

Tia Hatakka

Perehdyttäminen osana johtamista

Perehdytyskansio : Case: Kultaperho Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2014

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Tia Hatakka

Työn nimi: Perehdyttäminen osana johtamista: Perehdytyskansio Kultaperho Oy:hyn

Ohjaaja: Liisa Nuotio

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyönä laadittiin perehdytyskansio Kultaperho Oy:lle. Kultaperho Oy on vuonna 1999 perustettu ravintola- ja matkailualan yritys. Tavoitteena oli saada yksiin kansiin yrityksen perustiedot sekä toimintatavat ja yleisiä toimintaohjeita. Perehdytyskansio on suunnattu uudelle työntekijälle, mutta myös kertaukseksi vanhoille työntekijöille. Perehdytysopasta tullaan käyttämään osana yrityksen perehdytysprosessia. Perehdytyksen tavoitteena on antaa työntekijälle riittävät perustiedot työpaikasta. Perehdytyskansion muotoon laadittu kirjallinen aineisto tukee osaltaan yrityksen esimiestyötä.

Perehdytysaineisto perustuu osin henkilöstöpäällikön kanssa käytyihin keskusteluihin siitä, millaisia asioita he haluavat perehdytyskansiossa olevan, mutta lisäksi käytettiin omaa kokemusta siitä, mitä uudet työntekijät kaipaavat aloittaessaan työt yrityksessä. Asiasisällön jäsentelyssä hyvänä apuna oli Työturvallisuuskeskuksen (2011) laatima perehdytyksen tarkistuslista. Tietoa perehdytyskansioon saatiin myös yrityksen kotisivuilta ja jo olemassa olevasta kirjallisesta materiaalista.

Opinnäytetyönä valmistui suunnitellusti perehdytyskansio, joka sisältää tietoa yrityksen organisaatiosta ja työntekijöitä koskevia perusasioita, kuten tietoa työsuhteasioista, käytöstavoista sekä toimintatavoista. Kansiossa on myös yleisiä työturvallisuusohjeita. Perehdytyskansiota tullaan hyödyntämään osana uusien työntekijöiden perehdytystä ja helpottamaan esimiestyötä. Perehdytyskansion avulla uusi työntekijä pystyy myös itsenäisesti tutustumaan uuteen työpaikkaansa ennen työpisteessä aloittamistaan. Perehdytyskansiossa haluttiin selkeä kokonaisuus, jota on helppo muokata.

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdytyskansio, henkilöstöhallinto, laatujohtaminen, työturvallisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis Abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Degree Programme of Hospitality Management

Author/s: Tia Hatakka

Title of thesis: Work orientation management. Orientation guide for Gold Fly Ltd (Kultaperho Oy)

Supervisor(s): Liisa Nuotio

Year: 2014 Number of pages: 39 Number of appendices: 1

This thesis is commissioned by Gold Fly Ltd (Kultaperho Oy), a catering and tourism enterprise established in 1999. The aim was to get the basic policies of the company, as well as their general guidelines, into the same covers. The orientation guide is intended for a new employee, but can also serve for the old employees for revision. The orientation guide supports the managers and supervisors in their work and is used as a part of the orientation process. The orientation sessions are designed to give the employees the basic knowledge of the company.

The new orientation guide is based partly on expert discussions with the operative manager on what issues should be included in the guide. The author's own experiences on what new employees need to know before starting to work in a company were also used. The home pages of the company on the Internet and other written material were also used when compiling the guide.

The thesis was completed as an orientation guide as planned, containing the basic information about the organization i.e. employment relationships, general manners and behavior. General safety instructions were also included. This guide book will be used to tutor new employees and to help the supervisors in their work. With the help of the orientation guide the new employees are able to get orientated to their new duties independently. The guide was designed to be an easily adaptable and explicit entity.

Keywords: orientation, orientation guide, human resources, quality management, work safety

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis Abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tausta.....	7
1.2 Toimeksiantaja.....	8
2 JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖHALLINTO TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMASTA.....	11
2.1 Henkilöstöjohtaminen.....	11
2.2 Tyypillisiä henkilöstöhallinnon tehtäväalueita ja tehtäviä.....	13
2.3 Laatujohtaminen osana yrityksen toimintaa	15
2.4 Osaamisen johtaminen ja perehdytys	17
3 TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN.....	18
3.1 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys.....	18
3.1.1 Työmotivaatio.....	20
3.1.2 Työhyvinvointi	21
3.2 Työnopastus	23
4 LAINSÄÄDÄNTÖ JA TYÖTURVALLISUUS PEREHDYTTÄMISEN TAUSTALLA	26
4.1 Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja määräyksiä	26
4.2 Väkivallan uhka.....	28
4.3 Työväkivalta	28
4.4 Työhön liittyvien riskien arviointi.....	29
4.5 Riskinarviointi prosessina.....	32
4.5.1 Järjestelmällisen riskinarvioinnin pohjalta toteutettujen toimenpiteiden hyödyt työpaikalla	33
5 PEREHDYTYSAINESTON LAATIMINEN	34

6 POHDINTA	36
6.1 Teoreettinen viitekehys	36
6.2 Perehdyttämiskansio.....	37
LÄHTEET	38
LIITTEET	40

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Aulangon Kievari	11
Kuvio 2. Perehdyttämisen hyödyt.....	20
Kuvio 3. Motivaation vaikutus suoritukseen	22
Kuvio 4. Viiden askeleen menetelmä	24
Kuvio 5. Malli riskien luokittelusta	30
Kuvio 6. Malli suunnitelmasta havaittujen riskien poistamiseksi työpaikalla.....	31
Kuvio 7. Riskienarviointiprosessi.....	32

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tausta

Työntekijöiden asianmukainen perehdyttäminen on työnantajaa koskevien velvoitteiden täyttämisen lisäksi menettely, joka on erittäin hyödyllinen myös liiketoiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Monella yrityksellä siihen liittyvät käytännöt ovat kuitenkin suunnittelematta ja dokumentoimatta. Yrityksiin ei ole aina laadittu kunnollista perehdytysopasta ja perehdyttämiseen liittyvät vastuut ja velvoitteet on unohdettu kokonaan.

Työntekijän perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta jokainen työntekijä omaksuisi yrityksen yhteiset pelisäännöt, tavoitteet ja turvallisuuteen liittyvät kysymykset. Perehdyttäminen tulisi järjestää uudelle työntekijälle, mutta se on tärkeää myös vanhoille työntekijöille, jotka jo ovat palkattuna ja työskennelleet yrityksessä, jotka ovat kuitenkin syystä tai toisesta olleet pitkän aikavälin pois työtehtävistä, esimerkiksi äitiyslomalla tai vuorotteluvapaalla. Perehdyttäminen on tärkeää myös aina silloin, kun yrityksen käytäntöjä tai toimintamallia muutetaan. Tällöin perehdyttäminen tulisi pitää koko henkilöstölle. Yrityksen muuttuneet ja sovitut käytännöt on tärkeää päivittää perehdyttämistä koskeviin asiakirjoihin ja käytännön ohjeisiin.

Perehdytysmateriaali osoittaa tarvittaessa dokumentoidusti, että työnantaja on arvioinut työhön liittyvät riskit ja perehdytysprosessi sekä asianmukainen työnopastus on ennalta suunniteltua.

Opinnäytetyössä käsitellään perehdytysoppaan tekoa Kultaperho Oy:lle, jolta opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona vastaamaan yrityksen käytännön tarpeita. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysopas yrityksen palvelualan toimipisteisiin sekä perehdytystä varten koottu kokonaisuus tärkeää informaatiota yrityksestä ja sen toimintatavoista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli koostaa toimeksiantajalle toimiva perehdytysaineisto, jota voidaan hyödyntää käytännön yritystoiminnassa ja siihen liittyvissä

työtehtävissä. Opas on rakennettu siten, että se helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työpaikkaan, sen toimintatapoihin ja itse työtehtävään sekä antaa tulo-
lokkaalle tarpeellista tietoa työsuhdeasioista.

Toimeksiantajan toiveesta kansioon on myös liitetty yleistä tietoa Hämeenlinnan matkailusta ja ravintolarakennuksen ja -alueen historiasta sekä ulkomaan, että kotimaan matkailun näkökulmasta.

Osa kansioissa olevasta materiaalista on koottu ja päivitetty vanhasta jo yrityksessä olemassa olevasta vanhentuneesta ja päivityksen tarpeessa olevasta perehdytysmateriaalista.

Henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli yrityksen perehdyttämiskäytännöissä. Tämän opinnäytetyön kirjallisuustausta on koottu erityisesti johtamisen suhteesta ja näkökulmasta yrityksen menettelyihin uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Aihepiiriin liittyy runsaasti erilaista työnantajaa sitovaa lainsäädäntöä. Työssä on nostettu esiin ja käsitelty niistä vain keskeisimpiä.

Yksi näkökulmana oppaan laadinnassa on opinnäytetyön tekijän oma tausta ja kokemus vastaavissa tehtävissä, myös ulkomailla työskennellessä saaduista kokemuksista siitä, mitä uutena työntekijänä työtehtävissä aloitettaessa tarvitaan.

1.2 Toimeksiantaja

Kultaperho Oy on vuonna 1999 perustettu osakeyhtiömuotoinen yritys. Yrityksen toinen omistajista toimii Kultaperho Oy:n toimitusjohtajana. Yhtiö on perustettu tuottamaan matkailupalveluita, mutta tästä toimialasta täysin poiketen yrityksen palveluihin kuuluvat myös erillistä oikeutta vaativat sähkötyöt. Yrityksen tarjoamista sähkötyöistä vastaa nimettynä vastuuhenkilönä toinen yrittäjistä.

Yrityksen majoitus-, kahvila- ja ravintolapalveluita tarjoavina toimipisteinä toimivat tällä hetkellä Aulangon Lomakylä, Aulangon Kievari, Aulanko Camping, Kahvila Molskis sekä Virala Camping.

Niin Aulangon Lomakylässä, kuin Aulanko Campingissä on vuokrattavana eritasoisia mökkejä, telttapaikkoja sekä karavaanipaikkoja, niin pidempi kuin lyhytaikaiseenkin majoitustarkoitukseen. Aulanko Campingin vastaanoton yhteydessä toimii myös kesäkauppa.

Virala Camping toimii leirintäalueena karavaanareille sekä telttailijoille.

Aulangon Kievari toimii tilaus-, lounas- sekä a la Carte - ravintolana. Niin Kievarin kuin Lomakylänkin tiloissa on mahdollisuus järjestää yksityisjuhlia tai kokouksia kaikkine palveluineen.

Kultaperho Oy:n kautta voi myös vuokrata saunatiloja ruokineen ja juomineen.

Kaikissa yrityksen toimipisteissä on alkoholin anniskelu-oikeudet.

Kahvila Molskis toimii Hämeenlinnan uimahallin lipunmyynnin yhteydessä. Kahvilan myyntituotteita ovat kahvi, pullat, sämpylät, leivät, suolaiset piirakat ja pasteijat sekä virvoitusjuomat ja jäätelöt.

Matkailualan kausiluontoisuudesta johtuen Kultaperho Oy:n toimipisteet ovat avoinna pääasiassa kesäaikaan.

Perehdytyskansio kattaa yrityksen toimialoista matkailu-, ravintola- ja kahviopalvelut.



KUVA 1. Aulangon kievari (Kuvan lähde: <http://www.aulangonkievari.fi>)

2 JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖHALLINTO TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Yritysten henkilöstöhallinnon ja henkilöiden johtamiseen liittyvät tehtävät ovat moninaisia. Toimenkuvat ja tehtävät vaihtelevat suuresti erikokoisten ja -tyyppisten yritysten välillä. Yhteistä on, että työpaikoilla näkyvimpiä henkilöstöhallinnon työtehtäviä, jotka vaikuttavat yrityksen työntekijöiden arkeen, ovat työsuhteisiin liittyvistä asioista ja työn ulkoisista puitteista huolehtiminen sekä työnjohtoon liittyvät tehtävät. Keskeisiä tehtäviä ovat myös henkilöstön osaamisen ylläpito, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset.

Mitä muuta yrityksen henkilöstöhallinnon tehtäviin voi sisältyä?

Henkilöstöhallinnon saralla voidaan työskennellä lukuisilla eri tehtävänimikkeillä, joista esimerkkeinä ovat erilaiset johtajan roolit, assistentit, konsultit sekä päälliköt, kuten toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöhallinnon ammattilaisia työskentelee kaikkien toimialojen yrityksissä sekä valtiolla, seurakunnilla ja kunnilla. (Laurent 2006, 124-126.)

Henkilöstöhallinnon ala palvelee yrityksen tai organisaation toimintaa vastaamalla erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännön asioista sekä lakisääteisistä asioista. Sen tehtävänä on palvella yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttamista myös ylläpitämällä hyvää työilmapiiriä ja motivaatiota, sekä lisäämällä koulutuksin henkilöstön ammattitaitoa. Henkilöstösuunnittelun perusta onkin, että organisaatiossa työskentelee oikea määrä henkilöitä, oikeissa tehtävissä ja oikeaan aikaan. Näitä henkilöstön asioita voidaan ohjata henkilöstöstrategian avulla - johon vaikuttavat muun muassa toimintastrategia ja budjetti. (Viitala 2003, 70.)

Henkilöstöhallinnon ammattilaisten tehtävänä on siten mm. varmistaa, että asiat yrityksessä tai organisaatiossa sujuvat, ne tehdään oikein ja työntekijät saavat riittävästi tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Henkilöstöhallinnolla luodaan

edellytyksiä yrityksen ydintoiminnalle. Henkilöstöhallinnon tehtävissä joudutaan tekemisiin kysymysten, kuten henkilöiden sijoittamisen uusiin työtehtäviin ja koulutuksen kanssa. Henkilöstöhallinto tukee yrityksen johtoa tehtävissään. Samoin henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea työntekijöitä ja perehtyä heidän erilaisiin työsuhteeseen ja työtehtäviin liittyviin kysymyksiin.

Erilaisten yritysten tai organisaatioiden henkilöstöhallinnon resurssit voivat vaihdella paljon. Suurissa yrityksissä ja yksiköissä voi työskennellä lukumääräisesti hyvinkin paljon henkilöstöä, kun taas pienissä organisaatioissa henkilöstöasiat kuuluvat yleisjohdon tehtäviin, joskus jopa vain yhden johtavassa asemassa olevan henkilön toimenkuvaan. Suuremmissa työpaikoissa henkilöstöhallinto on yleensä eriytetty omaksi yksikökseen, joka saattaa toimia esimerkiksi nimellä henkilöstöosasto.

Toimialasta ja toiminnasta riippuen henkilöstöhallinnossa työskentelevien henkilöiden tehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu laaja joukko erilaisia asioita ja toimia, jotka vaihtelevat pienistä rutiininomaisista tehtävistä laajempaa asiantuntemusta vaativiin kokonaisuuksiin.

Pienemmissä organisaatioissa henkilön tehtävät voivat olla laajempia ja monialaisempia, kun taas suuremmat yritykset voivat tarjota enemmän mahdollisuuksia erikoistua ja keskittyä yksittäisiin tehtäviin. Monissa, varsinkin pienemmissä työyhteisöissä, henkilöstöjohtamiseen on liitetty myös taloushallinnon tehtäviä, kuten palkanlaskentaa, tilausten käsittelyä ja laskutusta.

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu keskeisesti myös yhteydenpito ulkopuolisiin tahoihin, asiakkaisiin, viranomaisiin ja sidosryhmiin (mm. valvontaviranomaiset, verottaja, Kela, ammattiliitot, työterveyshuolto).

Esimies- ja johtotehtävissä korostuu hyvä toiminnan suunnittelu, erilainen työtehtävien ja hankkeiden johtaminen, seuranta, valvonta sekä kehittäminen. (Laurent 2003, 125.)

2.2 Tyypillisiä henkilöstöhallinnon tehtäväalueita ja tehtäviä

Henkilöstöhallinnon tehtäväalueisiin voi kuulua tehtäviä mm. seuraavilta alueilta:

- Henkilöresursseihin liittyvät kysymykset, kuten henkilöstösuunnittelu ja – hankinta (rekrytointi) sekä töiden organisointi
- Työajan ja tarvittavien resurssien suunnittelu ja seuranta (mm. työaika, lomat, opinto- sekä vuorotteluvapaat)
- Työnjohdolliset ja valvontaan liittyvät tehtävät
- Työsuhdeasiat (esimerkiksi työ- ja työehtosopimukset, palkka-asiat, loma-asiat, eläkkeet)
- Henkilöstön ammattitaidon varmistaminen, ylläpito ja kehittäminen
- Työsuojeluasiat sekä siihen liittyvät konsultointi-, suunnittelu- ja kehittämistehtävät
- Työpaikan tasa-arvoisesta toiminnasta huolehtiminen
- Työympäristöön ja -turvallisuuteen liittyvät kysymykset
- Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen (mm. työterveyshuolto)

Edellä mainittuihin tehtäviin voi liittyä erilaisia tehtäviä työnantajan edustajana tai sijaisena. Tällaisia tehtäviä ovat tavoitteiden asettaminen, suoriutumisen arviointi, palautteen antaminen, työtodistuksien kirjoittaminen, työpaikan konfliktien selvittäminen, kehityskeskustelut ja niin edelleen. (Esimies.info)

Henkilöhallinnossa ja päivittäin ihmisten parissa työskennellessä vaaditaan henkilöstöhallinnolta työskenteleviltä ja esimiehiltä useita erilaisia jatkuvassa vuorovai-
kutuksessa tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tärkeää on pitää mielessä haastavassakin tilanteissa, että henkilöstö on yritykselle tai organisaatiolle tärkeä voimavara. Toimivalla ja hyvällä henkilöstöhallinnolla on erittäin merkittävä rooli ja vaikutus organisaation toimivuuden ja tuloksellisen työskentelyn kannalta. Hyvällä

ja rakentavalla esimiestyöllä voi saada paljon hyvää, mutta samoin huonolla ihmisten johtamisella voi hukata yrityksen voimavaroja ja menettää paljon.

Hyvään esimiestyöhön vaaditaan ihmisten ja asioiden johtamiseen sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten luonteenpiirteinä vuorovaikutustaitoja, omaaloitteisuutta, organisointikykyä, projektinhallintataitoja sekä stressinsietokykyä ja tarvittavaa jämäkkyyttä. Kouluttautumalla ja kokemuksen kautta voi aina kehittyä sekä parantaa esimiestaitojaan. (Ruohotie & Honka 2002, 184-187.)

Henkilöstöhallinnon tehtävissä tarvitaan yhteistyö-, asiakaspalvelu- ja neuvottelutaitoja. Työnantajan toimialan tuntemuksesta on huomattavaa etua, sillä se auttaa mm. verkottumisessa ja ymmärtämään sekä hyödyntämään työntekijöiden osaamisen ja vahvuudet.

Muuttuvassa toimintaympäristössä ja yritysmaailmassa on henkilöstöhallinnon saralla työskentelevien seurattava jatkuvasti muutoksia ja kehitettävä itseään tehtävien vaatimuksia vastaavasti.

Tuloksellisuuden kannalta voidaan ajatella, että osaava ja tyytyväinen henkilöstö korreloi yrityksen kilpailukyvyn sekä tuottavuuden kanssa.

(Esimies.info 2009-2013; Laurent 2003, 124- 129; Ruohotie & Honka 2002, 184-187; Viitala 2003,70.)

2.3 Laatujohtaminen osana yrityksen toimintaa

Työntekijän perehdytykseen liittyy läheisesti yrityksen arvojen, toimintatapojen sekä sovittujen menettelyiden siirtäminen työntekijälle. Yksi olennainen yrityksen toimintaan ja ulkoiseen kuvaan vaikuttava tekijä on yrityksessä ja sen toimintakulttuurissa vallitseva laadun käsite.

Liiketoiminnan lähtökohtana tulisi olla itsestäänselvyys siitä, että se mitä asiakkaalle myydään tai palvelualalla tuotetaan, on laadukasta. Itsestäänselvyys ei kuitenkaan aina ole se, että asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan laadusta ja kuinka liukuva on laadun käsite. Laatu ei myöskään ainoastaan määräydy fyysisen tuotteen mukaan vaan myös palvelun laatuun kiinnitetään entistä enemmän huomiota. (Viitala 2006, 280.) Laatujohtamisella pyritäänkin siihen, että yrityksen toiminta saadaan sille tasolle, että jokainen asia tuo lisäarvoa asiakkaalle. Laatu onkin varsin keskeinen tekijä kilpailutilanteessa eri näkökulmista tarkasteltuna, useasti laatua pidetään jopa tärkeimpänä tekijänä (Lipponen 1993, 31).

Laatu tulisikin määritellä yrityksen sisällä ja tavoite tulisi olla kaikkien tiedossa, jotta pelisäännöt ja kriteerit ovat yhtenäisiä. Lähtökohtaisesti siis laatuun vaikuttaa jokainen työntekijä ja toiminto. Tässä kohtaa kuvaan astuu laadun johtaminen, jonka vakiintunut termi on laatujohtaminen. (Total quality management). (Viitala 2006, 281, Hölttä & Savonen 1997, 11.)

Laatujohtamisella tarkoitetaan johtamismallia, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan strategisesti. Laatujohtamisen ja -ajattelutavan tulisi alkaa organisaation johdosta ja ulottua organisaation kaikkiin toimintoihin asti, kuten henkilöstö-osastoon, myyntiin ja markkinointiin. (Lipponen 1993, 29.)

Yritysjohdon olisi hyvä saada luotua henkilöstöönsä positiivinen ilmapiiri, jolloin virheet tulisivat esille, ja näiden uusiutuminen saataisiin ehkäistyä. Hyvän ilmapiirin onkin todettu olevan keskeinen lähtökohta laadun paranemisessa, sillä vastuu laadusta siirtyy valvojalta suorittajalle, joka odottaa työstään palautetta. Näin taataan, että työntekijä oppii virheistään. (Lipponen 1993, 30.)

Monesti laatuun vaikuttavia tekijöitä pitääkin alkaa jäljittämään tuotannon vaiheisiin ja tekijöihin. Tämä tarkoittaa sitä, että on välttämätöntä kuvata ensin tapahtumaketju, eli prosessi, miten tuote syntyy (Viitala & Jylhä 2006, 281). Näin saadaan eriteltyä yrityksen eri vastuualueet sekä tehtävät ja prosessiin osallistujat.

Laadun parantamisella voidaan lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä parempaa sitoutumista niin yritykseen kuin omaan työtehtäväänsä. Laatujohtamisen keskeisiä seikkoja onkin se, että painopiste pidettäisiin tuotekeskeisyyttä enemmän toimintaprosessin kehittämisessä. (Lipponen 1993, 29-31.)

Laadun parantaminen edellyttää koko organisaatiolta niin henkilökohtaista vastuuntuntoa kuin sitoutumista. Kehittämistyön kannalta onkin tärkeää, että erityisesti johto aidosti sitoutuu antamaan tukensa sekä osallistuu itse aktiivisesti laadunparannusprosessiin. (Lipponen 1993, 29-31).

Yleistäen voidaan ajatella, että tuotetun laadun seurantaan sekä parantamiseen palveluja tarjoavassa toiminnassa vaikuttaa ja johtaa mm:

- Halu varmistaa laadulla kriittinen toimivuus sekä virheettömyys, - halutaan tuottaa hyviä laadukkaita palveluja ja pitää yllä hyvää yrityskuvaa
- Kasvava kilpailutilanne, eli mitä kovempi kilpailu on alalla, sitä enemmän tuotteen tai palvelun laatu korostuu. Eli laatu paranee ulkoisen pakon sanelemana
- Tarve alentaa toiminnan tai tuotannon kustannuksia. Laadun paraneminen alentaa kokonaiskustannuksia ja parantaa tuottavuutta sekä tulosta

Saavutettu laatu ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus, vaan vaatii jatkuvaa ponnistelua ja sitoutumista tai suoritustaso heikkenee. Laadunparannustyössä onkin syytä kiinnittää enemmän huomiota pitkäaikaiseen ja ennaltaehkäisevään työhön (Lipponen 1993, 31, 189-195).

2.4 Osaamisen johtaminen ja perehdytys

Yritysjohdossa ja hyvässä henkilöstöhallinnossa pyritään hyödyntämään työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet. Yrityksen hyvät perehdyttämismenettelyt tukevat osaamista ja sen johtamista.

Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen toiminta, jonka avulla kehitetään, vaalitaan ja hankitaan sitä osaamista, jota yrityksen strategia edellyttää (Viitala 2013, 170).

Osaamisen johtaminen on keino vahvistaa ja varmistaa yrityksen kilpailu- ja toimintakykyä henkilöstön osaamis pohjan avulla. Siinä kehitetään ja vaalitaan yrityksen osaamista sen kaikilla osa-alueilla. Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kunnolla vakiintunut, vaikka sen sisältö onkin jo tuttu ja vakiintunut. Siksi osaamisen johtamisen ajatellaan usein sisältävän vain osaamiskartoitusten tekemistä, koulutustoimintaa ja osaamisen arviointeja. Se on laaja johtamisen kokonaisuus, johon kuuluu kaikki sellainen toiminta, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan yrityksen strategian edellyttämällä tavalla. Osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeellä oleva ilmiö, johon kuuluu monia tasoja sekä tahoja. (Viitala 2005, 14.)

3 TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN

Työtehtäviin perehdyttämistä pidetään pitkäkestoisena prosessina, joka sisältää sekä ennalta suunnittelua sekä itse kyseiseen työtehtävään liittyvää perehdyttävän kanssa vuorovaikutteista toimintaa. Perehdyttämisen käsitteeseen liittyy kaksi päätermiä; perehdyttäminen ja työnopastus. Työnopastuksen käsite kattaa näistä käytännössä enemmänkin sen osan, mikä liittyy itse työtehtävän sujuvien menettelyjen ja siihen liittyvien yksityiskohtien opastamiseen ja hallinnan varmistamiseen, myös työturvallisuuden näkökulmasta.

On hyvä huomata, että perehdyttämisellä ei vaan kehitetä uusia tietoja ja taitoja, vaan sillä tuodaan esille ja hyödynnetään jo työntekijällä olemassa olevaa osaamista (Kupias & Peltola 2009, 20).

3.1 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys

Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän tai työtehtävää vaihtavan sopeutumista ja oppimista työhönsä. Perehdyttäminen lisää työn sujuvuutta, turvallisuutta ja laatua. Ammattitaitoisesta, perehdytetystä ja työtehtäviinsä opastetusta henkilöstöstä hyötyvät niin yritys, työntekijä kuin asiakkaatkin.

Huolellisesti hoidetun perehdyttämisen tuloksena työtehtävien vaatimien taitojen oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Perehdyttävälle syntyy positiivinen kuva yrityksestä, mikä lisää myönteistä suhtautumista työhön ja työyhteisöön. Tämä taas vaikuttaa suorasti työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutuminen vähentää poissaoloja sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät, kun perehdyttäminen on ollut huolellista, samoin kuin turvallisuusriskit saadaan minimoitua, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ajoissa sekä osaa itsenäisesti toimia niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. (Työturvallisuuskeskus, 2012.)

Seuraavassa kuviossa Honkaniemi kuvaa organisaation sekä työntekijän kannalta positiivisia näkökulmia perehdyttämisen tueksi.

Perehdyttäminen kannattaa tehdä huolella, koska ...

Organisaatio hyötyy:

Toimintatavat lujittuvat	⇒	Tuottavuus ja palvelu paranevat
Virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee	⇒	Vähemmän virheitä ja työtapa- turmia
Myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee	⇒	Esimiehelle jää enemmän aikaa
Yhteistyö vahvistuu	⇒	Ylläpitää hyvää ilmapiiriä
Henkilöt sitoutuvat työtehtäviin yhteisöön ja organisaatioon	⇒	Vaihtuvuus vähenee
Yrityksen myönteinen kuva vahvistuu	⇒	Tuo kilpailuetua
Uudella ihmisellä voi olla uusia ja raikkaita ideoita, joita ei olla aiemmin ajatella	⇒	Kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat

Uusi työntekijä hyötyy:

Työtehtävät toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti	⇒	Epävarmuus vähenee, sitoutuminen mahdollistuu
Odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin	⇒	Tuottavuus ja palvelu paranevat
Odotukset selkiytyvät	⇒	Tukee motivaatiota
Osaaminen lisääntyy	⇒	Ammatti-identiteetti vahvistuu

KUVIO 2. Perehdyttämisen hyödyt (Honkaniemi ym. 2007, 155)

3.1.1 Työmotivaatio

Hyvällä perehdyttämällä voidaan vaikuttaa suuresti työntekijän viihtyvyyteen työssä ja siihen, miten työntekijä kokee tehtävänsä osana työyhteisöä ja sen tavoitteita.

”Työelämässä motivaatio-ongelmat ovat kykyongelmia hankalampia. Työväsymys harvemmin johtuu kykyihimme nähden uuvuttavasta työstä. Useammin se johtuu turhaumista, siis siitä, ettemme koe työtä ja siinä olevia vaikeuksia mielekkäänä.” (Nurmi 2000, 63.)

Henkilöstöhallinnossa toimivien tulee pitää mielessä se, että henkilökunnan motiivointi on erittäin tärkeää. Hyvä tulos saavutetaan tyytyväisillä työntekijöillä, parempien suoritusten ja tehokkuuden avulla. Henkilöstöön panostamalla työntekijöille tarjotaan mahdollisuus keskittyä organisaation toimintaan ja omiin työtehtäviinsä. (Honka & Ruohotie 2002, 33.)

Yksittäiset työntekijöistä aiheutuvat kustannukset ovat usein suurin yrityksen kustannuserä. Sillä, miten tehokkaasti työntekijä tehtävänsä suorittaa, on suuri vaikutus organisaation tehokkuuteen ja kustannuksiin. Motivoitunut työntekijä saattaa tuottaa parempaa tulosta kuin monta huonosti motivoitunutta. Motivoitunut työntekijä on myös valmis kehittymään työssään sekä on joustavampi muuttuvissa tilanteissa. Mitä todennäköisemmin motivoitunut henkilö myös pysyy yrityksessä, mikä on suuri säästötekijä, koska rekrytointi on kallista ja aina riskialtista. (Motivoitunut henkilökunta [Viitattu 12.2.2014].)

Hyvässä ja toimivassa organisaatiossa esimiehellä on keinot ja valta vaikuttaa myös siihen, miten mielekkäänä työntekijä kokee työnsä.

Esimiehen olisi tärkeä ymmärtää, että jokainen työntekijä motivoituu eri tavoin. Työntekijän motiivointi voidaan hoitaa kolmella eri tavalla: palkitsemalla rahalla, mielekkäällä työllä tai motivoivalla työympäristöllä. Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työn mielekkääksi ja palkitsevaksi. Jollekin tärkein motiivi on raha, kun taas toinen henkilö voi motivoitua saamastaan lisävastuusta tai uudesta työtehtävästä. Rahalliseen palkitsemiseen luetaan kaikki ne palkitse-

mistavat, joilla on suora vaikutus työntekijän talouteen. Näitä voivat olla esimerkiksi peruspalkan nostaminen, bonukset, tulospalkkiot tai henkilöstörahasot ja osakepohjainen palkitseminen. (Esimies.info, 2008.)

$$\text{SUORITUS} = \text{KAPASITEETTI} \times \text{ENERGIA ELI KYVYT} \times \text{MOTIVAATIO}$$

$$\text{MOTIVAATIO} = \text{SUORITUS} / \text{KYVYT}$$

KUVIO 3. Motivaation vaikutus suoritukseen (Nurmi 2000, 63).

3.1.2 Työhyvinvointi

Perehdytetty ja työtehtäviinsä motivoitunut työntekijä tuntee työyhteisön ja itse työtehtävää koskevat vaatimukset ja ymmärtää tehtävänsä osana laajempaa kokonaisuutta. Tällöin työntekijä tuntee työtehtävänsä mielekkääksi, mikä lisää sekä työntekijän itsensä että koko työyhteisön hyvinvointia.

Termi työhyvinvointi sisältää useita eri ulottuvuuksia. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa tarkoittavan muun muassa työturvallisuutta, työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä terveyttä, stressin ja uupumuksen välttämistä, työtyytyväisyyttä, työpaikan sisäisiä ihmissuhteita ja työilmapiiriä, kiinnostusta omaan työhön, sekä työ- ja vapaaajan välistä tasapainoa. Työhyvinvointi on siis erittäin laaja käsite, joka pitää sisällään paljon eri näkökulmia, mitkä tulisi ottaa huomioon henkilöstön hyvinvointia edistäessä. (Hyppänen 2007, 151-153, Nakari 2003, 111-112.)

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvointi käsitteen seuraavasti: ”*Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.*” (Työterveyslaitos, 2013).

Erilaiset työperäiset vaivat ja -sairaudet mukaan luettuna työuupumus, masennus sekä sairauspoissaolot ovat lisääntyneet huomattavissa määrin viime vuosina, minkä takia juuri työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota (Nakari 2003, 10). Olipa työntekijä kuinka ammattitaitoinen tahansa, ei hän voi antaa koko työpanostaan, jos voi psyykkisesti tai fyysisesti huonosti (Viitala & Jylhä 2006, 243).

Hyvällä työn suunnittelulla ja johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävässä määrin henkilöstön hyvinvointiin. Kun ongelmat on otettu huomioon jo töiden organisointivaiheessa ja ne käsitellään heti niiden tullessa esille, voidaan ehkäistä niiden syntymistä myös tulevaisuudessa.

Hyvässä työyhteisössä kaikki ovat vastuussa toistensa hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittämisen ollessa sekä työntekijän että työnantajan vastuulla, on varsinkin johdolla ja esimiehillä tärkeä rooli varmistamassa työntekijöidensä työhyvinvointi. (Työterveyslaitos [Viitattu: 26.10.2013].)

Työkyvyn ylläpitäminen on esimiehen puolelta paljon muutakin kuin työterveydenhuollon järjestämistä ja työpaikan turvallisuudesta huolehtimista. Työturvallisuuskeskus painottaa, että yleisten työturvallisuuteen liittyvien seikkojen lisäksi tulisi työhyvinvoinnin kannalta erityisesti kiinnittää huomiota työn fyysiseen ja psyykkiseen rasittavuuteen, yksintyöskentelyyn, työyhteisön vuorovaikutustaitoihin sekä väkivallan uhkaan ja siihen varautumiseen. (Eräsalo 2008, 110; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

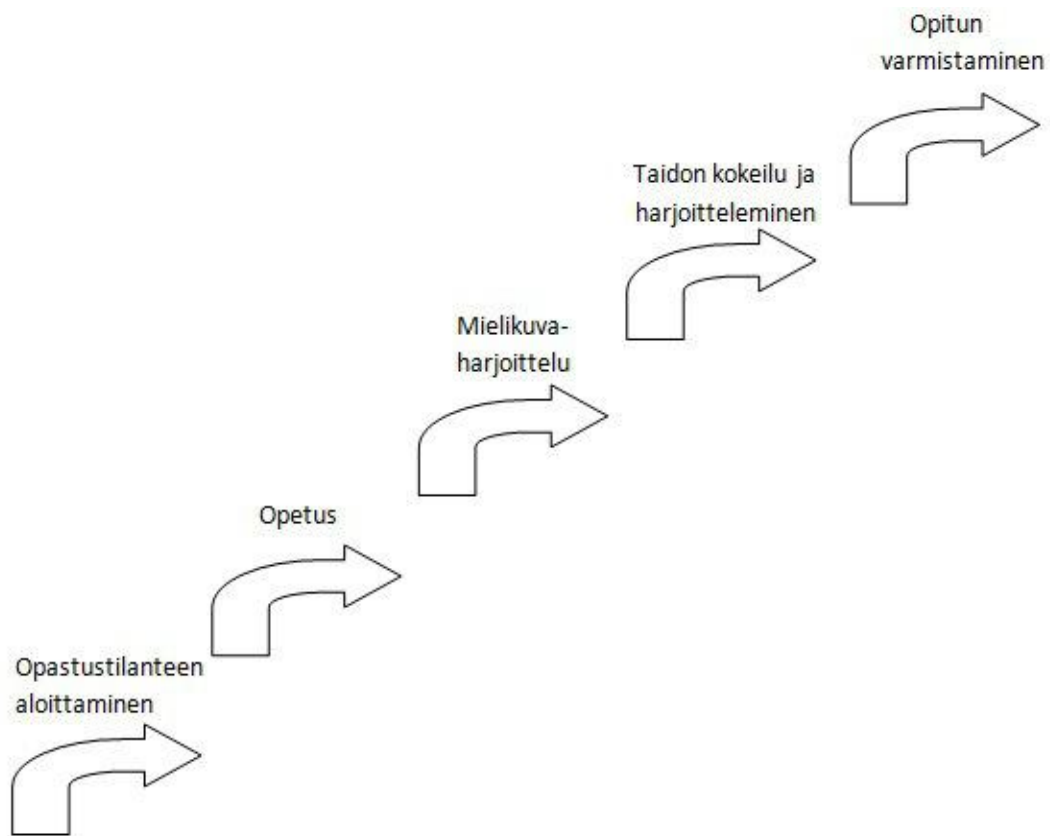
Sekä työaikojen noudattamisen että riittävien työhön liittyvien resurssien ja jaksamisen näkökulmasta esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa työaikojen seuraaminen, vapaiden ja lomien hoitaminen. Ensiarvoisen tärkeää on huolehtia uuden työntekijän aloittaessa riittävästä perehdyttämisestä ja koulutuksesta työtehtävään (Eräsalo 2008, 61; Hyppänen 2007; 151). Esimies voi siis omalla panoksellaan auttaa luomaan työhyvinvointia edistävää ilmapiiriä.

3.2 Työnopastus

Perehdyttämisen keskeisin yksittäinen asia on työntekijän opastaminen niihin tehtäviin, joita varten hän yrityksessä työskentelee.

Työnopastus on työpaikalla tehtävää työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista, jossa keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Työnopastuksen tarkoituksena on, että työntekijälle opetetaan varsinainen työ, koneiden, laitteiden ja siivousaineiden sekä työvälineiden käyttö sekä oikeat työmenetelmät. Työnopastukseen sisältyy lisäksi koneiden puhdistus-, huolto-, säätö- ja korjausohjeet sekä ohjeet toiminnasta häiriö- ja vikatilanteissa, kuin myös opetetaan tarvittaessa henkilökohtaisen suojavaatetuksen oikeat ja turvalliset käyttötavat, huolto sekä säilytys. (Työturvallisuuskeskus, 2009.)

Ennen kuin opastus aloitetaan, on hyvä käyttää riittävästi aikaa työntekijän arviointiin, jossa hänen aiemmat tietonsa ja taitonsa saadaan selville. Asiaa, jonka työntekijä jo osaa, on turha opastaa. Tällöin työntekijää voi pyytää selostamaan ja tarvittaessa näyttämään, miten hän työn tekee. (Työturvallisuuskeskus, 2009; Paunonen-Ilmonen 2001, 48-54) Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty useita erilaisia menetelmiä. Yksi tunnetuimmista on niin sanottu viiden askeleen menetelmä joka on kuvattu jäljempänä kuviossa 4.



KUVIO 4. Viiden askeleen menetelmä (Vartiainen, Teikari, Pulkkis. 1989)

Kun työntekijän aiempi osaaminen on tiedossa, voidaan työ opettaa tarvittavalla laajuudella. Työntekijälle selitetään ja perustellaan eri työvaiheet huomioiden erityisesti työturvallisuustekijät, asiakasnäkökulma, ergonomia, tehokkuus, ympäristökysymykset ja kustannustekijät. Hyvä perehdyttäjä kertoo myös vinkkejä, joilla työ helpottuu. (Kujala 2002, 13.)

Työnohjauksen ja – opastuksen alkuvalmistelut kannattaa hoitaa mahdollisimman hyvin ennen varsinaisen yksilöidyn työtehtävän opastuksen aloittamista. Valmistavia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi soveltuvan riittävän ajan ja ulkopuolisilta häiriöiltä vapaan paikan varaamista sekä tarvittavien tarvikkeiden ja työvälineiden kerääminen. Perehdytettävää voi pyytää valmistautumaan ennakkoon tutustumalla etukäteen yrityksen perehdytysmateriaaliin ja työhön liittyvien koneiden sekä laitteiden käyttöohjeisiin.

Itse työnopastuksessa, kuten muissakin perehdyttämiseen liittyvissä kysymyksissä, erityisen tärkeää on opastettavan oma aktiivisuus, mutta muita korostettavia ja tuettavia valmiuksia ovat oma-aloitteisuus, palvelualttius, nopea reagointi erilaisissa tilanteissa, joustavuus, olennaisen erottaminen epäolennaisesta, sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Työnopastuksen yhteydessä tulee käydä eri kohteissa ja tavata ihmisiä sekä näyttämällä ja kokeilemalla erilaisia töitä ja tehtäviä, jos se perehdytyksen tai yrityksen kannalta nähdään tarpeellisena (Paunonen-Ilmonen 2001, 48-54.)

Työsuorituksen tai siihen liittyvän yksittäisen osan opastuksen jälkeen kokeilee opastettava opetettua asiaa itse käytännössä. Opastaja seuraa ja antaa vahvistavaa ja tarvittaessa korjaavaa palautetta. Kun perusasiat ovat hallinnassa, voi opastettava työskennellä yksin. Tällöin häntä kannustetaan ja rohkaistaan kysymään ja vielä tarkistamaan, että asiat on opittu oikein. (Kujala 2002, 13.) On kuitenkin hyvä muistaa, että jokaisella opastettavalla on erilaiset valmiudet oppimiseen, niinpä työnopastuksessa tulee huomioida opastettava yksilönä, eikä mitään tiukkaa toimintamallia ole olemassa.

Uuden työntekijän opastuksen lisäksi on opastus paikallaan aina, kun

- työ on tekijälleen uusi tai työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmät muuttuvat
- hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- työ toistuu harvoin tai tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- turvallisuusohjeita laiminlyödään tai annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa.

4 LAINSÄÄDÄNTÖ JA TYÖTURVALLISUUS PEREHDYTTÄMISEN TAUSTALLA

Työnantajaa velvoittavat työhön perehdyttämistä ja opastamista koskevat sitovat vaatimukset tulevat työturvallisuutta koskevasta lainsäädännöstä.

Työturvallisuuslakiin (L 738/2002) on asetettu työnantajalle yleinen huolehtimisvelvoite. Laki velvoittaa työnantajaa tarvittavilla toimenpiteillä huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta sekä terveydestä. Laki velvoittaa kaikkia työnantajia riippumatta toimialasta ja työntekijöiden määrästä selvittämään ja tunnistamaan vaarat. Laissa ei kuitenkaan edellytetä käyttämään mitään yleisesti käytössä olevaa mallia, vaan työnantaja päättää vaadittavista toimenpiteistä itse ja on samalla vastuussa.

Työhön liittyvien riskien arviointia on käsitelty jäljempänä kohdassa 4.3 Työhön liittyvien riskien arviointi.

4.1 Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja määräyksiä

Työnantajaa velvoittavia henkilöstön perehdytystä, työturvallisuutta ja työpaikan turvallisuutta koskevia vaatimuksia on mm. seuraavissa säädöksissä:

- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Pelastuslaki (379/2011)
- Pelastustoimiasetus (857/1999)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (701/2006)
- Laki nuorista työntekijöistä (405/2004)

Työturvallisuuslain 14 §:n mukaan: ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan huolehtimaan perehdyttämisestä itse työhön, työpaikan olosuhteisiin, toimintatapoihin, välineisiin ja laitteisiin sekä niiden oikeaan käyttöön sekä työturvallisuuteen. Työnantajan vastuuta työntekijän opastamisessa on käsitelty mm. työsopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslaissa määritellään niin työntekijän kuin työnantajan vastuut ja velvollisuudet. (Kupias ja Peltola, 2009, 20.) Työntekijän tulisi saada opastusta vaarojen ja haittojen torjumiseen ja tietoa siitä, miten varautua poikkeustilanteisiin. Työturvallisuuslaki kattaa myös vuokratyövoiman sekä alalle opiskelevat. Yleisesti perehdyttämismvastuu on lähiesimiehillä. Myös työntekijän omana velvollisuutena on varmistaa itse, että hän perehtyy ja saa perehdytystä työtehtäväänsä.

Eryteisesti esimiehille on koulutettava heidän vastuunsa ja tehtävänsä, jotta he voivat käytännössä johtaa alaisiaan ja heidän työturvallisuutta.

Pelastuslaki (379/2011)

Pelastuslaki edellyttää, että jokaisella työpaikalla on oltava erillinen pelastussuunnitelma. Pelastussuunnitelman tarkoituksena on ennaltaehkäistä vaaratilanteiden syntymistä ja varautua tarvittaviin pelastustoimenpiteisiin. Kaikki työntekijät tulee perehdyttää pelastussuunnitelmaan.

4.2 Väkivallan uhka

Hotelli- ja ravintola-alalla väkivallan uhka on riskinä jokapäiväisessä työssä. Huomattavan suuri osa ravintolan asiakkaista on jonkin päihdyttävän aineen vaikutuksen alaisena, mikä lisää huomattavasti väkivallan uhkaa.

Työturvallisuuslain 27 §, edellyttää, että työnantaja huomio työhön liittyvän väkivallan uhan. Lainkohdan mukaan työssä, johon liittyy ilmeinen väkivallan uhka, työ ja työolosuhteet on järjestettävä siten, että väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan ennakolta. Tällöin työpaikalla on oltava väkivallan torjumiseen tai rajoittamiseen tarvittavat asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt tai -laitteet sekä mahdollisuus avun hälyttämiseen.

Lainkohdassa tarkoitettua työtä ja työpaikkaa varten työnantajan on laadittava menettelytapaohjeet, joissa ennakolta kiinnitetään huomiota uhkaavien tilanteiden hallintaan ja toimintatapoihin, joilla väkivaltatilanteen vaikutukset työntekijän turvallisuuteen voidaan torjua tai rajoittaa. Tarvittaessa on tarkistettava turvallisuusjärjestelyjen ja -laitteiden toimivuus.

Laissa on säädetty myös yksintyöskentelystä.

4.3 Työväkivalta

Työpaikalla saattaa esiintyä muutakin väkivallan uhkaa tai jopa suoranaista väkivaltaa, kuin työyhteisön ulkopuolelta tuleva uhka.

”Työväkivalta on tapahtuma, jossa työntekijää loukataan sanallisesti, uhataan tai pahoinpidellään työhön liittyvissä oloissa niin, että hänen turvallisuutensa, hyvinvointinsa ja terveytensä vaarantuu suorasti tai epäsuorasti. Väkivaltaa tai sillä uhkaamista voivat käyttää asiakkaat tai se voi tulla työyhteisön sisältä. Väkivallan kohteena voi olla työntekijä itse tai epäsuorasti työntekijän perhe tai ystävät.” (Työterveyslaitos 2014).

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu laatia menettelytapaohjeet tällaisten uhkaavien tilanteiden hallintaan, kun työhön liittyy ilmeinen väkivallan uhka. Työ ja työolosuhteet tulisi järjestää niin, että mahdollisuuksien mukaan väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet voidaan ehkäistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla on oltava mahdollisuus hälyttää apua sekä tarvittavat asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt tai –laitteet torjumaan tai rajoittamaan väkivaltaa. (Työterveyslaitos 2010.)

Koko henkilökunta tulisi kouluttaa väkivaltatilanteiden varalta. Työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantajaa laatimaan menettelytapaohjeet, jotka käsittävät uhkaavien tilanteiden todennäköiset ilmenemismuodot, tilanteen hallinnan sekä toimintatavat. Ohjeet ja toimintatavat mahdollisiin tilanteisiin on laadittava niin, että ne ymmärretään tarkoitetulla tavalla. (Työterveyslaitos 2010.)

Työpaikalle järjestettäviä turvajärjestelyitä esimerkkeinä kulunvalvonta, kamera-valvonta, turvamiehet tai hälytyslaitteet voivat pienentää väkivallan riskiä. Myös työtilat tulee järjestellä niin, että ne eivät edesauta uhkaavia tilanteita. Esimerkiksi yksi keino ehkäistä väkivaltatilanteita on se, ettei työpaikalta eristetä näköyhteyttä ulkomaailmaan. Uhkaajalla tulee olla myös mahdollisuus perääntymiseen ja uhan kohteeksi joutuneella pakenemiseen.

4.4 Työhön liittyvien riskien arviointi

Työturvallisuuslain (738/2002) 10 § mukaan kaikilla työnantajilla on velvollisuus selvittää, tunnistaa ja arvioida työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle aiheutuvat haitat ja vaarat.

ESIINTYMINEN	SEURAUKSET	SEURAUKSET	SEURAUKSET
	Vähäinen	Haitallinen	Vakava
Epätodennäköinen	Merkityksetön riski	Siedettävä riski	Kohtalainen riski
Mahdollinen	Siedettävä riski	Kohtalainen riski	Merkittävä riski
Todennäköinen	Kohtalainen riski	Merkittävä riski	Sietämätön riski

KUVIO 5. Malli riskien luokittelusta (<http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi>)

RISKI	TOIMENPITEET JA AIKAJÄNNE
Merkityksetön	Ei tarvita toimenpiteitä eikä kirjaamiskäytäntöjä.
Vähäinen	Ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ei tarvita. Pitäisi kuitenkin harkita kustannus- vaikutus-suhteeltaan parempia ratkaisuja tai parannuksia, jotka eivät aiheuta lisäkustannuksia. Tarvitaan seurantaa, jolla varmistetaan, että riski pysyy hallinnassa.
Kohtalainen	Riskin pienentämiseksi on ryhdyttävä toimiin, mutta ennalta ehkäisyn kustannukset on mitoitettava ja rajattava tarkasti. Toimenpiteet on toteutettava määrätyn ajan kuluessa. Jos kohtuulliseen riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia, lisäarviointi voi olla tarpeen haitan todennäköisyyden tarkemmaksi toteutukseksi, jonka perusteella tehokkaampien valvontatoimenpiteiden tarve voidaan määritellä.
Merkittävä	Työtä ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on pienennetty. Riskin pienentämiseen voidaan joutua osoittamaan huomattavia resursseja. Jos riski liittyy meneillään olevaan työhön, ongelma pitäisi korjata lyhyemmässä aikataulussa, kuin kohtuullisten riskien ollessa kyseessä.
Sietämätön	Työtä ei pidä aloittaa eikä jatkaa, ennen kuin riskiä on pienennetty. Jos riskin pienentäminen ei ole mahdollista edes rajoittamattomilla resursseilla, työn täytyy olla pysyvästi kielletty.

KUVIO 6. Malli suunnitelmasta havaittujen riskien poistamiseksi työpaikalla (<http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi>)

4.5 Riskinarviointi prosessina

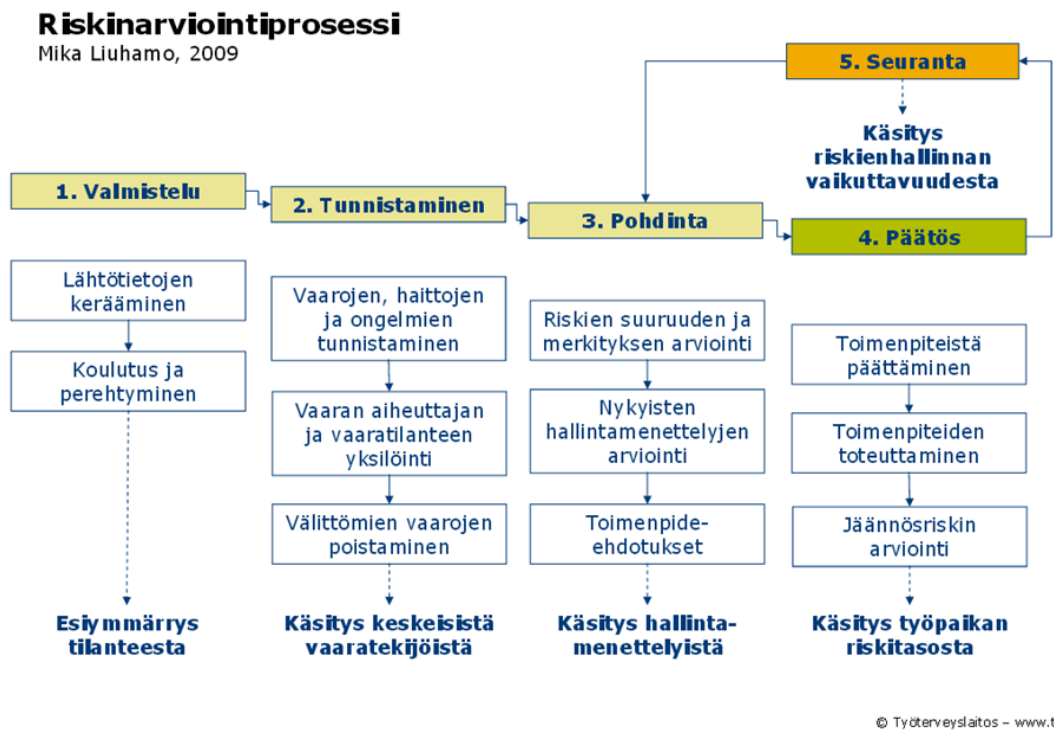
Riskinarvioinnin prosessin lähtökohtana on saada alustava ymmärrys yrityksen turvallisuuden nykytilasta. Riskinarviointi tulee tehdä niiden vaarojen osalta, joita ei ole voitu poistaa. Vaarojen merkitys työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle arvioidaan tämän prosessin aikana. Riskinarviointia pidetään turvallisuuden hallinnan perustyönä. (Työterveyslaitos, 2012)

Työntekijöiden mukaan ottaminen riskinarviointiin ja työpaikan olosuhteiden paremmaksi kehittämiseen tuo siihen parhaimman hyödyn. Mikäli työntekijät kokevat, että tulosten pohjalta todella tullaan tekemään tarvittavat korjaukset ja muutokset, he osallistuvat arviointiin mielellään.

Vaarojen tunnistamisvaiheessa selvitetään mitkä ovat työpaikan vaarat ja ongelmat. Tunnistamisen jälkeen siirrytään pohdintavaiheeseen, jonka perimmäisenä tavoitteena on luoda työpaikalle käsitys mahdollisista riskinhallintamenettelyistä eli siis luoda käsitys tunnistettujen riskien pienentämisestä tai kokonaan poistamisesta. Päätösvaiheessa päätetään, miten ja millä keinoilla riskejä hallitaan. Päätösvaiheessa luodaan samalla kuva työpaikan riskinhallinnan tilasta sekä toimitaan niiden poistamiseksi, jotta kaikki välittömät vaarat saadaan minimoitua. Arvioinnissa pohditaan vaaran mahdollisia seurauksia ja ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä. (Työterveyslaitos 2012)

Riskinarvioinnin perusteella päätettyjen toimenpiteiden toteutusta ja tuloksia tulee myös seurata.

Liuhamon (2009) Riskinarviointiprosessi kuviossa on kuvattu prosessin tapahtumaketjun vaihteita.



KUVIO 7. Riskienarviointiprosessi (Työterveyslaitos 2012).

4.5.1 Järjestelmällisen riskinarvioinnin pohjalta toteutettujen toimenpiteiden hyödyt työpaikalla

Erilaiset vaarojen tunnistamis- sekä riskien arviointi- ja vaarojen torjuntaprosessit vähentävät huomattavasti poissaolojen sekä virheiden ja työtapaturmien aiheuttamia kustannuksia ja näin ollen lisäävät siten tuottavuutta. Riskinarvioinneilla voidaan parantavaa työprosesseja ja tiedonvälitystä ja näin ollen edistää työn tehokkuutta.

Riskintorjuntaprosessien myötä vähenevät sairauskulut ja niihin liittyvät vakuutusmaksut. Ne edistävät terveyttä ja hyvinvointia myös laajemmin yhteiskunnassa.

Panostaminen riskien arviointiin lisää organisaation houkuttelevuutta hyvänä työnantajana, jota sekä työntekijät että asiakkaat arvostavat. Onnistuneet tulokset lisäävät innovatiivista, vastuullista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa yrityskulttuuria. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

5 PEREHDYTYKSINEISTON LAATIMINEN

Toiminnallisen opinnäytetyöni kohdeyritys oli Kultaperho Oy ja aiheena työntekijöiden perehdyttämiskansioon laatiminen. Aihe työhön tuli suoraan yritykseltä kesällä 2013. Kultaperho Oy:ssä oli havaittu, että käytössä oleva perehdyttämiskansio ei enää vastannut yrityksen muuttuneita tarpeita.

Koin aiheen kiinnostavana, koska halusin työelämälähtöisen ja käytännönläheisen kehittämistehtävän, jonka tuloksesta olisi käytännön hyöty esimiestyöhön sekä työntekijöille että toimeksiantajan liiketoiminnalle.

Perehdyttämiskansion tuli sisältää yleisellä tasolla tietoa yrityksestä ja sen toimipisteistä sekä täsmällistä yksittäisiin työtehtäviin perehdyttävää materiaalia. Perehdyttämiskansio tuli laatia siten, että sitä jaettaisiin ja ylläpidettäisiin pääasiassa sähköisessä muodossa. Sähköiseen muotoon laadittu asiakirja on joustava, tarvittaessa helposti muokattavissa ja tieto löytyy sieltä nopeasti. Kaikilla yrityksen työntekijöillä ei ole jokapäiväisissä tehtävissään käytössä tietokonetta, sähköinen perehdyttämiskansio olisi kuitenkin helposti tulostettavissa ja luovutettavissa.

Syksyn 2013 käytin opintoihini liittyvien kurssien ohessa alustavaan suunnittelutyöhön ja etsien kirjallista materiaalia sekä vinkkejä toiminnallisen kansioon rakentamisesta. Perehdytysaineiston materiaalin ja teoreettisen viitekehyksen lähdeaineiston keruu alkoi Seinäjoen-ammattikorkeakoulun toimipisteen kampuskirjastosta.

Lähdeaineistoa haettiin ja tutkittiin myös Hämeenlinnan kaupunginkirjastossa. Työssä hyödynnettiin oppilaitosten tietoverkoissa saatavilla olevia aiempien vuosien opinnäytetöitä, joista oli huomattava hyöty, niin työn rakenteen kuin lähdeaineistonkin keruun osalta.

Perehdyttämiskansio rakentui toimeksiantaja yrityksen toiveiden, teorian sekä omien perehdyttämiskokemuksieni kautta. Ensimmäisen version työstä toimitin toimeksiantajalle helmikuussa 2014. Työkappaletta arvioitiin ja vertailtiin toimeksiantajan Kultaperho Oy:n olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin ja tarpeisiin.

Käydyissä keskusteluissa sain ohjausta, rakentavaa palautetta, kehitysideoita ja kehitystoiveita aineiston osalta. Kevään 2014 aikana niin perehdytyskansio, kuin teoreettinen viitekehyskin alkoivat saada lopullisen muotonsa.

Perehdytysmateriaali on määrä ottaa käyttöön Kultaperho Oy:ssä alkukesästä 2014, jolloin alkaa rekrytointi- sekä perehdyttämisprosessi uusille kesätyöntekijöille.

Olin hyväonninen, että aihetta tarjottiin yrityksestä, jossa olin työskennellyt erilaisissa tehtävissä, näin ollen omasin perustiedot yrityksestä ja sen toimintatavoista mikä helpotti perehdyttämiskansion työstämistä.

6 POHDINTA

Tässä viimeisessä kappaleessa olen pyrkinyt itsearvioimaan tämän opinnäytetyön etenemistä kokonaisuutena. Opinnäytetyön tekeminen on monivaiheinen prosessi, joka opettaa tekijälleen paljon.

6.1 Teoreettinen viitekehys

Työssä lähdettiin liikkeelle siitä, että opinnäytetyöni teoreettisen viitekehysten runkona toimisi johtamisen ja perehdyttämisen teoria.

Koen, että työ on hieman erilainen kokonaisuus, sillä hyvin monessa vastaavassa perehdyttämistä käsittelevässä opinnäytetyössä on käsitelty henkilöstöhallinnon ja työntekijän suhdetta pitkälti rekrytoinnin kannalta, kun tässä työssä aihepiiriin on tuotu johtamisen ja esimiestyön lisäksi myös työlainlainsäädännön vaatimusten näkökulma. Omasta kokemuksestani olen halunnut tuoda, ehkä korostetustikin esiin myös perehdyttämiseen liittyvää työnantajaa velvoittavaa lainsäädäntötaustaa.

On tärkeää, että perehdyttämisessä motivoidaan jatkuvaan oppimiseen, joten työn teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty lyhyehkösti myös motivaation merkitystä. Vaikka teoreettisen viitekehysten painopiste on selvästi perehdyttämisen johtamisessa ja esimiestyössä, koen että kokonaisuus antaa myös kattavasti tietoa itse perehdytysprosessin hyödyistä ja merkityksestä.

Työn lähtökohta oli se, että opinnäytetyö on yhtenäinen ja tiivis sekä hyödynnettävä kokonaisuus. Luettavuuden, ”punaisen langan”, ja ymmärrettävyyden tuli pysyä käytännön tasolla. Työssä kaari kulkee yleisesti henkilöstöhallinnon ja esimiestyön kautta perehdytykseen, sitä koskeviin säädöksiin ja päättyy käytännön perehdyttämiseen.

Viitekehyksessä keskityttiin vain olennaisimpiin toimeksiantoa koskeviin kysymyksiin. Laajasta kokonaisuudesta esiin nostettiin asiat ja osat, jotka tukevat toisiaan ja kokonaisuutta.

6.2 Perehdyttämiskansio

Perehdyttämiskansion oli alusta alkaen tarkoitus olla tiivis tietopaketti uudelle työntekijälle, eikä sen tarkoituksena ole syrjäyttää henkilökohtaista perehdyttämistä, vaan tukea vuorovaikutteista perehdyttämisprosessia kirjallisella materiaalilla.

Perehdytyskansion kokoaminen vaati suunniteltua enemmän aikaa ja kokonaisuudesta tuli hieman odotettua laajempi. Ajoittain työ tuntui haastavalta, sillä monista kysymyksistä ei löytynyt juurikaan viitemateriaalia.

Haastavaa oli, että perehdyttämiskansiota työstäessä tuli jatkuvasti esille lisää tärkeitä kysymyksiä, joita olisi hyvä käsitellä ja kohdeyritys toivoi käsiteltävän.

Näen, että kokonaisuutena perehdytyskansio säilyi helppokäyttöisenä ja sisältää keskeisimmät Kultaperho Oy:n liiketoiminnassa työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvät asiat.

Opinnäytetyön tekeminen, varsinkin viitekehysten, siirtyi ajallisesti huomattavasti suunnitellusta, osin uusien työtehtävien ja asuinpaikan muuton vuoksi.

Tunnen tyytyväisyyttä siitä, että perehdyttämiskansio tulee olemaan yrityksen aktiivisessa käytössä.

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Esimies.info. 2009-2013. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.4.2014]. Saatavana: <http://esimies.info/>
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Honka, J & Ruohotie, P. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prisma oy.
- Hölttä, T. & Savonen, M-R. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen. Työturvallisuuskeskus
- Kultaperho Oy:n kotisivut. [Viitattu 11.10.2013]. Saatavana: <http://www.kultaperho.fi>.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Kuopio: Financier Oy.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus oy, Tammerpaino.

Motivoitunut henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.2.2014]. Saatavana: <http://www.kookas.fi/articles/read/1542>

Motivointi ja palkitseminen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 14.3.2014]. Saatavana: Esimiesinfo.fi

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Viiden askeleen menetelmä. [Verkkosivu][Viitattu 1.5.2014) Saatavana:]:<http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/>

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita Prisma oy.

Hyvinvointi työpaikoilla. Päivitetty: 21.5.2013. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu: 27.10.2013]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.4.2014]. Saatavana: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työhyvinvointi. [Päivitetty 05.11.2013]. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 26.10.2013]. Saatavana:]<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. [Verkkosivu]. Saatavana: <http://www.tyoturva.fi/>

LIITTEET

Liite 1 Perehdytyskansio: Case: Kultaperho Oy

Kultaperho Oy

Perehdytysopas



Tämä perehdytysopas on toteutettu osana Seinäjoen Ammattikorkeakoulun Resonansi opintojen opinnäytetyöprosessia ja sen tarkoituksena on olla apuna huolellisen ja hyvän perehdyttämisen toteuttamisessa. Tavoitteena on saada uusi työntekijä oppimaan työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti niin, että hän suoriutuisi niistä ilman muiden jatkuvaa apua.

Tutustuminen työympäristöön on hyvä aloittaa jo ensimmäisenä päivänä. Mitä nopeammin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja sitä nopeammin työntekijä kykenee itsenäiseen työhön.

Opas on pääosin suunniteltu uusille työntekijöille, mutta voi tarvittaessa toimia muistin tukena talossa jo kauemmin työssä olleille. Työtehtävät ovat myös kuvattu hyvin tarkasti kokonaiskuvan hahmottamisen helpottamiseksi.

Onnea ja menestystä tuleviin työtehtäviin ja tervetuloa!

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis Abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tausta.....	7
1.2 Toimeksiantaja.....	8
2 JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖHALLINTO TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMASTA.....	11
2.1 Henkilöstöjohtaminen.....	11
2.2 Tyypillisiä henkilöstöhallinnon tehtäväalueita ja tehtäviä.....	13
2.3 Laatujohtaminen osana yrityksen toimintaa	15
2.4 Osaamisen johtaminen ja perehdytys	17
3 TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN.....	18
3.1 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys.....	18
3.1.1 Työmotivaatio.....	20
3.1.2 Työhyvinvointi	21
3.2 Työnopastus	23
4 LAINSÄÄDÄNTÖ JA TYÖTURVALLISUUS PEREHDYTTÄMISEN TAUSTALLA	26
4.1 Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja määräyksiä	26
4.2 Väkivallan uhka.....	28
4.3 Työväkivalta	28
4.4 Työhön liittyvien riskien arviointi.....	29
4.5 Riskinarviointi prosessina.....	32
4.5.1 Järjestelmällisen riskinarvioinnin pohjalta toteutettujen toimenpiteiden hyödyt työpaikalla	33
5 PEREHDYTYSAINESTON LAATIMINEN	34
6 POHDINTA	36

6.1 Teoreettinen viitekehys	36
6.2 Perehdyttämiskansio.....	37
LÄHTEET	38
LIITTEET	40
Museot	38
Kirkot.....	39