2021, 31-32)

Organisaatiossa perehdytyksen täytyy olla suunnitelmallista ja sen täytyy olla koko organisaation arvostama asia. Perehdytykseen vaadittavia resursseja ovat aika, raha ja henkilöstö. (Eklund, 2021, 32–34). Esimiehen johdolla perehdytykselle tulisi löytää riittävästi aikaresurssia, aikaa, jolloin voi rauhassa paneutua asioiden äärelle ja uuden oppimiselle. Tämä perehdytykseen varattu aika vie työaikaa, mutta on silti kannattava sijoitus työyhteisölle.

Osaavat työntekijät ovat itsenäisiä ja pystyvät työskentelemään täydellä teholla. Kuitenkaan perehdytys ei voi kertoa ja kattaa kaikkea tarvittavaa tietotaitoa kerrallaan, vaan perehdytystä on seurattava ja arvioitava. On myös tärkeää, että kun uusi työntekijä oppii työnkuvansa, on hänen opittava myös soveltamaan tietoja. (Eklund, 2021, 33) Ja, kun soveltamista tarvitaan, tai eteen tulee esimerkiksi erilaisia haasteellisia tilanteita, on oltava ymmärrys ja tieto, kenen puoleen silloin voi kääntyä. Hyvät verkostot ovat myös tärkeitä. (Eklund, 2021,105)

Suunnitelmallisessa perehdytysprosessissa on usein myös mietittynä jo valmiiksi erilaiset työtavat sekä menetelmät perehdytyksen tueksi. Opetus- ja opastustapoja sekä materiaaleja on monenlaisia ja niiden vaihtelu pitää mielenkiintoa yllä. Usein perehdyttäjä käy läpi työhön ja työyhteisöön liittyviä asioita keskustelemalla tai näyttämällä käytännön



esimerkkiä. Digitalisoitumisen asioista on myös mahdollista käyttää hyvin yleistyneitä virtuaalisia oppimisympäristöjä. Tällaisia ovat erilaiset verkkokurssit, opastusvideot sekä erilaiset verkkoympäristöt. Kun kerralla on luotu toimiva digitaalinen perehdytysalusta tai verkkoympäristö, vähentävät ne henkilöstöressurssien tarpeita. (Eklund, 2021, 78–79)

Perehdytystapoja on monia ja niiden yhdistely lisää mahdollisuuden oppia eri tavoilla. Jokainen työntekijä oppii asioita omalla tavallaan ja kaikki yksilöt ovat erilaisia. Perehdyttäjän on hyvä huomioida, että oppimistyyliä on monenlaisia. Työntekijän tulisi myös itse tiedostaa omat oppimistapansa. Esimerkiksi jollekulle työntekijälle piirtäminen ja omat muistiinpanot voivat auttaa oppimisessa sekä kokonaisuuden hahmottamisessa. (Eklund, 2021, 54–55) Oppimiseen ja hahmottamiseen vaikuttaa myös perehdytettävän tausta. Henkilön työkokemus ja koulutus voivat lisätä ymmärrystä ja osaamista huomattavasti.

Perehdytys materiaaleja ja apuvälineitä on monenlaisia. Eklund mainitsee perehdytys-suunnitelman jokaisessa vaiheessa. Lisäksi hän puhuu suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyistä. (Eklund, 2021, 31) Perehdytys-suunnitelman on maininnut suurin osa perehdyttämisen ja henkilöstöjohtamisen lähteistä. Viitala mainitsee yhdeksi mahdolliseksi perehdytyksen toteuttamisen apuvälineeksi perehdytyskartan. (Viitala, 2021, 99) Myös Eklund viittaa perehdytysprosessiin karttana. (Eklund, 2021, 73–74) Eklund mainitsee myös muistilistan perehdytysprosessin tueksi. Muistilista estää tilanteita joissa ”itsestäänselvyydet” jäävät perehdyttämättä.

### **3.3 Perehdytyksen toimijat, vastuu ja asenne**

Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, johon kuuluvat perehdyttäjä ja perehtyjä. Perehdyttäjänä toimii yleensä organisaatio ja perehtyjänä uusi työntekijä, mutta myös perehtyjä perehdyttää organisaatiota antamallaan palautteilla ja näkökulmillaan perehdytyksestä. Tämä muuttuu tilanteen mukaan. Tällainen kaksisuuntaisuus on molemmille osapuolille hyödyllinen ja mahdollistaa kehittymisen. Se että näkemykset ja palautteet liikkuvat molempiin suuntiin tekevät perehdytyksestä tehokkaan. Siitä miten roolita jakautuvat on tärkeä puhua perehdytystilanteissa. Perehtyjän tulee tietää, milloin on toivottavaa esittää oma näkemys, milloin taas keskittyä kuuntelemaan ja keskustelemaan.

Eklund esittelee Pitkäsen aineistoon perustavan perehdytyksen neljän näkökulman diagrammin. (Eklund, 2021, 39–40) Pitkänen esittelee perehdytyksen ja perehtymisen

vuoropuheluna. Hänen tutkimuksensa tuloksena molemmat osapuolet, sekä uusi työntekijä että työllistävä organisaatio voivat toimia prosessissa niin perehtyjänä kuin perehdyttäjänä. Tämä luo perustan vuorovaikutuksen ja yhteistyön kuvaamiselle neljästä näkökulmasta: 1. uusi työntekijä perehtyjänä 2, uusi työntekijä perehdyttäjänä. 3. organisaatio perehdyttäjänä ja 4. organisaatio perehtyjänä. (Pitkänen, 2010, 101). Pitkänen kuvaa tutkimuksessaan perehtymis- ja perehdyttämisen yhteisvastuulliseksi kehittymisen ja oppimisen prosessiksi. (Pitkänen, 2010,102) Tämä vuorovaikutteisuus ja yhteisvastuullisuus on kuvattu kuviossa 2.



Kuva 2: Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (mukaillen Pitkänen 2010, 101)

Pääsääntöisesti perehdyttäjänä toimii henkilö, joka vastaa perehdytysprosessin toteutumisesta tai jostain sen asiakokonaisuudesta. Esimies tai henkilöstöasiantuntija ovat vastuussa perehdytyksestä, mutta tehtävää voidaan delegoida myös muille organisaation jäsenille. Perehdyttäjät voi silti vielä delegoida perehdytyksen eri osa-alueita eteenpäin.

Usein työn eri osa-alueita perehdyttävät eri ihmiset. Vastuunjako vähentää perehdytysprosessin taakkaa. Esimies, joka on usein perehdytysvastuussa, vapautuu vastaamaan organisaation muista asioista. Kun perehdyttäjää on useampi, on tärkeää tiedostaa vastuunjako. Eklundin mukaan yksi yleinen hankaluus perehdytyksessä onkin juuri vastuunjaon

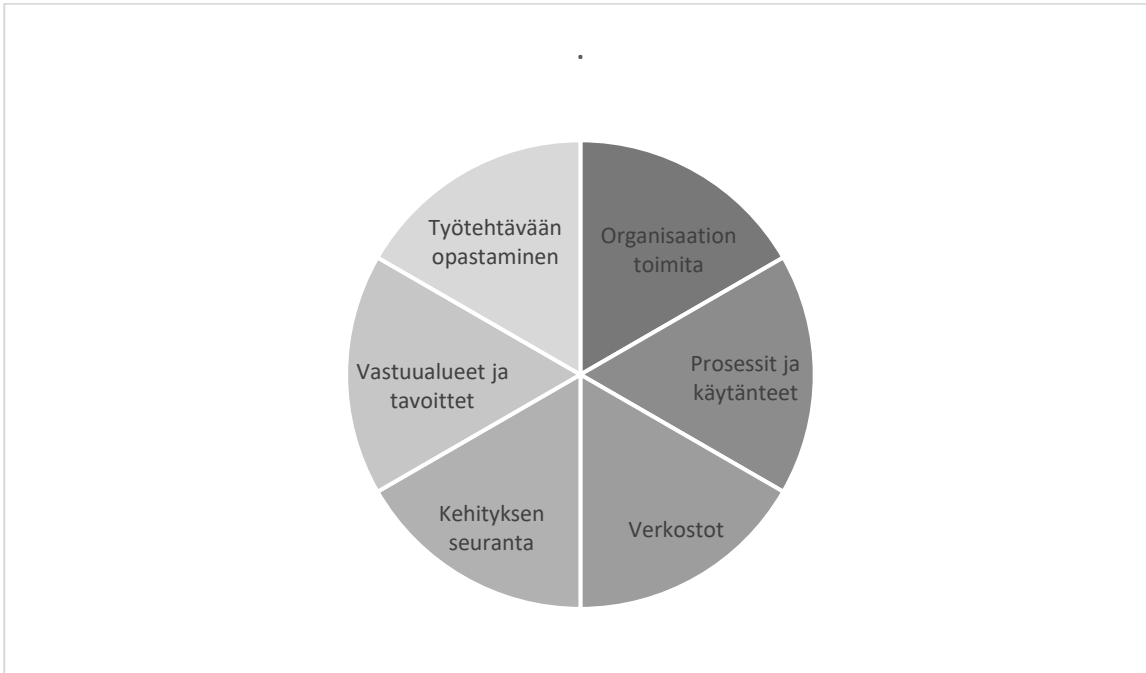
epäselvyys. Eklund painottaa vastuunjaon ja resurssien huomioinnin tärkeyttä. Ne mahdollistavat toimivan perehdytysprosessin. (Eklund, 2021, 140–141)

Perehdyttäjän sitoutuminen ja asenne näkyvät perehtyjälle. Uusi työntekijä huomaa perehdyttäjästä helposti tämän tahtotilan. Perehdyttäjällä tulisi olla oikeasti tahto toteuttaa suunnitelmallista perehdytysprosessia. Huono asenne perehdytykseen voi johtua perehdyttäjän aikaisemmista kokemuksista. Myös omien pakollisten työtehtävien hidasteeksi tullut perehdyttäminen voi olla syy negatiiviseen ajatteluun. Perehdyttäjän oma työ keskeytyy usein ja keskeytysten lisäämä työpaine lisää ärtymystä helposti. Tällöin perehdyttämisen tuomat edut unohtuvat ja painottuvat perehdyttäjän omien lyhyen aikavälin etujen edelle. Perehtyjä jää tällöin helposti taka-alalle. (Eklund, 2021, 142–143)

### **3.4 Perehdytyksen osa-alueet Eklund**

Perehdytysprosessin voi jakaa osa-alueisiin. Pienempiin osa-alueisiin jakaminen auttaa koko prosessin suunnittelussa, sekä auttaa osa kokonaisuuksien hahmottamisessa. Tämä tukee siis sekä perehdyttäjää ja perehtyjää. Eklund kuvaa perehdytysuunnitelmaa kartaksi, jonka avulla eri osapuolet voivat suunnistaa kohti perehdyttämisen tavoitteita. (Eklund, 2021, 91)

Eklundin kirjassa on esitetty perehdytysprosessin sisältö jaettuna osa-alueisiin. Osa-alueita kuvataan ympyrän sektoreina. Osa-alueita on kuusi. Nämä ovat työtehtävään opastaminen sekä organisaation toimintaan tutustuminen, työntekijän vastualueiden ja tavoitteiden läpikäyminen, organisaation käytänteiden ja prosessien oppiminen. Lisäksi verkostojen muodostaminen ja kehittymisen seuranta ovat prosessin osa-alueita.



Kuva 3 : Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen osa-alueeseen. (Mukaillen Eklund, 2021, 92)

### 3.4.1 Vastuualueet ja tavoitteet

Perehdytys alkaa vastuualueiden ja tehtäväkuvausten käsittelystä. Näitä aiheita on käyty jo usein myös rekrytointiprosessin yhteydessä. Vastuualueiden käsittely auttaa ymmärtämään tiimin roolit sekä oman osuutensa siinä sekä koko organisaatiossa. Perehdytyksessä käsitellään tavoitteita, joita työntekijän odotetaan saavuttavan. Lisäksi määritellään aikataulu tavoitteiden täyttymiselle. (Eklund, 2021, 93–95)

### 3.4.2 Työtehtävään opastaminen

Työtehtävään opastamiseen sisältyvät käytännön opastukset kyseiseen tehtävään. Tämä osa-alue sisältää kaikki ne käytäntöön liittyvät asiat, jotka täytyy hallita, jotta perehdytettävä kykenee työsuoritukseensa. Näitä ovat esimerkiksi vaadittavat toimintatavat ja teknikat. Tässä vaiheessa käsitellään työtehtävien sisältö, kuten ne taidot ja tiedot, joita työtehtävän toteutukseen tarvitaan. (Eklund, 2021, 96–97) Työtehtävään opastamisen haasteena voidaan pitää työkäytänteisiin liittyviä itsestäänselvyyksiä. Tällaisia syntyy, kun perehdyttäjä unohtaa perehdyttää jonkun asian koska, se on hänelle itselleen jo itsestäänselvyys tai rutiini. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi on hyvä luoda apuvälineitä perehdytykseen. Näitä voivat olla esimerkiksi muistilistat tai muut vastaavat apuvälineet. Perehdyttäjän

tulee myös itse olla aktiivinen kyselemään, jos jokin asia jää epäselväksi tai hän haluaa tarkennuksia. (Eklund, 2021,98)

### **3.4.3 Organisaation toiminta**

Organisaatiosta viestiminen on tärkeä osa perehdytystä. Kun organisaation toiminnasta kerrotaan, hahmottaa perehtyjä osansa siinä. Organisaation toiminta on laaja käsite ja sen alaisuuteen kuuluu paljon. Käytännössä tiivistettynä, siihen kuuluvat: organisaation historia ja menneisyys, nykytilanne sekä tulevaisuus. Nykytilanteeseen sisältyvät kaikki strategiasta ja arvoista, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Tulevaisuus kertoo organisaation tavoitteista ja esimerkiksi tulevista tapahtumista; visioista. Organisaation tunteminen on tärkeä perusta perehtyjälle ja tämän ymmärrykselle. (Eklund, 2021, 100–101)

### **3.4.4 Prosessit ja käytänteet**

Prosessit ja käytänteet kertovat työskentelytavoista ja muista menettelytavoista, joilla työ tulisi hoitaa. Työntekijällä voi olla oma tapa hoitaa työnsä, mutta organisaatio voi määrittää virallisia prosesseja, joita työntekijän tulee noudattaa. Näihin kuuluu esimerkiksi It-tuki käytännöt, tiedon hallinta käytännöt, työajanseuranta sekä muut hallinnolliset menettelytavat. (Eklund, 2021, 102–104)

### **3.4.5 Verkostot**

Eklundin mukaan perehdyttäjän on huolehdittava ja varmistettava, että perehtyjälle syntyy ja vahvistuu verkostot työssä. Henkilökunnan tuki on erittäin tärkeää, jotta perehtyjä kokee olonsa tervetulleeksi. Perehdyttäjän tulisi tiedottaa etukäteen uudesta työntekijästä, jotta tähän osattaisiin varautua ja vastaanottaa. Perehtyjän verkostoihin kuuluvat oma tiimi ja työkaverit, eri osastot sekä esimerkiksi eri vuorojen henkilöstöt. Verkostoihin voi kuulua myös yhteistyösuhteet ja asiakaskumppanit. Myös omien esimiehien tunteminen on tärkeää. Eklund mainitsee kyllä, että usein perehtyjä kääntyy mieluummin työntekijän puoleen kuin esimiehen. Tutustumiselle ja kontakteille tulisi järjestää mahdollisuutta, jos sille ei muuten riitä aikaa. Lopulta verkostojen rakentaminen on myös perehtyjän omalla vastuulla. (Eklund, 2021, 105–108)

### 3.4.6 Kehityksen seuranta

Perehdytysprosessin edistymistä tulisi seurata suunnitellusti. Perehdytyksen toimivuuden takaaminen perehtyjälle vaatii perehtymisen seuraamista. Seuranta mahdollistaa myös muutoksiin reagoinnin ja tavoitteisiin pääsemisen. Seuranta tapahtuu esimerkiksi perehdytys keskusteluin, jotka tapahtuvat perehdyttäjän ja perehtyjän kesken. Tällöin perehdytystä seurataan järjestelmällisesti. Lopulta koko perehdytysprosessin kehittäminenkin vaatii prosessin seuranta. (Eklund, 2021, 109–110)

### 3.5 Perehdytysprosessin osa-alueet Viitala

Viitala jakaa perehdytys prosessin hieman eri tavalla. Hän jakaa sen neljään eri osa-alueeseen. Ne ovat ennen työhöntuloa tapahtuva informointi, vastaanotto ja yrityksen perehdyttäminen töiden alkaessa, työsuhdeperehdyttäminen ja työtä koskeva opastus. (Viitala, 2021, 98) Viitalan mukaan perehdytys alkaa jo rekrytointiprosessissa. Kun hakija tulee haastatteluun, hän perehtyy yritykseen. Usein uusi valittu työntekijä saa tietoa käytänteistä ja yrityksestä jo ennen työssä aloittamista. Esimerkkinä ennakkomateriaalista ovat erilaiset Tervetuloa taloon- julkaisut. (Viitala, 2021, 98)

Uusi työntekijä saa ensikosketuksen uuteen työpaikkaan, kun ja miten, hänet siellä vastaanotetaan. Lähiesimies/perehdyttäjä vastaa uuden työntekijän esittelemisestä työyhteisölle ja työntekijöille on ennakkoon kerrottava rekrytoinnista, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. Lähiesimies/perehdyttäjä vastaa kaikista alun esittelyistä. Hän esittelee esimerkiksi yrityksen, strategian, tavoitteet, aikataulun ja markkinaympäristön. Aikataululla tarkoitetaan perehdytyksen aikataulua. Perehdytyksestä voidaan Viitalan mukaan tehdä esimerkiksi kartta, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. (Viitala, 2021, 98–99)

Työsuhdeperehdyttäminen alkaa yhteisten periaatteiden ja pelisääntöjen läpikäymisellä. Työnantaja ja uusi työntekijä molemmat sitoutuvat noudattamaan niitä. Työsopimus, työajat ja muut pelisäännöt tulee käydä läpi tässä vaiheessa. Tärkeisiin läpikäytäviin asioihin kuuluu myös palkkaus ja työturvallisuus ja hyvinvoinnin asiat. Tässä vaiheessa perehdytysprosessia esitellään taukotilat ja muut vastaavat. (Viitala, 2021, 99)

Työnopastuksen vaiheessa tutustutaan työpisteeseen ja itse työhön. Viitala mainitsee tämän vaiheen ytimeksi työntekemisen perusteet, arviointi ja laatu asiat, työvaiheet ja lähimmät työkaverit. Myös tilojen ja laitteiden käyttöön ja ylläpitoon liittyvät asiat kuuluvat tähän

vaiheeseen perehdytysprosessia. Kaikki, joka liittyy itse työn suorittamiseen ja turvallisen toteuttamiseen, on osa tätä vaihetta. (Viitala, 2021, 99)

### **3.6 Onnistunut perehdytysprosessi**

Onnistunut perehdytysprosessi vaatii tiettyjä edellytyksiä ja sen takaamisesta on organisaation otettava vastuu. (Eklund, 2021, 111) Onnistuneella perehdytysprosessilla tulee olla tavoitteita, jotta voidaan määrittää oikeanlainen perehdytys vastaamaan oman organisaation tarpeita. Lisäksi Eklund painottaa perehdytys suunnitelman tärkeyttä. Useamman ihmisen sisällyttäminen perehdytyksen suunnitteluun on hyvä, mutta perehdytyksen vastaavan esimiehen on hyvä osallistua tähän ryhmään. Ryhmässä työskentely auttaa tärkeiden asioiden löytämisessä sekä turhien karsimisessa. (Eklund, 2021,74)

Kun perehdytys suunnitelmaa valmistellaan, on hyvä huomioida kysymykset: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Nämä kysymykset auttavat suunnitelman luonnissa. (Eklund,2021, 76) Perehdyttämiseen on monenlaisia tapoja ja menetelmiä, ja erilaisten perehdytysmuotojen käyttö tukee yksilöllistä perehdyttämistä (Eklund, 2021, 79)

Eklund luettelee kirjassaan asioita, jotka auttavat onnistuneen perehdytyksen varmistamisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi riittävä suunnittelu ja resurssit, realistinen aikataulutus, selkeät tavoitteet ja odotukset. (Eklund, 2021, 112–114)

Vaikka perehdytysprosessi päättyy, osaamisen kehittäminen ei. (Viitala, 2021, 99)

## **4 Perehdytys suunnitelman esittely – Produktin suunnittelu ja kehittäminen**

Luvussa neljä esitellään opinnäytetyön kohdeyritys sekä työlle asetetut tavoitteet. Samassa luvussa kuvataan myös produktina valmistuva perehdytys suunnitelma ja siihen liittyvä tukimateriaali sekä produktin suunnittelun ja toteutuksen prosessit. Lisäksi tässä luvussa esitellään myös opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät.

Perehdytys suunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista ovat luotu vastaamaan hotellin Priimatiimiläisen -opasmateriaalin tueksi, sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän toimintaa tukeväksi perehdytysprosessin aikana. Hotellin toiminnan tueksi luodaan perehdytysprosessia kuvaava opas, jota voidaan hyödyntää perehdytyksen valmistelussa, toteutuksessa ja etenemisessä. Seuraavassa luvussa 5, nämä esitellään tarkemmin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa perehdytysopas sekä tukimateriaalit Hotel Sveitsin käyttöön. Oppaan tavoitteena on mahdollistaa tehokkaan ja suunnitelmallisen perehdytyksen uusille työntekijöille heidän tuleviin työtehtäviinsä. Perehdytys suunnitelma pohjustuu perehdyttäjän ja perehtyjän vuorovaikutukseen, mutta tavoitteena ei ole sulkea pois erilaisia perehdyttämismateriaaleja ja -tapoja. Tämä antaa tilaa erilaisille tavoille oppia. Perehdytys suunnitelmaa ja sen sisällön tuottamisessa on haettu teoriapohjaa useista eri lähteistä, sekä hyödynnetty perehdytyskokemuksia työelämästä.

### **4.1 Kohdeyritys**

Hotel Sveitsi on vuonna 2017 Hyvinkään Sveitsiin perustettu kokous- ja elämyshotelli. Hotel Sveitsi on osana Primehotels oy:tä. Primehotels oy on yksityinen hotelliketju, johon kuuluu seitsemän hotellia. Kooltaan Sveitsi on keskikokoinen hotelli, jossa on 182 huonetta, viisi ravintolatilaa, baari, kokous- ja tilauspalvelut. Hotellin ympäristössä toimii myös uimamala, kuntosali Fitpark, Superpark, elokuvateatteri Biorex, kauneus- ja terveystalveta, pakohuone WayOut ja Seikkailupuisto Seikkailu Sveitsi. Ympäröivät palvelut ovat suuri etu Hotel Sveitsille, sillä ne tarjoavat esimerkiksi monipuolisia aktiviteetteja kattavasti eri asiakaskunnille.

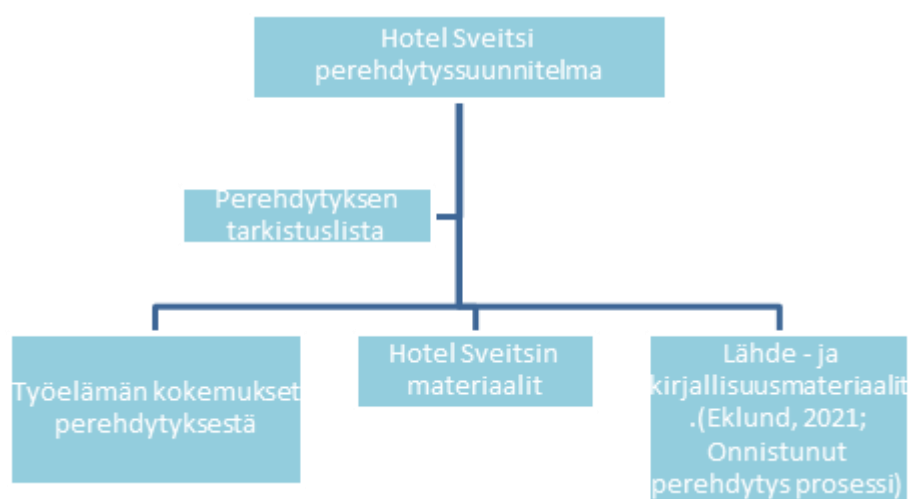
Luonnon helmassa sijaitsevassa Hotel Sveitsissä näkyy luonnon läheisyys monella tavalla. Tällaisia ovat esimerkiksi sisustus ja materiaalit, mutta myös toimitavat ja



puhtaanapito. Ympäristöystävälliset toimintatavat, kierrätys, asiakasviestintä sekä monen muun kriteerin täytyminen, on mahdollistanut Hotel Sveitsille Green Key Ympäristömerkin. Hotel Sveitsi on palkittu vuosina 2019 ja 2020, kansainvälisessä World Travel Awardsissa, Suomen parhaana lomakeskuksena (Finland's leading resort).

## 4.2 Tavoite

Opinnäytetyön päätavoitteena on perehdytysuunnitelman laatiminen. Sitä täydentämään luodaan alatavoitteena perehdytyksen tarkistuslista. Näiden toteutuksessa hyödynnetään opinnäytetyön teoriaosuudessa esiintyvää tietoa perehdytyksestä ja onnistuneesta perehdytysprosessista. (Eklund, 2021, 74–75) Produktina luodaan lyhyt perehdytysuunnitelma ja sitä täydentävä tarkistuslista taulukkomuodossa. Materiaalit mukailevat Eklundin perehdytysuunnitelmaa (Eklund, 2021,) sekä muiden perehdytysmateriaalien pohjia.



Kuva 4: Opinnäytetyön päätavoitteet sekä teoriapohja suhde

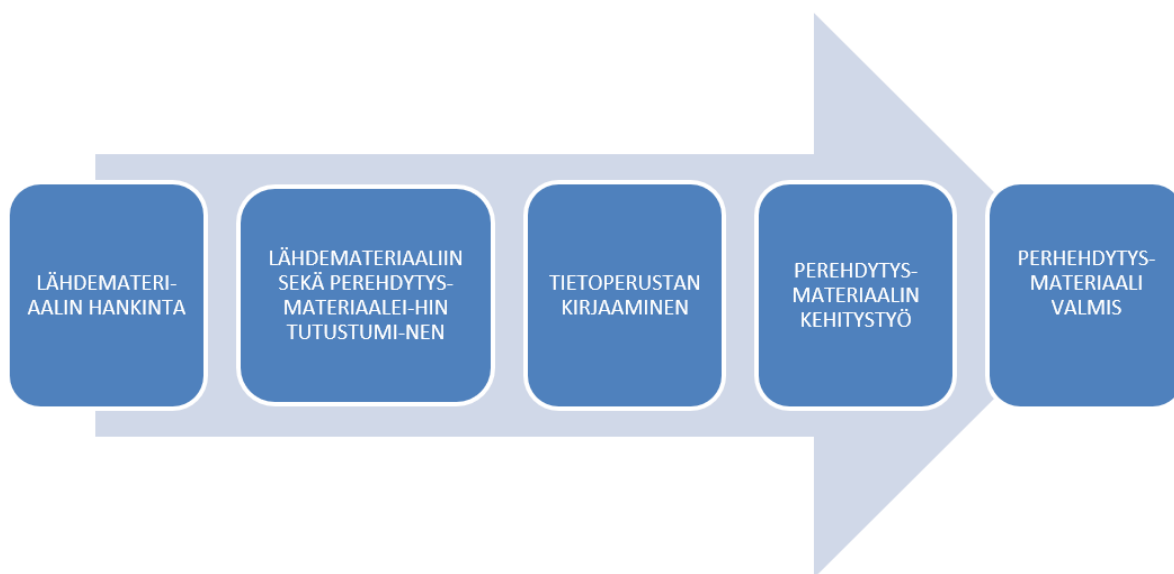
Opinnäytetyön alatavoitteena on myös perehdytyksen merkityksen korostaminen, sillä organisaatiolle on suuri investointi, kun he rekrytoivat uutta työvoimaa. Suunnitelmallinen perehdyttäminen varmistaa investoinnin kannattavuuden ja onnistumisen. (Eklund, 2021, 31–23).

Omaat kokemukseni perehdytyksestä ovat erittäin vaihtelevia. Varsinkin kokemukseni perehdytysprosessin totaalisesta puuttumisesta ovat opettaneet suunnitelmallisen

perehdytyksen merkityksen ja sen tärkeyden. Tämä lisää omaa motivaatiotani korostaa perehdytyksen merkitystä.

### 4.3 Produktin suunnittelu ja toteutus

Perehdytys suunnitelman ja sen tukimateriaalin sekä opinnäytetyön tavoitteisiin vastaimiseksi laadittiin tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmassa kuvataan opinnäytetyönaiheen taustat, miksi aiheeksi valikoitui perehdytys. Lisäksi siinä käsitellään teoriapohjaa ja sen hyödyntämistä opinnäytetyön toteuttamisessa.



Kuva 5. Produktin kehittäminen toimintatutkimuksen mallin avulla

Produktin valmistelu alkaa tutkimussuunnitelman teon jälkeen. Aluksi etsittiin ja hankittiin lähdemateriaalia. Koska kirjallisuutta henkilöstöjohtamisesta, perehdytyksestä sekä perehdytysmateriaalia löytyi melko kattavasti, päädyttiin hyödyntää dokumenttianalyysia opinnäytetyön yhtenä menetelmänä. Dokumenttianalyysillä saadaan aiheeseen taustatietoa ja lisänäkökulmia. Materiaalit voivat koostua erilaisista kirjallisista dokumenteista. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2015, 135) Tässä opinnäytetyössä on keskitytty teorialähtöiseen sisältöanalyysiin, jonka pohjalta erilaiset perehdytyksen näkökulmat on liitetty opinnäytetyön kokonaisuuteen.

Tutkimussuunnitelman mukaisesti analyysia jatkettiin Primehotels oy:n avausmanuaaliin (Sirniö.2020), Hotel Sveitsin Priimatiimiläisen oppaaseen sekä muiden yritysten

perehdytysmateriaaliin tutustuen. Edellä mainittuja materiaaleja käytetään myös tietoperustan kirjaamisessa. Alkuperäissuunnitelmasta haastatella Hotel Sveitsin uusia työntekijöitä perehdytyksen nykytilasta luovuttiin, sillä kyselyn otanta ei olisi ollut lukumääräisesti luotettava.

Tässä opinnäytetyössä kehitetään perehdytysuunnitelma materiaalia Hotel Sveitsille, toimintatutkimuksen menetelmää hyödyntäen. Toimintatutkimus on menetelmänä sellainen, jolla tavoitellaan muutosta tai parannetaan tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai kohdetta. Toimintatutkimus sopii menetelmänä hyvin käytännölliseen tutkimukseen sekä esimerkiksi tuotesuunnitteluun. (Ruhonen, 2021). Tässä opinnäytetyössä käytetään apuna toimintatutkimuksen mallia, hyödyntäen sekä teoreettista perustaa että käytännön kokemusta työelämästä.

Perehdytysuunnitelma hotel Sveitsille on tuotettu Hotel Sveitsistä olemassa olevien tietojen ja materiaalien, Eklundin kirjan ja Sirniön opinnäytetyön pohjalta. Lisäksi toteutuksessa on hyödynnetty omakohtaista kokemusta eritasoisesta perehdytyksestä ja perehdytettävänä olemisesta. Omat kokemukseni ovat luoneet minulle intohimon perehdytysprosessin toimivuuden toteuttamiseen. Olen kokenut onnistuneen perehdytysprosessin, mutta olen kokenut myös erittäin huonon ja puutteellisen perehdytyksen. Nämä kokemukset ovat auttaneet minua hahmottamaan sekä ymmärtämään perehdytysprosessin tärkeyden ja sen laadukkaan toteutuksen merkityksen kaikille osapuolille.

Opinnäytetyönä tuotetaan perehdytysuunnitelma tukimateriaaleineen Hotel Sveitsillä uusien työntekijöiden perehdyttämisen työkaluksi. Produktin pohjana käytetään pääsääntöisesti Eklundin kirjaa Tervetuloa meille! ja sen työkaluja ja ideoita uuden työntekijän perehdytyksen tueksi.

Primehotels Oy:lle ja Hotel Sveitsille on jo laadittu avausmanuaali uusien hotellien avaamisen tukimateriaaliksi. Avausmanuaalin on toteuttanut Roy Sirniö hotelli- ja ravintola alan liikkeenjohdon koulutusohjelman opinnäytetyönä vuonna 2020. Sirniön materiaali keskittyy uuden hotellin avaamiseen ja siinä huomioitaviin asioihin tarkistuslistoineen. Avausmateriaaliin on tutustuttu ja se on antanut näkökulmia myös tämän opinnäytetyön aiheeseen ja perehdytysmateriaalikokonaisuuteen.

Hotel Sveitsillä ei ole käytössä hotellikohtaista perehdytys suunnitelmaa, mutta heillä on olemassa Priimatiimiläisen opas. Oppaassa on tiivistetysti ja selkokielellä kerrottu talon työntekijöiden käytäntöjä. Oppaasta löytyy myös esimerkiksi tietoa yrityksestä ja tärkeitä yhteystietoja. Opinnäytetyönä toteutettavalla perehdytys suunnitelmalla ja tukimateriaalilla luodaan perehdytysprosessille näkyvyyttä, suunnitelmallisuutta sekä tuetaan aikataulusta ja seuranta.

Pe-

rehdytys suunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista luodaan yleiseksi pohjaksi ja työkaluksi, joihin voi täydentää tietoja työpisteen sekä vastualueen mukaan. Materiaaliin ei ole haluttu tiukasti rajata vain yhden työpisteen toimintojen mukaan, vaan työtehtäviin ja paikakokohtaiset työympäristöasiat rajattiin pois. Tavoitteena on luoda perehdytyksen prosessille rakenne, toimia perehdyttäjän työkaluna sekä perehtyjän omana tukena. Produktin valmistumisen jälkeen tavoitteena on, että perehdytysprosessi jatkuu yrityksen omat tarpeet ja tavoitteet huomioiden. Perehdytys suunnitelma ja perehdytyksen tarkistuslista toteutetaan Word- dokumenttina, jotta asiakirjojen muokkaaminen ja jatkokehittäminen on mahdollista.

## 5 Produktin sisällön kuvaus

Produktin sisältö ja sen tarkoitus on kuvattuna tässä luvussa. Produktin sisältö mukaillee opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Tavoitteisiin kuuluvat Hotel Sveitsin perehdytysuunnitelman ja tarkistuslistan luonti. Pääsääntöinen tarkoitus produktilla helpottaa ja tukea perehdytysprosessia Hotel Sveitsissä. Produktin tuotokset ovat luotu siten, että Hotel Sveitsi voi hyödyntää ja muokata valmiita tuotoksia.

Produktina syntyi siis kaksi tuotosta. Perehdytysuunnitelma perehdyttäjälle ja perehdytyksen seuranta ja suunnitelma perehtyjälle. Perehdyttäjän suunnitelma sisältää ohjeita perehdyttäjälle ja perehdyttäjän tarkistuslistan. Dokumentti alkaa lyhyellä perehdytyksen alustuksella. Siinä kerrotaan perehdytysprosessin tavoitteet ja dokumentin tarkoitus. Seuraavassa kappaleessa on ohjeita perehdyttäjälle. Tähän on sisällytetty tärkeitä muistettava asioita, jotka mahdollistavat onnistuneen perehdytyksen. Ohjeet on johdettu Eklundin kirjasta kohdasta organisaation vastuu onnistumisen edellytyksistä. (Eklund, 2021, 111–115) Lisäksi ohjeisiin on vaikuttanut perehdytysoppaat ja omakohtaiset kokemukset perehdytyksestä. Ohjeiden tavoitteena on auttaa perehdyttäjää perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kappaleen lopussa on luotu kuva, joka sisältää onnistuneen perehdytyksen avainasiat. Kuvan on tarkoitus toimia muistin tukena.

Perehdytysuunnitelman osa-alueet on jaoteltu aikajanelle ensimmäisestä työpäivästä eteenpäin. Perehdytysuunnitelman perehdytysprosessi kuvauksen ensimmäinen osio sisältää tehtäviä ja muistilistan perehdyttäjälle. Näiden teko sijoittuu perehdytysprosessissa ennen perehtyjän ensimmäistä työpäivää. Tehtävät muodostuvat perehdytysprosessin mahdollistavista asioista. Tehtäviin kuuluu perehdytyksen vastuiden jako, perehdytyksen valmistelu ja tarvittavien resurssien sekä materiaalien hankinta. Myös työyhteisön tiedottaminen kuuluu myös tähän kappaleeseen. Nämä tehtävät on luotu olemassa olevien perehdytysoppaiden, kuten Hyvinkään kaupungin perehdytysmateriaali, sekä perehdytyskokemukseni edellä mainitun organisaation kanssa. Näitä tietoja ja kokemuksia on sitten verrattu Eklundin kirjan tietoihin laajalti.

Kaikki seuraavat osa-alueet perehdytysuunnitelmassa on luotu samalla tavalla. Niissä on käytetty pohjana Eklundin perehdyttämisen työkaluja ja ideoita. (Eklund, 2021, 176–199) Näistä saatua tietoa on verrattu lähteinä olleiden dokumenttien tietoon ja omakohtaisiin

kokemuksiin. Muotoilua ei ole tehty työtehtäväkohtaisesti. Kohdeyritykselle on tehty pohja, johon voidaan muokata tarkemmat työpistekohtaiset ohjeet.

Toinen osa-alue: Tervetuloa! alkaa perehtyjän ensimmäisenä työpäivänä. Tämä osa-alue sisältää otsikoinnin mukaista tutustumista ja esittelyitä. Työpaikan, toimitilojen, kulkureitien ja ihmisten esittely aloittaa perehdytysprosessin yleiseltä tasolta. Nämä asiat toimivat pohjana koko perehdytykselle. Työntekijän vastaanotto on tärkeää, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. On tärkeää myös kartoittaa läpi perehtyjän osaamista. Perehdytys saapuvat töihin erilaisista taustoista ja heillä on erilaisia koulutuksia. Tällöin toiselle itsestäänselvyytenä pidetty asia on toiselle tuntematon. On tärkeä opettaa myös ne itsestäänselvyydet, jotka tuntuvat turhalta perehdyttää. Perehtyjälle tämä voi olla ihan uusi asia.

Kolmas osa-alue sisältää enemmän asiaa ja on suunniteltu toteutettavaksi pitemmällä aikavälillä. Tämä osa-alue sisältää työhönopastusta, ohjeita ja käytänteitä, sääntöjä ja organisaatioon perehdytystä esimerkiksi strategian sekä rakenteiden osalta. Tämän osa-alueen aikana on tärkeää hyödyntää Priimatiimiläisen opasta ja Priimaopistoa. Työnkuvan oppiminen kokonaisvaltaisesti on suuri osa prosessia. Sen sisältö on kuvattu tarkemmin dokumentin lopussa perehdytys suunnitelman tarkistuslistassa. Työnopastus sisältää aiheita, kuten viestintä, teknologia, työ piste, työnkuva ja vastuut sekä toimitavat. Nämä ovat asioita, jotka muodostavat viikoittaisen työnkuvan.

Neljäs osa-alue alkaa ennen perehdyttämisen päättymistä. Se sisältää osaamisen kartoittamisen, palautteet ja perehdytyksen seurannan ja sen miten jatkossa toimitaan. Tässä osa-alueessa todetaan perehtymisen onnistuminen ja annetaan palautetta molemmin puolin.

Perehdyttäjälle on tueksi perehdytys suunnitelman loppuun liitettynä perehdytyksen tarkistuslista, joka on samanlainen kuin perehtyjän perehdytyksen tarkistuslistassa. Perehtyjän perehdytyksen tarkistuslista on perehdytyksen seurannan väline. Se toimii myös tukena perehtyjälle. Perehtyjän perehdytyksen tarkistuslista alkaa kansilehdellä. Seuraava sivu sisältää kaksi asiaa: onnistuneen perehdytyksen muistikuvion ja täytettävän taulukon. Muistikuvio ohjaa perehtyjää onnistuneeseen perehdytykseen. Siinä on listattu neljä tärkeää asiaa, jotka edesauttavat onnistunutta perehdytysprosessia. Täytettävä taulukko sisältää seuraavat kohdat: perehtyjän nimi, toimipaikka, vastuualue, työsuhteen

alkamispäivä ja perehdyttäjän nimi. Nämä auttavat perehdytyksen seurannassa. Tämä tarkistuslista on viitteellinen, jolloin tarvittavia ja työpistekohtaisia tietoja on lisättävä.

Tarkistuslista alkaa päivällä 1. Tämä on perehtyjän ensimmäinen päivä työssä. Ensiksi on aiheena työhöntulokeskustelu, joka avaa perehdyttäjän ja perehtyjän kanssakäymisen. Sitä seuraa palkkaus ja työaika käytänteet, jotka sisältävät esimerkiksi verokortin ja palkanmaksu käytänteet. Lisäksi perehtyjältä saadaan tarvittavat todistukset, kuten esimerkiksi hygieniapassi. Perehdyttäjä antaa perehtyjälle tarvittavat tunnukset, avaimet, työvaatteet ja muut, joita hän tarvitsee työssään. Perehdyttäjä esittelee työtilat ja kulkureitit sekä henkilöstön. Lisäksi tarkistuslistassa on vapaita ruutuja, joihin on helppo lisätä tarvittavia asioita.

Seuraava sivu sisältää ensimmäisen viikon perehdytettäviä aiheita. Näihin kuuluu organisaation toiminta, tietotekniikka, oman tiimin toiminta, edut ja palvelut sekä työturvallisuusasiat. Ensimmäisen viikon aikana tapahtuu työnopastus, mutta sille on tehty oma taulukko sen ollessa varsin laaja osa-alue. Työnopastuksen taulukko sisältää aiheita, kuten työnkuva, vastuut ja työskentely-ympäristö. Tämä osa-alue on erittäin yksilöllinen riippuen työtehtävästä, jolloin taulukkoon on jätetty paljon muokkaus varaa.

Viimeisellä sivulla on osa-alue nimeltä seuranta ja palautteenanto sekä muut asiat. On hyvä käydä läpi perehdytyksen onnistumista ja palautteita ennen perehdytysprosessin loppua. Kun perehdytysprosessi on suoritettu, voi tarkistuslistan allekirjoittaa ja palauttaa perehdytyksestä vastaavalle taholle, perehdytyksen toteutuksen seurannaksi. Aiheisiin ja teemoihin, voi tarvittaessa palata myös kehityskeskusteluiden yhteydessä.

## 6 Pohdinta

Pohdinnassa kerron kokemuksiani ja ajatuksiani opinnäytetyöstäni. Käsittelen aiheita onnistuminen, jatkokehitysehdotukset ja oman opinnäytetyöprosessini. Käyn myös läpi omia ajatuksiani ja niiden vaikutusta opinnäytetyöhöni sekä tulevaisuuteen.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda produkti Hotel Sveitsille. Produktin tuotettu perehdytys suunnitelma toimii pohjana ja rakenteena toimivalle perehdytysprosessille kohdeyrityksessä. Produktin päätuotoksena valmistui perehdytys suunnitelma perehdyttäjälle sekä perehdytys tarkistuslista perehtyjälle. Nämä materiaalit tukevat molempia perehdytyksen osapuolia perehdytysprosessissa. Valmistaa perehdytys suunnitelmaa on helppo käyttää perehdytyksen suunnitteluun, toteutukseen sekä edistymisen seurantaan.

Perehdytys suunnitelman ja tarkistuslistan valmistuminen vastaa opinnäytetyölle asetettuihin päätavoitteisiin sekä alatavoitteisiin. Työ eteni toimintatutkimuksen mallia hyödyntäen. Opinnäytetyön onnistuminen riippui tavoitteiden saavuttamisesta. Ilman päätavoitteiden valmistumista, ei olisi opinnäytetyö valmistunut.

Tietoperustan luonti alkoi lähteiden etsimisellä ja niiden tutkimisella. Tietoperustan luonti oli alkuun hankalaa, oman kokemattomuuteni vuoksi. Lisäksi vaikea lukihäiriö hankaloittaa luetunymmärtämistä kohdallani. Lopulta tietoperusta valmistui ajallaan, vaikkei ihan sellaisena kuin olisi toivottu. Tietoperusta onnistui mielestäni hyvin ja sen kokoaminen tuki omaa oppimistani aiheesta. Koen oppineeni erittäin paljon aiheesta ja tunnen, että minulla on suuri palo henkilöstöjohtamisen aiheisiin. Lähteiden tutkiminen herätti minussa paljon ajatuksia omista perehdytyskokemuksistani. Tietoperustasta valmistui lopulta laaja kokonaisuus ja siinä on käytetty mahdollisimman tuoreita lähdemateriaaleja.

Alkuperäinen opinnäytetyöni aihe vaihtui kesken työn, joka helpotti työn etenemistä suuresti. Haasteet, jota koin autoivat muodostamaan uuden alun ja aiheen opinnäytetyölleni. Aiheeksi määrittyi perehdytys suunnitelma, joka on itselleni erittäin mielekäs aihe. Opintojeni alusta asti olen ajatellut tekeväni opinnäytetyönä toimivan perehdytys suunnitelman. Aiheen muuttuminen ohjasi minut etsimään uusia lähteitä ja toteutustapoja. Dokumenttianalyysin keinoin tutkin monia olemassa olevia perehdytys suunnitelmia ja lähteiden esimerkkejä. Lopulta perehdytys suunnitelma muodostui Eklundin ja omien



perehdytys suunnitelmien pohjalta. Dokumenttien vertailu lisättynä omiin kokemuksiini auttoi luomaan suunnitelman perehdytys suunnitelmalle.

Päätavoitteena ollut perehdytys suunnitelma valmistui tietoperustaa, dokumentteja ja kokemuksia hyödyntäen. Alatavoitteena ollut perehdytyksen merkityksen korostaminen auttoi päätavoitteen valmistumisessa. Tietoperustan kirjoittaminen oli lisännyt omaa osaamistani aiheesta, jolloin dokumenttien analysointi oli helppoa. Tavoitteena oli, että perehdytys suunnitelma olisi paperinen dokumentti ja perehdytys tapahtuisi paikan päällä ja vuorovai-  
kutuksessa. Hotelli-ala on ihmiskeskinen ala, jolloin koin tämän luontevaksi. Raamit suunnitelmalle olivat jo olleet päässäni opinnäytetyön aloituksesta asti, mutta nyt ne päätyivät Word dokumentille. Dokumentteja oli alun perin yksi, mutta edetessä se jakautui kahdeksi. Valmistui siis perehdytys suunnitelma perehdyttäjälle ja perehdytyksen tarkistuslista perehdyttäjälle. Onnistuin näissä mielestäni hyvin. Dokumentteihin jätettiin muokkaamisvaraa perehdytyksen kohdentamista varten. Loin vain rakenteen ja järjestyksen, johon ei sisällynyt työpiste kohtaista tietoa. Dokumentit ovat mielestäni uskottavia, koska ne pohjautuvat tutkittuun teoretiseen tietoon. Lisäksi dokumentteihin on jätetty muutosvaraa, jolloin dokumentit ovat muokattavissa eri tilanteisiin sekä tarpeisiin. Dokumentit ovat merkityksellisiä toimik-  
siantajalle, koska heillä ei ole ollut vastaavaa perehdytys suunnitelmaa käytössä vielä.

Koen oppineeni paljon perehdyttämisestä ja henkilöstöjohtamisesta. Nämä ovat olleet jo valmiiksi aiheita, jotka ovat minulle tärkeitä. Tietoperustan kirjoittaminen antoi minulle mahdollisuuden tutkia ja analysoida lähteitä aiheesta. Oppimani uusi tieto mahdollisti omien perehdytyskokemuksieni tarkastelun. Olen kokenut erittäin huonoja sekä hyviä perehdytysprosesseja, ja nämä ovat olleet työni osalta erittäin inspiroivia. Olen ollut erilaisissa perehdytystilanteissa paljon ja nämä ovat opettaneet tärkeitä asioita, joita ei aina tajuta ilmaista perehdytyksessä. Tällaista on esimerkiksi työpaikkojen hiljainen tieto. Olen ollut työssä, jossa minulle annettiin työhönopastus, mutta kun osaamiseni ei ollut samanlainen kuin perehdyttäjän, jäi paljon merkittäviä asioita käymättä läpi. Jos minulle olisi näytetty esimerkkiä, olisi nämä hiljaiset tiedot tulleet esille, ja niitä ei olisi myöhemmin tarvinnut käydä läpi uudestaan. Tämän vuoksi osaamisenkartoittaminen on tärkeää perehdytyksen kaikissa osissa. Tämä saamani oppi heijastuu varmasti tulevaisuudessa työpolkuuni ja ajattelutapoihini.

Perehdytys on aiheena laaja ja sen rajaaminen jätti ulkopuolelle paljon asioita, joihin haluan vielä myöhemmin tutustua. Jos tekisin uuden opinnäytetyön tästä aiheesta, työpaikka ja työskentely organisaatiossa auttaisi varmasti prosessia ja perehdytysmenetelmien vertailua. Lisäksi vertaistuki organisaatiossa voisi auttaa työn valmistusta. Opinnäytetyön toteutuksenkin suunnittelisin varmasti eri lailla.

## **6.1 Jatkokehitysehdotukset**

Produktina luotu perehdytysuunnitelma ja tarkistuslista on luotu Word- dokumentteina. Molemmat dokumentit on jo valmiiksi luotu niin, että niitä voi ja täytyy muokata tarpeen mukaan. Dokumentit toimivat rakenteena ja pohjana perehdytysprosessille, mutta niihin tulee lisätä työtehtävä- ja työpaikkakohtaistietoa. Kun suunnitelma on otettu käyttöön, huomataan siinä varmasti täydennystarpeita. Tämän vuoksi seuranta- ja palautekeskustelut perehdytyksen lopussa on tarpeellisia. Dokumentit ovat visuaalisia, mutta niiden ilmettä voisi muokata kohdeyrityksen toiveiden ja brändin mukaan.

Perehdytysuunnitelmasta on jätetty pois perehdyttämistavat. Jokainen perehtyjä oppii eri tavoin ja tällöin vapaampi malli luo tilaa eri oppimisen tavoille. Perehdytysoppaaseen voi lisätä mahdollisia tapoja ja menetelmiä perehdyttää. Suullinen perehdyttäminen käytännön mallien yhteydessä mahdollistaa niin sanotun hiljaisen tiedon jakamisen.

Hotelli-ala on ihmiskeskeinen ala, jolloin perehdytyskin tapahtuu usein kasvotusten. Koen tämän olevan paras tapa tiettyihin asioihin. Moni työtehtävä tehdään tietokoneella ja niille on varmasti olemassa omat oppimisympäristönsä, mutta monta asiaa on sellaista, joihin mielelläni perehtyisin ihan ”Livenä”. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista sähköistää koko perehdytys erilaisten tietoteknisten sovellusten avulla. Tällöin vähennetään paperin käyttöä ja se on varmasti nopeaa, mutta toivottavasti vuorovaikutteisuuutta ei unohdeta.

## **6.2 Opinnäytetyön prosessi ja oman työn arviointi**

Aloitin opinnäytetyöprosessini etsimällä aihetta ja yhteistyötahoa keväällä 2021. Valitettavasti tämä paljastui hieman hankalaksi, sillä minulla ei ollut juurikaan alalla kontakteja. Sain yhden mahdollisen toimeksiannon, mutta se peruuntui yrityksen sekaannuksen vuoksi. Uuden aiheen etsimiseen meni aikaa, koska pandemia ja kesälomat hankaloittivat

yhteydenpitoa yrityksiin. Sain käynnistettyä yhteistyön Hotel Sveitsin kanssa sekä löysimme aiheen kesäkuussa 2021. Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin koulun puolesta syyskuussa ja ohjaajakseni nimettiin Emilia Sarkia lokakuussa 2021. Projektisuunnitelma tehtiin syksyllä ja työ oli tarkoitus luoda tutkimuksena. Aloitin lähteiden etsinnän ja tietoperustan kirjoittamisen, mutta tämä paljastui haasteelliseksi, tuoreen materiaalin puutteen vuoksi. Tärkeimmäksi lähteekseni muodostui Annina Eklundin kirja Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys vuodelta 2021.

Vuoden vaihteen jälkeen ohjaajani vaihtui ja projekti sai lisää virtaa hyvän avun voimin. Ohjaajakseni vaihtui Riikka Hynninen. Tietoperusta oli valmis helmikuun alussa 2022. Kuiten aiemmin kuvailin, tietoperustan kirjoittaminen oli työläs ja omien henkilökohtaiseen vaikeuksien vuoksi hankala projekti. En ole aikaisemmin tuottanut tietoperustan tapaista tekstiä näin laajassa mittakaavassa. Selvisin kirjoittamisesta ja sain aikaan mielestäni selkeän sekä laajan kokonaisuuden. Tietoperustan luominen oli myös erittäin opettavainen prosessi. Opin paljon perehdyttämisestä ja henkilöstöjohtamisesta eri lähteistä. Mielenkiintoni ja kokemukset aiheesta lisäsi motivaatitani juuri tämän aiheen käsittelyyn. Käsittelen perehdyttämistä rajatusti opinnäytetyössäni, mutta aion jatkaa aiheeseen perehtymistä jatkossakin.

Keväällä 2022 opinnäytetyöni toteutusmenetelmä vaihtui produktiksi. Aiemmin suunnitellun tutkimuksen toteutus ei ollut mahdollista suorittaa suunnitelman mukaan. Ohjauskeskusteluissa saimme suunnattua opinnäytetyötäni uudelleen. Tavoitteeksi asetettiin taidoilleni sopivan opinnäytetyön toteutus määräajassa. Lyhyempien tavoitteiden asettaminen helpotti minua jakamaan projektia osiin. Ensin tutkin uusia dokumentteja dokumenttianalyysin avulla. Lisäksi aikaisemmin tekemäni tietoperusta auttoi produktin valmistuksessa. Produktin tavoitteiden mukainen perehdytysuunnitelma edistyi aluksi yhtenä tiedostona, joka sisälsi perehdytyksen tarkistuslistan. Dokumentin kehitysvaiheessa kuitenkin jaoin koko tiedoston kahteen osaan. Tällöin synti perehdytysuunnitelma perehdyttäjälle ja perehdytyksen tarkistuslista perehtyjälle. Puhun koko työssä perehtyjästä enkä perehdytettävästä, koska mielestäni perehdytyksen ollessa kaksisuuntainen prosessi, on perehtyjälläkin vastuuta.

Valmis produkti, sen rakenne ja sisältö, kuvattiin opinnäytetyöhön. Tämän jälkeen alkoi pohdinnan tuotto. Pohdinta oli mielestäni helppo kirjoittaa, koska se oli minun omaa

sanaani. Työni täytti asettamani tavoitteet, jolloin voin todeta työn onnistuneeksi. Produkti on annettu toimeksiantajalle ja arvioinnin käyttöön.

## Lähteet

- Ahokas, L. Mäkeläinen, J 2013 Perehdyttäminen ja työhönopastus- Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu 15.11.2021
- Eklund A (2021) Tervetuloa meille Uuden työntekijän perehdytys. Vantaa: Brik
- Farren C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the statistics. Masteryworks, inc. Luettavissa: <https://docplayer.net/16027293-Help-new-hires-succeed-beat-the-statistics.html> . Luettu: 11.11.2021
- Hotel Sveitsi s.a. Priimatiimiläisen opas. Tervetuloa huippujengiin! Hotel Sveitsi. Hyvinkää. Hyvinkää perehdytysopas
- Joki M (2021) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy
- Kupias P& Peltola R (2019) Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy
- Kammeyer-Mueller J, Wanberg C, Rubenstein A, Song Z,(2013) Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/264782308\\_Support\\_Undermining\\_and\\_Newcomer\\_Socialization\\_Fitting\\_in\\_During\\_the\\_First\\_90\\_Days](https://www.researchgate.net/publication/264782308_Support_Undermining_and_Newcomer_Socialization_Fitting_in_During_the_First_90_Days)
- Lonka K. 2015. Oivaltava oppiminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Ojasalo, Moilanen, Ritalahti. 2015 Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro
- Pitkänen, N. 2010 Perehdyttäminen viestintäilmiönä: perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto
- Primehotels 2022. Hotellit. Luettavissa: <https://www.primehotels.fi/hotellimme/>. Luettu: 25.4.2022
- Ruhonen, S. 2021. Toimintatutkimus. Luettavissa: <http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/metodit/toimintatutkimus/> Luettu 28.4.2022

Sirniö R. 2020. Manuaali uusien hotellien avaamiseen Primehotelsille. Opinnäytetyö. Helsinki: Haaga-Helia

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 19.11.2019.

Viitala R (2020) Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Ellibs

Vilka H (2021) Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-Kustannus, Jyväskylä

## **Liitteet**

**Liite 1. Perehdytysuunnitelma perehdyttäjälle (salainen)**

**Liite 2. perehdytyksen tarkistuslista (salainen)**