

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Miia Pääskyvuori

PEREHDYTYSKANSIO PEREHDYTTÄMISEN APUVÄLINEENÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2019
Matkailun koulutus

Tekijä(t)
Miia Pääskyvuori

Nimeke
Perehdytyskansio perehdyttämisen apuvälineenä

Toimeksiantaja
Levi Hotel Spa

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee työntekijän perehdyttämistä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantajana Levi Hotel Spa -yritykselle ja se on toiminnallinen projekti, jonka tuloksena syntyi perehdytyskansio Levi Hotel Span ravintoloiden salihenkilökunnalle. Perehdytyskansio koskee Levi Hotel Span omia, kolmea ravintolaa, jotka ovat Kekäle Bar & Grill, ravintola Ahku sekä yökerho Joiku. Kansio tehtiin olemassa olevaan tarpeeseen, sillä se joko puuttui kokonaan tai ajan tasalla olevaa perehdyttämiseen liittyvää opasta ei ollut.

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis tehdä ravintoloihin ja niiden toimintaan perustuva perehdytyskansio, joka hyödyttää nykyistä salihenkilökuntaa omaksumaan yrityksessä tapahtuneita muutoksia, auttaa uutta työntekijää oppimaan ja näin ollen tuo sujuvuutta työhön, sekä hyödyttää myös esimiestä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Perehdytyskansion sisältö koottiin hyödyntäen jo olevassa olevaa materiaalia sekä haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään henkilöstöjohtamista ja -strategiaa. Henkilöstöstrategian yhtenä pääkohtana on nimenomaan perehdyttäminen. Perehdyttämistä käsitellään tarkastellen siihen liittyviä lakeja, perehdyttämisen keinoja sekä siihen liittyviä hyötyjä niin yrityksen, työntekijöiden kuin asiakkaiden näkökulmasta.

Kieli

Sivuja 45

suomi

Liitteet 2

Asiasanat

perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia



THESIS
April 2019
Bachelor of Hospitality Management

Author (s)
Miia Pääskyvuori

Title
Orientation Folder as a Familiarization Tool

Commissioned by
Levi Hotel Spa

Abstract

The topic of this thesis is introducing employees to their work. This thesis is conducted as a commission to the Levi Hotel Spa company. The thesis is a functional project which resulted in the compilation of an orientation folder to the employees of three restaurants of the Levi Hotel Spa: Kekäle Bar & Grill, restaurant Ahku and nightclub Joiku. There was a clear need for the folder as there was no previous one or the older version needed to be updated.

The aim of the thesis was to compile an orientation folder based on the restaurant and their operations. It will help current and new employees to understand the changes in the company, help them to learn the duties and also help the supervisors to introduce new employees to their duties. The orientation folder was compiled by using the company's existing material and interviewing employees.

The theoretical part of this thesis deals with human resource management and HRM strategy. One of the main points in the strategy is introducing new employees to their duties. Also, job orientation is one of the key areas dealt with in the theoretical part of this thesis. The topics are discussed in the framework of the related laws and the different means of job orientation as well as the benefits of job orientation.

Language

Pages 45

Finnish

Appendices 2

Keywords

job orientation, human resource management, human resource strategy

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tarve, tausta ja tehtävät	5
1.2	Opinnäytetyössä hyödynnettävät menetelmät	7
1.3	Luotettavuus ja eettisyys	9
2	Levi Hotel Spa	12
2.1	Yrityksen esittely	12
2.2	Majoituspalvelut	13
2.3	Kylpylä ja hyvinvointipalvelut	14
2.4	Ravintolapalvelut	14
3	Henkilöstöjohtaminen.....	15
3.1	Henkilöstöjohtamisen pääkohdat	15
3.2	Henkilöstöammattilaisen rooli	16
3.3	Henkilöstöjohtamisen merkitys	18
3.4	Henkilöstöstrategia	19
3.4.1	Strategian osa-alueet.....	19
3.4.2	Henkilöstösuunnittelu.....	20
3.4.3	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	22
3.4.4	Suorituksen seuranta ja palkitseminen	24
3.4.5	Osaamisen kehittäminen	25
3.4.6	Perehdyttäminen osana henkilöstöstrategiaa	26
4	Perehdyttäminen.....	26
4.1	Perehdyttämisen lähtökohdat	26
4.2	Perehdyttäminen ja lainsäädäntö.....	28
4.3	Perehdyttämisen vastuu	30
4.4	Perehdyttämisprosessi	31
4.5	Perehdyttämisen merkitys	34
5	Tuotoksena perehdytyskansio	36
5.1	Eteneminen.....	36
5.2	Haastattelut.....	38
5.3	Valmis perehdytyskansio	40
6	Pohdinta.....	42
	Lähteet.....	45

Liitteet

Liite 1

Teemahaastattelurunko

Liite 2

Perehdytyskansion sisällysluettelo

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarve, tausta ja tehtävät

Perehdyttäminen on ensiarvioisen tärkeää jokaisessa yrityksessä, sillä työntekijän osaamisella on merkitystä niin itse työntekijälle kuin yrityksen asiakkaille, sekä koko organisaatiolle. Hyvällä perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin ja lisäksi perehdyttämisen ansiosta työntekijä voi tuntea pääsevänsä nopeasti osaksi työyhteisöä. Työn sujuvuus ja palvelun laatu kasvavat, asiakastyytyväisyys lisääntyy ja näin ollen yrityksen maine palveluntarjoana paranee.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Levin hiihtokeskuksessa sijaitsevalle Levi Hotel Spa -yritykselle. Opinnäytetyö on toiminnallinen projekti ja sen tuloksena syntyi perehdytyskansio Levi Hotel Span ravintoloiden salihenkilökunnalle. Levi Hotel Span toiminta koostuu hotellimajoituksesta, kylpylästä, erilaisista hyvinvointipalveluista sekä useasta ravintolasta. Yrityksen ravintoloita ovat franchising-yrityksinä toimiva hampurilaisravintolaketju Burger King sekä Classic Pizza Restaurant. Levi Hotel Span omia ravintoloita ovat syyskuussa 2018 avattu Kekäle Bar & Grill, aamiais-, lounas- ja päivällisravintolana toimiva Kitchen & Restaurant Ahku sekä livemusiikkia ja karaokea tarjoava Joiku Music Bar.

Perehdytyskansio koskee kolmea eri ravintolaa, jotka ovat Kekäle Bar & Grill, Kitchen & Restaurant Ahku sekä Joiku. Tarve perehdytyskansion laatimiselle nousi esiin, kun yrityksessä tehtiin kesän 2018 aikana erilaisia muutoksia koskien ravintolatoimintaa. Lisäksi ajan tasalla olevaa perehdytyskansiota ei ole. Opinnäytetyön tavoitteena on siis tehdä ravintoloihin ja niiden toimintaan perustuva perehdytyskansio, joka hyödyttää nykyistä salihenkilökuntaa omaksumaansa yrityksessä tapahtuneita muutoksia, auttaa uutta työntekijää oppimaan ja näin ollen tuo sujuvuutta työhön, sekä hyödyttää myös esimiestä uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Perehdytyskansio koottiin hyödyntäen jo olevassa olevaa materiaalia, haastatteleamalla työntekijöitä niin keittiön kuin salihenkilökunnan puolelta sekä keräämällä tietoa myös esimiehiltä. Perehdytyskansio pitää sisällään muun muassa perustiedot Levi Hotel Spasta yrityksenä, tietoa ravintoloiden toiminnasta ja työntekijöiden työnkuvasta, turvallisuudesta, lainsäädännöstä, omavalvonnasta ja anniskelusta.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, laadullista tutkimusotetta hyödyntävä projekti. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jonka tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen, ohjeistaminen tai järjestäminen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen: se sisältää toiminnallisen osuuden eli produktin, joka on tässä tapauksessa perehdytyskansio.

Opinnäytetyön toinen osa koostuu opinnäytetyöraportista, jossa opinnäytetyöprosessi on dokumentoitu ja arvioitu. Koska produktin eli perehdytyskansion tulee pohjata ammattiteoriaan ja sen tuntemukseen, opinnäytetyöraportissa on myös teoreettinen puoli. Opinnäytetyöni tietoperustassa käsitellään henkilöstöjohtamista sekä perehdyttämistä, siihen liittyviä lakeja sekä perehdyttämisen merkitystä työelämässä. Tietoperusta on kytköksissä opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen.

Opinnäytetyön lähtökohtana toimii työyhteisössä havaittu ongelma, johon lähdin hakemaan ratkaisua opinnäytetyön avulla. Yrityksen nykytilanne perehdyttämisen suhteen on puutteellinen, sillä perehdytyskansio puuttuu kokonaan Kekäle-ravintolasta. Ravintola on avattu syyskuussa 2018, eikä perehdytyskansiota näin ollen ole vielä laadittu. Kahteen muuhun ravintolaan (Ahku ja Joiku) on tehty niin sanotut työkortit vuonna 2016, mutta niissä kuvaillaan ainoastaan käytännön työhön liittyviä asioita. Keskusteltuani ravintolapäällikön kanssa selvisi, että yrityksessä on tarvetta sellaiselle kansiolle, josta perehdyttäjän on helppo tarkistaa perehdytyksessä läpikäytävät asiat. Siispä opinnäytetyön tehtävänä on luoda kyseinen kansio, joka vastaa puuttuvaan tarpeeseen.

Sesonkien aikaan yrityksen työntekijöiden määrä nousee ja sesonkiluonteisuuden takia työntekijät voivat vaihtua monta kertaa vuodessa. Perehdyttämisen on oltava nopeaa ja välillä se voi jäädä pintapuoliseksi. Tähän ongelmaan ratkaisuna on perehdytyskansio, josta uusi työntekijä voi lukea ja opiskella työhön liittyviä, tärkeitä asioita jo ennen työn aloittamista. Perehdytyskansio tukee siis uutta työntekijää työn oppimisessa ja työhön sopeutumisessa. Perehdytyskansio voi toimia myös vanhan työntekijän muistin tukena ja siitä on hyvä tarkistaa asioita, jotka eivät ole läsnä jokapäiväisessä työssä. Perehdytyskansio toimii myös esimiehen apuvälineenä ja muistin tukena perehdyttämistä järjestettäessä.

1.2 Opinnäytetyössä hyödynnettävät menetelmät

Opinnäytetyöprojekti alkaa tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Käsittelen opinnäytetyön tietoperustassa työelämäläheisiä käsitteitä, henkilöstöjohtamista ja siihen liittyviä toimintoja. Henkilöstöjohtamiseen liittyy olennaisesti henkilöstöstrategia, joka jakaantuu eri aihealueisiin. Yhtenä aihealueena on perehdyttäminen. Perehdyttämistä tarkastellaan tarkemmin omassa luvussaan. Perehdyttämiseen liittyviä, olennaisia asioita läpikäymällä syntyy ajatus siitä, mikä perehdyttämisen merkitys on työelämässä ja mitkä asiat ovat tärkeitä perehdytyskansiota sisältöä kootessa. Tietoperustan kokoamisen jälkeen alkaa siis perehdytyskansion kokoaminen teemahaastatteluja apuna käyttäen.

Hyödynnän opinnäytetyössäni pääosin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta luonnehtivat aineistonkeruumenetelmät, joita ovat esimerkiksi haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi ja päiväkirjat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyössä käytetään perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä eli haastattelua ja havainnointia.

Haastattelujen voidaan ajatella jakautuvan kahtia, joista ensimmäinen on lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu. Siinä käytetään valmiiksi muotoil-

tuja, järjestelmällisiä kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja. Toinen haastattelulaji on strukturoimaton eli avoin haastattelu, joissa kysymysten esittämistavat vaihtelevat ja joissa ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää voisi kuvailla lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi, mutta yhtä ja samaa määritelmää tästä haastattelumenetelmästä ei ole. Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle ominaista on kuitenkin se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Yksi puolistrukturoiduista haastattelumenetelmistä on teemahaastattelu. Teemahaastattelulle ominaista on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Näin ollen tutkittavien ääni saadaan kuuluviin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitua siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta kuitenkin puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Hyödynnän opinnäytetyössä haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, sillä se antaa tutkittavalle tilaa miettiä omia kokemuksiaan eikä ohjaa vastauksia liikaa. Teemahaastattelumenetelmä vastaa opinnäytetyön tavoitteita paremmin, kuin esimerkiksi valmiiksi muotoiltu lomakehaastattelu. Tutkimuskohteina ovat yrityksen työntekijät, joiden työnkuvat voivat poiketa toisistaan, esimerkiksi ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, tarjoilija ja kokki. Työnkuvien eroavaisuuksien takia haastattelutilannetta voidaan muotoilla haastateltavalle henkilölle sopivaksi. Haastateltavan omien kokemusten esille saaminen on tärkeää, jotta varmistetaan erilaisten näkökulmien löytyminen perehdytyskansion luomista varten.

Tässä opinnäytetyössä haastattelun teema-alueena on perehdyttäminen. Lähtökohtana on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitä uuden työntekijän olisi hyvä tietää yrityksestä ja sen toimintatavoista? Mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita uuden työntekijän tulisi opetella astuessaan uuteen työpaikkaansa?

Millainen on hyvä perehdytyskansio (kansion pituus, sisällölliset asiat, ulkonäkö)?

Perehdytyskansion sisältö perustuu siis pitkälti niihin asioihin, jotka koetaan tärkeiksi työyhteisössä työnteon sujumuuden kannalta ja jotka tulevat esiin haastatteluiden kautta. Aiheen kirjallisuutta hyödyntämällä sekä haastattelemalta yrityksen työntekijöitä saadaan siis selville, mitä perehdytyskansion tulee sisältää. Perehdytyskansion sisältö koostuu myös osittain käytännön kokemuksen ja oman tekemisen kautta saavutettuun osaamiseen eli hiljaiseen tietoon. Koska olen työskennellyt toimeksiantajan yrityksessä muutaman vuoden ajan, voin hyödyntää hiljaista tietoa opinnäytetyössäni. Hiljaisen tiedon hyödyntämisellä tarkoitan muun muassa työtehtävien kuvailuja, niin sanottuja työkortteja, perehdytyskansiota varten. Olen saanut oman tekemisen kautta hyvän käsityksen siitä, mitkä työtehtävät kuuluvat tiettyyn työvuoroon ja pystyn siis kuvailemaan kyseiset tehtävät perehdytyskansioon.

1.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä etiikka kohdistuu tiedonkeruumenetelmänä olevaan haastatteluun. Rannan ja Kuula-Luumin artikkelissa (2017) eettisiin periaatteisiin kuuluu tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, joka tarkoittaa haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta. Lisäksi haastateltava voi halutessaan olla vastaamatta esitettyihin kysymyksiin. Tiedonkeruumenetelmissä on huomioitu myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia muun muassa hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja raportoinnista. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.)

Eettisyyteen kuuluu, että haastatteluun osallistuvat tietävät, miten haastattelun tietoja säilytetään ja käytetään (Ranta & Kuula-Luumi 2017). Yrityksessä työskenteleviä henkilöitä on informoitu opinnäytetyöstä jo sen suunnitteluvaiheessa. Mahdollisilta haastateltavilta on tiedusteltu etukäteen heidän halukkuutta osallistua haastatteluun. On kerrottu, että vastauksia tullaan hyödyntämään ainoastaan tämän opinnäytetyön tuotokseen eli perehdytys-

kansioon. Haastateltaville on kerrottu, että haastattelumateriaali tallennetaan kirjallisesti ja materiaalia säilytetään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen haastatteluaineisto tuhoetaan ja hävitetään.

Eettisyyteen liittyy myös haastateltavan anonymiteetin varmistaminen (Ranta & Kuula-Luumi 2017). Tietoja julkistettaessa tulee pitää huolta luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta eli on siis huolehdittava siitä, että tutkittavien henkilöllisyys ei paljastu. Anonymiteettiä on suojeltava sitä tiukemmin, mitä arkaluontoisemmasta aiheesta on kyse. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2018).

Tutkittava on tunnistettavissa muun muassa epäsuorin tunnistein. Epäsuoria tunnisteita ovat ne tiedot, jotka yksin eivät riitä tunnistamiseen, mutta yhdistettynä voivat mahdollistaa henkilön tunnistamisen (esimerkiksi sukupuoli, ammatiasema, työpaikka). Tieto on anonyymiä eli tunnistetonta silloin, kun tunnusomaiset piirteet koskevat samanlaisina useampaa henkilöä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2018.)

Tämän opinnäytetyön raportoinnissa mainitaan haastateltavien epäsuora tunniste eli työpaikka. Tieto on anonyymiä, koska jokaisella haastateltavalla on sama työpaikka, eikä kyseessä ole vain muutamaa henkilöä työllistävä yritys. Raportointiosuudessa haastateltavan nimeä tai muuta suoraa tunnistetta ei mainita. Tässä opinnäytetyössä anonymiteettiin kuuluu lisäksi haastattelutilanteiden kahdenkeskeisyys. Haastattelut käydään kasvokkain haastattelijan ja haastateltavan kesken, jolloin muita henkilöitä ei ole läsnä haastattelutilanteessa. Haastatteluista selvinnyt informaatio kirjataan muistiin ja säilytetään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten.

Haastatteluiden eettisyyteen liittyy myös tutkittavan ja tutkijan välinen riippuvuussuhde, tässä tapauksessa haastateltava ja haastattelija. Tutkittavien ja tutkijan välillä ei saa vallita sellaista riippuvuussuhdetta, joka vaikuttaisi olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998.) Lisäksi toiminnallista opinnäytetyötä tehdessä on arvioitava myös tiedonkeru-

umenetelmien luotettavuutta. On mietittävä, vaikuttavatko tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe haastateltavien vastauksiin, ja tutkimustuloksiin on suhtauduttava kriittisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä ei vallitse sellaisia riippuvuussuhteita, jotka vaikuttaisivat haastattelutilanteiden sisältöön tai vapaaehtoisuuteen. Oma suhteeni haastateltaviin on neutraali, normaali työyhteisön jäsenten keskuudessa vallitseva suhde.

Luotettavuutta voidaan arvioida väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. On tärkeää kuvata mahdollisimman tarkasti sitä, mitä aineistonkeräyksessä ja sen jälkeen on tapahtunut. Lisäksi aineistonkeruumenetelmän tarkkuutta voidaan varmistaa useammalla havainnointikerralla. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, mutta ne ovat aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia asioita. Tutkimuksen luotettavuus voi kasvaa, mikäli tutkimus toistetaan uusissa olosuhteissa, verrataan saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja saadaan samansuuntaisia tuloksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Eskolan & Suorannan (1998) mukaan haastattelutilanteissa aineistonkeruumenetelmän tarkkuus voidaan varmistaa kysymällä samaa asiaa eri muodossa.

Opinnäytetyössä tuodaan esille lainatut tekstit ja niiden alkuperäiset kirjoittajat lainauksin, lähdeviittauksin ja -merkinnöin. Referointia noudatetaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti. Haastatteluaineistoa kerätessä kirjataan muistiin esiin nousseiden, olennaisten asioiden lisäksi myös niitä asioita, jotka eivät välttämättä päädy varsinaiseen tuotokseen eli perehdytyskansioon. Luotettavuutta parantava tekijä on haastattelun avoin tyyli. Haastattelutilanteessa on mahdollista esittää selvennyksiä ja lisäkysymyksiä, jotta epäselvyyksiä ei pääse syntymään.

2 Levi Hotel Spa

2.1 Yrityksen esittely

Levi Hotel Spa sijaitsee Kittilän kunnassa, Levitunturin juurella. Yrityksen päätoimialana ovat majoitus- ja ravintolapalvelut. Levi Hotel Spa kuuluu Levin Matkailukeskus Oy:n konserniin, joka omistaa hotelli- ja ravintolatoiminnan lisäksi 43 % hissiyhtiö Levi Ski Resort Ltd:stä. Levin Matkailukeskus Oy:n omistajia ovat ammattiliitto Pro, STTK-Lomat Oy, terveydenhoitoalan ammattijärjestö TEHY sekä Kittilän kunta. Levin Matkailukeskus Oy:n hallituksen puheenjohtajana toimii Jorma Malinen, ja Levi Hotel Span toimitusjohtaja on Sanna Leinonen. (Levi Hotel Spa 2019.)

Yritys on aloittanut toimintansa helmikuussa 1981, nimenään Hotelli Levitunturi. Vuonna 1986 silloinen hotellinjohtaja Pekka Sammatti visioi Hotelli Levitunturiin Suomen ensimmäisen viihdekympylän, jonka ansiosta hotellin käyttöaste kasvoi 90 prosenttiin ympärivuotisesti. Hotellin nimi ja ilme ovat kokeneet muodonmuutoksia vuosien saatossa. Vuonna 2016 yritys sai nimekseen Levi Hotel Spa, joka toimii aiempaa modernimpana versiona, kunnioittaen kuitenkin vanhaan Levihotelli-nimeä. Yrityksen visio vuoteen 2021 mennessä on olla Levin ykkösmatkailukohde, kansainvälisen tason resort, josta on helppo löytää kaikki palvelut sekä ratkaisut asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. (Levi Hotel Spa 2019.)

Levi Hotel Spa työllistää kuudestakymmenestä kahteensataan työntekijää sesongista riippuen. Yrityksen koko liikevaihto oli 11 535 477 euroa vuonna 2017, josta ravintoloiden osuus on noin 5,5 miljoonaa euroa. (Partanen 2019.)

Majoituspalveluiden lisäksi yrityksen toiminta koostuu kylpylästä, erilaisista hyvinvointipalveluista sekä ravintolapalveluista. Levi Hotel Span ravintolamaailmaan kuuluvat hampurilaisravintolaketju Burger King, buffetravintola Ahku Restaurant & Kitchen, Classic Pizza Restaurant sekä syyskuussa 2018 avattu

ravintola Kekäle Bar & Grill. Lisäksi Joiku Music Bar toimii katutasossa yökerhona ja karaokebaarina.

Levi Hotel Spa tarjoaa myös kokouspalveluja ja mahdollisuudet kongressien järjestämiseen. Yrityksen Kokouskeitaalla sekä erillisissä kokoustiloissa voidaan järjestää kokouksia yli 300 hengelle. Kokousasiakkaita käy vuosittain yli kahdestakymmenestä maasta ja kokouksia toteutetaan tuhansille asiakkaille. (Levi Hotel Spa 2019.)

2.2 Majoituspalvelut

Levi Hotel Spassa on yhteensä 220 huonetta, jotka koostuvat kahden hengen standardihuoneista, neljän hengen perhehuoneista, kahden hengen superior-huoneista sekä sviiteistä ja juniorisviiteistä. Superior-huoneet eroavat standardihuoneista siten, että ne ovat kooltaan noin 10 neliometriä suurempia kuin standardit, niissä on oma parveke ja suora kulku käytävää pitkin Spa & Wellness -osastolle. Perhehuoneet ovat suunniteltu perheitä varten, joten niistä löytyvät minikeittiö, kerrossänky ja lisäksi 10 huonetta lemmikin kanssa majoittujille. (Levi Hotel Spa 2018.)

Levi Hotel Span 68 neliöinen perhesviitti sisältää muun muassa oman saunan ja oman huoneen lapsille, sähkötakan ja keittiö-olohuoneyhdistelmän. Juniorisviiteissä on myös oma sauna ja erillinen makuuhuone. 64-neliöisissä Sammal-sviitissä pääsee saunomaan ja sviitissä on oma terassi, oma makuuhuone, olohuone-keittiö sekä ruokailuryhmä ja takka. Sammal-sviitti sopii esimerkiksi bisnesmatkailijalle, kun taas pienempi Kumpu-sviitti sopii parhaiten pariskunnille. (Levi Hotel Spa 2018.)

Alkupalvella 2019 hotelliin valmistuu uusi, kolmekerroksinen hotellirakennus, joka pitää sisällään muun muassa uuden vastaanottoaulan, kokoustilan sekä 77 eleganttia hotellihuonetta. Uuden Desing Hotel Levin suunnittelijana on oululainen PAVE Arkkitehdit Oy, joten uusi hotelli henkii suomalaista muotoilua. (Levi Hotel Spa 2019.)

2.3 Kylpylä ja hyvinvointipalvelut

Levi Hotel Span kylpylässä on yhteensä 17 erilaista allasta, kuten esimerkiksi porealtaat, ulkoaltaat, kylmä- ja kuumavesialtaat sekä kuntoiluallas. Perinteisen suomalaisen saunan lisäksi kylpylästä löytyvät kelo- ja höyrysaunat. Kylpylän alakerrasta löytyy keilahallin lisäksi Ailu Family Fun -lastenmaailma. Lastenmaailma on uudistettu kesällä 2017 ja siellä on leikkipaikkojen lisäksi tarjolla lapsiparkki sekä yksityistä lastenhoitoa sopimuksen mukaan. (Levi Hotel Spa 2018.)

Yhtenä Levi Hotel Span brändikumppanina toimii personal trainer Laura Peipon kuntolasiyryitys Levi Wellness Club, joka järjestää muun muassa räätälöityjä treenilomia ja hot yoga -tunteja. Kuntosalipalveluiden lisäksi kylpylän läheisyydessä toimii myös kosmetologi- ja hierontapalveluja tarjoava Studio Feel It. Levi Hotel Span asiakkaiden sanotaan olevan entistä tietoisempia hyvinvoinnistaan ja hyvästä olostä fyysisesti ja henkisesti, eikä Leville tulla enää ainoastaan bilettämään. Yhteistyön ja hyvinvointipalvelujen ansiosta Levi Hotel Spata kuvailaankin hyvinvointimatkailukohteeksi. (Levi Hotel Spa 2019.)

2.4 Ravintolapalvelut

Burger King on vuonna 1954 Floridassa perustettu, maailman toiseksi suurin hampurilaisravintolaketju. Burger King tunnetaan liekillä grillatuista hampurilaisistaan, jotka valmistetaan tuoreista raaka-aineista asiakkaan toiveiden mukaan. Burger King avattiin Levi Hotel Spahan 21.9.2017. Se sijaitsee kylpylän välittömässä läheisyydessä ja on sijainniltaan Suomen pohjoisin. (Levi Hotel Spa 2019.)

Myös Levi Hotel Span Classic Pizza Restaurant on melko uusi tekijä yrityksessä. Se on syntynyt 22 vuotta sitten perheyriyksenä Hangossa ja rantautui Levi Hotel Spahan muutama vuosi sitten. Classic Pizza -ravintoloita on ympäri Suomea yhteensä 11. Ravintola on saanut palkintoja ja tunnustuksia, esimerkiksi

Glorian Ruoka & Viini -palkinnon Suomen parhaasta pizzasta. Levi Hotel Span Classic Pizza Restaurantin menussa on lappilaisvaikutteita, muun muassa popizza. (Classic Pizza 2018.)

Ahku Restaurant & Kitchen toimii hotellin buffetravintolana, jossa on tarjolla aamiaista, lounasta sekä päivällistä. Hotellissa majoittujien lisäksi ravintolan buffet houkuttelee asiakkaita myös hotellin ulkopuolelta. Ruoassa on pohjoisen teemoja, kuten Lappi ja Skandinavia. Ravintolassa on tilaa noin neljällesadalle syöjälle, ja lisäksi se muuntuu helposti myös yritysten juhlatilaisuuksia varten. Ravintolaan on tehty sisustusremontti kesän 2018 aikana ja sieltä löytyy myös kolarilaisen taiteilijan Essi Korvan tilataideteos ”Unien lähde”, jonka sanotaan tuovan vaikutteita tulevan Desing Hotellin suomalaisesta muotoilusta. (Levi Hotel Spa 2019.)

Joiku Music Bar sijaitsee ravintolan alakerrassa, jonne on oma kulku päärakennuksen päädyssä. Sesonkiaikana Joikussa esiintyy liveorkestereita useana iltana viikossa ja sesongin ulkopuolella viihde keskittyy pääasiassa viikonloppuihin, joilloin tarjontaan kuuluu muun muassa karaoke. (Levi Hotel Spa 2019.)

Kekäle Bar & Grill avattiin Levi Hotel Spahan syyskuussa 2018. Siellä tarjontaan kuuluvat avotulella valmistetut a la carte -annokset, laaja viinivalikoima sekä erilaiset cocktailit. Kekäleen ravintolasalin puolella on noin 80 asiakaspaikkaa ja baarin puolella 150 asiakaspaikkaa. Baarin valikoima painottuu gineihin ja viskeihin. (Levi Hotel Spa 2019.)

3 Henkilöstöjohtaminen

3.1 Henkilöstöjohtamisen pääkohdat

Henkilöstöjohtamiseksi (human resource management, HRM) nimitetään kokonaisuutta, jossa huolehditaan siitä, että yrityksessä on oikeanlainen, riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Sillä tarkoitetaan myös ihmisten johtamista

organisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on siis henkilöstön muodostaminen ja kehittäminen, ohjaaminen, kannustaminen, arviointi ja palkitseminen. Samalla on huomioitava yrityksen liiketoimintastrategia ja se, että henkilöstöjohtaminen tähtää strategian toteutumiseen. Sanotaankin, että henkilöstöjohtamiseen on syytä uhrata yhtä paljon huomiota kuin esimerkiksi markkinointiin, sillä henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä. Nykypäivänä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta edellytetään vahvan henkilöstöjohtamisen taidon lisäksi myös liiketoimintaosaamista. (Viitala & Jylhä 2013, 183–184.)

Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys yrityksissä. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että yrityksessä on sen tarpeisiin riittävä henkilöstö niin määrällisesti kuin laadullisesti. Lisäksi huolehditaan yrityksen työntekijöiden osaamisen riittävästä ja jatkuvasta kehittämisestä sekä pyritään varmistamaan heidän työhyvinvointinsa ja motivaationsa. Näiden asioiden lisäksi henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu myös huolehtia siitä, että yrityksessä noudatetaan työhön liittyviä lakeja, asetuksia ja sopimuksia. (Viitala 2014, 10.)

3.2 Henkilöstöammattilaisen rooli

Henkilöstöjohtaminen pitää siis sisällään sen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisen rooli on toimia inhimillisten voimavarojen turvaajana sekä ristiriitojen ratkaisijana. Johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeisiä alueita, sillä johtajat ja esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. (Viitala 2014, 19–20.)

Henkilöstöjohtamista ei voida kuitenkaan määrittää liian kapeasti esimiesten tehtäväksi työksi, sillä se kuuluu organisaatioissa kaikille johtotehtävissä oleville. Erityistä vastuuta henkilöstöjohtamisesta voivat kantaa henkilöstöjohtamisen ammattilaiset. (Viitala & Jylhä 2013, 184.) Henkilöstöjohtamisen ammattilaisella tarkoitetaan siis sitä henkilöä tai henkilöstöä, jonka vastuulla yrityksen henkilöstöasiat ovat. Henkilöstöammattilaisten työ keskittyy hen-

kilöstöjohtamiseen, henkilöstöstrategiaa toteuttavien käytäntöjen ja prosessien kehittämiseen sekä ylläpitämiseen. Henkilöstöammattilaisen perinteisiä, käytännön tehtäviä ovat muun muassa yrityksen vaatiman osaamisen hankkiminen ja lisääminen, rekrytointi, perehdyttämisjärjestelmän luominen, henkilöstön kehittäminen sekä hyvinvointia ylläpitävän toiminnan kehittäminen. (Viitala 2014, 198–199.)

Henkilöstöammattilainen toimii siis linkkinä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä samalla tukien heitä. Tavoitteena on tyytyväinen, työhönsä sitoutunut ja muutoshaluinen henkilöstö, jonka yhteisenä tavoitteena taas on yrityksen toiminnan jatkuminen menestyksekkäänä. (Österberg 2014, 18.) Henkilöstöhallinnossa henkilöstöammattilaisella on lukuisia tehtävänimikkeitä, kuten esimerkiksi HR-kordinaattori, henkilöstöjohtaja, Human Resources Manager tai henkilöstöassistentti. (Ammattinetti 2019).

Riippuu yrityksen liiketoiminnan luonteesta, toiminnan laajuudesta, iästä ja henkilöstömäärästä, miten henkilöstöjohtamisen tehtävien hoito yrityksissä organisoidaan ja millaisen painoarvon se saa. Pienissä yrityksissä erillistä henkilöstötoimintojen yksikköä tai vastuuhenkilöä ei ole välttämättä lainkaan, vaan tehtävien hoito on yhdistetty esimerkiksi johdon muuhun työkokonaisuuteen. Mitä isompi yritys on kyseessä, sitä todennäköisemmin erityistä henkilöstöammattilaista tarvitaan. (Viitala 2014, 200.)

Henkilöstöön liittyvät asiat voivat olla siis toimitusjohtajan tai esimiehen vastuulla, yleensä suurimmissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon toiminnoille on kuitenkin oma erillinen yksikkönsä. Yritys voi myös ulkoistaa henkilöstöön liittyvät toiminnot esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksille tai konsulttiyrityksille, jotka tarjoavat palveluinaan muun muassa rekrytointi- ja alihankintapalveluja sekä erilaisia henkilöstövalmennuksia. Ulkoistettuja yrityksiä käytetään, jotta jokainen organisaatio voi keskittyä omaan ydintoimintoonsa. (Ammattinetti 2019.) Österbergin (2014, 20) mukaan henkilöstöammattilaisen tulee kuitenkin aina osallistua yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun sekä sen kehittelyyn henkilöstön näkökulmasta.

3.3 Henkilöstöjohtamisen merkitys

Viitala mainitsee teoksessaan (2014, 9) henkilöstöjohtamisen olevan yrityksen menestystekijä, sillä yrityksen toiminnan onnistuminen on pitkälti ihmisten varassa: työntekijät ovat yrityksen kivijalka. Henkilöstöjohtamisen tärkeänä osana on tehokkuus, jolla tarkoitetaan kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti sekä kykyä tuottaa tuotteita ja palveluja sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstöllä on vaikutusta yrityksen tehokkuuteen, sillä henkilöstön työpanos on kohdennettava oikeanlaisesti sekä paikallisesti että ajallisesti. Organisaation tehokkuutta heikentäviä asioita ovat muun muassa rekrytointiongelmien, sairauspoissaolot sekä riittämätön osaaminen. (Viitala 2014, 9.)

Henkilöstöllä on vaikutusta kustannustehokkuuteen, sillä se on organisaation suurin kustannuserä. Niin tuotannollisen kuin kustannustehokkuuden kannalta riittävä, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on tehokkuuden paras tae. Tehokkuuden tavoittelussa yhtenä tärkeänä tekijänä on toiminnan ja kustannusten joustavuuden maksimointi. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti eli henkilöstön määrää on kyettävä muuttamaan ja säätämään joustavasti. Ainoa kustannuserä, jota voidaan joustaa nopeasti, ovat työvoimakustannukset. Eli toisin sanoen ihmisten irtisanominen on nopein tapa sopeuttaa toiminnan menoja tuloihin. (Viitala 2014, 9–10.)

Tehokkuuden lisäksi toiminnan, tuotteiden ja palvelun laatu ovat henkilöstön vaikutuspiirissä. Osaamisen puute sekä heikko sitoutuminen heijastuvat toiminnan laatuun ja näkyvät erilaisina häiriöinä. Lisäksi yrityksiltä odotetaan innovatiivisuutta. Innovatiivisuus ratkaisee sen menestymisen jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa. Tässäkin asiassa henkilöstö on ratkaisevassa asemassa. Yrityksessä ei synny uusia tuotteita tai palveluja, mikäli henkilöstö ei kykene kehittämään niitä innovatiivisuudellaan. Tehokkaiden ja laadukkaiden suoritusten lisäksi henkilöstön on siis kyettävä myös luovaan ja jatkuvaan kehittämiseen organisaatiossa. (Viitala 2014, 9.)

3.4 Henkilöstöstrategia

3.4.1 Strategian osa-alueet

Yritystoiminnassa strategia tarkoittaa toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia on toimintamalli ja tapa toimia, jotta yritys voi päästä tavoiteltuihin päämääriin. Strategisessa johtamisessa kiintopisteenä on visio eli tulevaisuudenkuva. Se on näkymä, jota kohtaan halutaan kulkea sekä asiantila, joka halutaan saavuttaa. Parhaimmillaan visio toimii suunnannäyttäjänä yrityksessä toimiville henkilöille. (Viitala 2014, 41.)

Yrityksessä strategialla on kolme tasoa, joista ensimmäinen on yritysstrategia. Siinä määritellään, millaisessa liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Toisena on liiketoimintastrategia, jossa määritellään, miten yritys varmistaa menestymisensä markkinoilla. Kolmantena ovat toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat, joista yksi liittyy henkilöstöjohtamiseen, eli henkilöstöstrategia. (Viitala 2014, 42.)

Henkilöstöjohtaminen sekä muun liiketoiminnan johtaminen muodostavat tiiviisti toisiinsa nivoutuneen prosessin. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamista ohjaavat liiketoimintastrategia ja sen taustalla olevat päämäärät sekä tavoitteet. Henkilöstöstrategia on yleisen tason periaatteisto, jolla turvataan liiketoimintastrategian mahdollistava henkilöstö. Henkilöstöstrategia on siis suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. (Viitala 2014, 22.)

Hyvä henkilöstöstrategia osoittaa parhaimmillaan sen, miten yritys saa kilpailukykyä ja miten henkilöstöjohtamisen avulla erotutaan kilpailijoista. Henkilöstöstrategian suunnittelussa huomioidaan muun muassa se, miten tulevaisuuden kehittyminen vaikuttaa henkilöstöön. Lisäksi suunnitteluun vaikuttavat yrityksen ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi työvoimatilanne toimialalla,

sekä yrityksen sisäiset tekijät, kuten osaamisen kehittämistarpeet sekä henkilöstön ikärakenne. (Viitala & Jylhä 2013, 186.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan edellä mainittuja henkilöstöstrategian osa-alueita, niiden merkitystä organisaatioissa sekä käytännön toimia, joilla niitä pidetään yllä.

3.4.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on osana henkilöstöjohtamista. Suunnittelua tehdään kaikissa yrityksissä jollain tasolla. Toisessa ääripäässä henkilöstösuunnittelu voi olla systemaattista ja harkittua toimintasuunnitelmien laadintaa. Suurissa yrityksissä voi olla henkilöstösuunnittelijoita esimiesten ja johdon apuna ennakoimassa tulevia henkilöstötarpeita. Toisessa ääripäässä henkilöstösuunnittelu muodostuu esimerkiksi yrittäjän, esimiehen tai henkilöstöammattilaisen ajatuksista, ja tällöin turvaudutaan esimerkiksi kokemukseen. Henkilöstösuunnittelu on normaali osa yrityksen toiminnan suunnittelua. (Viitala 2014, 49.)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat ne asiat, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikea määrä henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan siis liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta, varmistetaan työvoiman oikea kohdentuminen paikallisesti ja ajallisesti, ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia, turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstön määrää säädellään, kuten esimerkiksi rekrytointi ja henkilöstön hankinta. (Viitala 2014, 49.)

Rekrytoinnissa eli henkilöstöhankinnassa selvitetään yleensä ensin, löytyykö työhön tarvittava osaaja talon sisältä. On usein eduksi, että työntekijälle voidaan tarjota uusia, haastavia ja oppimista kehittäviä tehtäviä, sillä se lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Ulkoista rekrytointia käytetään, mikäli yritys tarvit-

see osaamista, jota sillä ei ole valmiina. On olemassa monia eri rekrytointikanavia, joista tavallisimpia ovat rekrytointisivustot internetissä, yrityksen nettisivut sekä henkilöstöpalveluyritykset. Rekrytointiprosessi etenee usean vaiheen kautta: erilaisten karsintakierrosten avulla pyritään supistamaan työpaikan hakijoiden joukkoa ja henkilövalinnassa käytetään menetelminä esimerkiksi kirjallisia hakemuksia ja erilaisia haastattelutilanteita. Sopivan henkilön löydyttyä solmitaan työsuhde, joka alkaa työsopimuksen tekemisestä. Rekrytointitilanne on yritykselle tärkeää, koska sillä on taloudellista merkitystä ja vaikuttavuutta toiminnan laatuun, asiakassuhteisiin, työyhteisön ilmapiiriin, työnantajakuvaan, brändiin sekä imagoon. (Viitala & Jylhä 2013, 195–196.)

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan yrityksen koosta riippumatta. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä tarvitaan tietojärjestelmää, josta saadaan selville keskeiset raportit henkilöstösuunnittelun tueksi. Näin ollen henkilöstösuunnittelu pohjautuu laajaan tiedonhankintaan ja prosessointiin. (Österberg 2014, 27.) Viitala kertoo (2014, 53–54) henkilöstösuunnittelussa ennakoitavan tuntematonta tulevaisuutta, jossa voidaan kuitenkin nojata jonkin verran kokemusperäiseen tietoon. Henkilöstösuunnittelussa voidaan hyödyntää muun muassa nykyistä henkilöstöä koskevia tietoja, esimerkiksi henkilöstön määrää, työkokemusta, urahistoriaa, ikää, eläkkeelle siirtymistä ja palkkatasoa sekä työtehtäviä koskevia tietoja eli työaikaa ja mahdollisuutta hankkia työ yrityksen ulkopuolelta. Lisäksi henkilöstösuunnittelussa hyödynnettävää tietoa ovat esimerkiksi kehityskeskustelujen ja mielipidekyselyjen tuottama tieto sekä työmarkkinoiden tilanne ja tulevaisuudennäkymät.

Henkilöstösuunnittelulla on myös haasteensa, joista mainittakoon liiketoiminnan nopeasyksilyys. Muutosten nopeuden, epävakauden ja vaikean ennustettavuuden takia organisaatioissa vaaditaan yhä enemmän joustavuutta. Joustavuuteen liittyvät muun muassa henkilöstömääriin tehtävät joustot. Yritysten pitäisi pystyä sopeuttamaan henkilöstömäärät yllättäviin ja toistuviin vaihteluihin mahdollisimman nopeasti. Tästä esimerkkinä ovat sesonkien tuomat vaihtelut töissä. Henkilöstömääriin kohdistuvien joustojen lisäksi henkilöstön osaamisella ja käytettävyydellä on oltava joustavuutta. Nykypäivänä vaaditaan laaja-alaista ja monipuolista osaamista henkilöstöltä, jotta

työntekijöitä voidaan tarpeen mukaan sijoittaa eri tehtäviin yrityksessä. (Viitala 2014, 60–61)

Tavallisimpia keinoja, joilla työvoimaa joustetaan, ovat työajoilla joustaminen. Käytetään esimerkiksi osa- ja määräaikaista työvoimaa. Määräaikaisen työvoiman perusteina ovat esimerkiksi sijaisuus, harjoittelu tai työn luonne (kuten sesonkityö). Lisäksi vuokratyövoiman käyttö on yhtenä keinona työvoiman joustavuudessa. Vuokratyövoimaa käytetään muun muassa siksi, että rekrytoinnit ja lyhyiden työsuhteiden solmiminen osoittautuu yritykselle liian työlääksi menettelyksi. Etuina ovat rekrytointiprosessin kustannusten ja ajan säästäminen sekä se, että vuokratyövoimaa tarjoava yritys vastaa kaikista työntekijään liittyvistä hallinnollisista muodollisuuksista. Tällöin yrityksen velvollisuudeksi jää työntekijän perehdyttäminen työhön. (Viitala 2014, 71–76.)

Organisaatiolla on oltava käsitys myös ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Jos alalla on pulaa työvoimasta, henkilöstösuunnitelmassa on varauduttava siihen, ettei osaavia työnhakijoita ole. Silloin yrityksen suunnitelmassa tarvitaan huomattavasti enemmän ennakkointia kuin alalla, jossa työvoimatarjontaa on riittävästi tai liikaa. (Österberg 2014, 28.)

3.4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työn imulla tarkoitetaan positiivista ja myönteistä tunnetilaa töissä. Se on arvokas hyvinvoinnin kokemus, jolla on myönteisiä seurauksia niin työntekijälle kuin organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Työn imu on yhteydessä terveyteen, hyvään suoritukseen töissä sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Se vähentää sairastelua, poissaoloja ja parantaa työn tuottavuutta. Työhyvinvoinnin määrittelyyn liittyy turvallinen ja terveellinen työ, jota työntekijät tekevät hyvin johdatetussa organisaatiossa. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen, ollaan luottavaisia ja avoimia, tehdään työtä sopivissa määrin sekä uskalletaan puhua ongelmista. Hyvinvoiva työntekijä on siis motivoitunut, kokee itsensä tarpeelliseksi ja tuntee työssään työn imua. (Työterveyslaitos 2019.) Viitala (2014,

171–180) mainitseekin työn imun olevan monien menestyvien yritysten kivijalkana. Viitalan mukaan työhyvinvoinnin uhkatekijöitä ovat kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus sekä huonot työjärjestelyt. Lisäksi työpaineet ja epävarmuus heijastuvat työpaikoilla erilaisina sosiaalisina ristiriitoina, esimerkiksi kiusaamisena. Työterveyslaitos (2019) määrittelee työpaikkakiusaamisen toistuvana, pitkään jatkuneena ja systemaattisena kielteisenä kohteluna, alistamisena tai mitätöintinä, joka vaikuttaa työntekijään mahdollisuuksiin tehdä töitä heikentäen työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin puute maksaa yritykselle paljon. Pitkäaikaiset sairauspoissaolot aiheuttavat kuluja työterveyshuollon sairauskäyntien lisääntymisen takia. Lisäksi kustannuksia syntyy eripituisten poissaolojen aikana sijaisten hankkimisesta, muiden työmäärän lisääntymisestä ja sitä kautta jaksamisongelmista sekä poissaolojen aiheuttamista katkoksista työssä. Lisäkustannuksia voivat aiheuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena hiljaisen tiedon katoaminen sekä uusien henkilöiden perehdyttäminen. Suuren vaihtuvuuden takia yrityksen luotettavuus voi heikentyä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. (Österberg 2014, 175.)

Työnantaja yksin ei voi olla vastuussa työntekijän hyvinvoinnista, mutta voi toimia hyvinvoinnin edistämiseksi. Sanotaankin, että sijoittaminen henkilöstön hyvinvointiin on sijoittamista yrityksen menestymisen perustaan. Työhyvinvointia voidaan edistää kehittämällä johtamista ja esimiestyötä, sillä hyvällä johtamisella on yhteys työhyvinvointiin. Lähijohtajat eli esimiehet voivat edistää työhyvinvointia toimivien työkuviin, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden keinoin. (Viitala 2014, 183.) Österbergin mukaan (2014, 177) henkilöstöammattilaisen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on tukea esimiestyötä ja huolehtia esimiesten johtamistaitojen parantumisesta. Henkilöstöammattilainen huolehtii usein esimiesten välityksellä siitä, että henkilöstö tietää omat tehtävänsä ja tavoitteensa.

Mahdollisuudet työ- ja tehtäväkiertoon sekä mahdollisuus säädellä oman työn nopeutta ovat keinoja, joilla voidaan lisätä työn mielekkyyttä. Näin ollen osaamisen kehittämisen keinot ja koulutukset tukevat työhyvinvointia. Lisäksi erilaiset

hyvinvointiohjelmat osana työntekoa edistävät fyysisen hyvinvoinnin kautta myös psyykkistä hyvinvointia. Hyvinvointiohjelmia voivat esimerkiksi olla työnantajalta saadut liput liikuntapaikkoihin sekä yhteisen liikuntatapahtumien järjestäminen. (Viitala 2014, 180–185.)

Työntekijän hyvinvointia lisäävänä tekijänä ovat myös tauot työnteossa. On ymmärrettävää, että viikonloppuvapaista ja lomaoikeuksista halutaan pitää kiinni, ja tämän tulee toteutua myös työnantajan toimesta. Työhyvinvointiin liittyy lisäksi ergonomian käsite. Pyritään vähentämään työn fyysistä ja yksipuolista rasitusta esimerkiksi oikeanlaisten työvälineiden käyttämisellä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työturvallisuuden varmistaminen, joka osaltaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. (Viitala 2014, 185.)

Työpaikoissa on oltava työsuojelutoimintaa, jonka tavoitteena on edistää terveellistä ja turvallista työskentelyä työpaikalla. Työsuojelutoiminnan lisäksi työterveyshuolto on lain mukaan jokaisen yrityksen järjestämä velvollisuus. Työhyvinvointia edistäviä lakeja ovat työturvallisuuslain lisäksi yhdenvertaisuuslaki, sekä tasa-arvoa ja asiallista kohtelua työpaikalla turvaava tasa-arvolaki. (Viitala 2014, 191.)

3.4.4 Suorituksen seuranta ja palkitseminen

Motivaatio tarkoittaa sisäistä voimaa, joka aktivoi ihmisen pyrkimään haluamiinsa tavoitteisiin. Kiinnostavan ja riittävän haastavan työn tekeminen tekee ihmisen tyytyväiseksi. Työntekijöitä motivoivat luovat ja osallistavat toiminta- ja työskentelytavat sekä luotettava ja avoin ilmapiiri. Henkilöstön motivaatiotekijöiden lisäksi yrityksessä kiinnitetään huomiota myös sopivaan ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta. (Österberg 2014, 167.)

Henkilöstöammattilaisen ja johdon työnä on laatia yritykseen toimiva palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä koostuu muistakin osista kuin vain palkasta. Muunkinlainen palkitseminen hyvin tehdystä työstä on tärkeää.

Palkitseminen sitouttaa nykyisiä työntekijöitä pysymään yrityksessä ja houkuttelee yritykseen uutta, osaavaa henkilöstöä. (Österberg 2014, 167.)

Palkitsemisen eri keinoja ovat esimerkiksi mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen. Esimerkiksi työn arvostamisen osoittaminen, saatu positiivinen palaute sekä tunnustukset ja vastuullisiin projekteihin mukaan ottaminen ovat palkitsevia toimenpiteitä. Edellä mainitut keinot ovat ei-taloudellisia palkitsemisen keinoja. Taloudellisia palkitsemisen keinoja ovat taas esimerkiksi erilaiset henkilökohtaiset lisät ja bonukset. Taloudellista palkitsemista ovat myös auto-, asunto- ja puhelinedut, henkilökunnan mahdollisuudet saada tukea harrastus- ja liikunta-aktiviteetteihin sekä henkilökunta-alennukset. (Österberg 2014, 169.)

Työnantajan kustantamat ja järjestämät henkilökunnan yhteiset tilaisuudet ovat yhteishenkeä kohottavia tekijöitä, jotka samalla toimivat palkitsevana tapahtumana. Tällaisia tilaisuuksia ovat muun muassa pikkujoulut, vuosijuhlat sekä erilaiset illanvietot. (Österberg 2014, 171.)

3.4.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen henkilöstöstrategiassa tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että kehitetään henkilöstön osaamista eli tehdään investointeja kehittämistä varten, rekrytoidaan uusia osaajia yritykseen sekä siirretään tarpeettomaksi käyvää tai vanhentunutta osaamista pois yrityksestä esimerkiksi irtisanomisten keinoin. (Viitala 2014, 150.)

Menestyneen liiketoiminnan olemassaoloa tukee henkilöstön osaaminen. Henkilöstö voi kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan, mikäli ymmärretään yrityksen visio ja strategia. Jotta henkilöstön kehittäminen on liiketoimintaa tukevaa, se vaatii johdon sitoutumisen lisäksi henkilöstöasiantuntijuutta. (Österberg 2014, 143.)

Osaamisen kehittäminen on moniosainen kokonaisuus ja henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti. Organisaatioissa osaamista kehitetään muun muassa tiimityöskentelyn ja erilaisten ongelmanratkaisutilanteiden avulla. Myös sijaisuuksien hoito ja tehtäväkierto ovat keinoja, jolla työntekijän osaaminen kehittyy: työtehtävien vaihtuminen luo pohjaa uudenlaisten asioiden opetteluun ja oppimiseen. Lisäksi palaverit, projektityöskentely, perehdyttäjänä tai työnohjaajana toimiminen sekä erilaiset vierailut ja opintokäynnit ovat osaamisen kehittämisen keinoja. (Viitala 2014, 150.)

3.4.6 Perehdyttäminen osana henkilöstöstrategiaa

Perehdyttäminen on osaamisen kehittämisen keino, joka voidaan toteuttaa lähellä työtä. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tulevaa henkilöä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Työntekijää autetaan pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Työnopastus on lähellä perehdyttämisen käsitettä. Se on varsinaiseen työhön liittyvää perehdyttämistä, jossa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. (Viitala 2014, 156.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään perehdyttämistä tarkemmin. Keskitytään perehdyttämiseen liittyvään lainsäädäntöön, perehdyttämisen vastuuhenkilöihin organisaatioissa, perehdyttämisen prosessin läpikäymiseen sekä perehdyttämisen merkitykseen.

4 Perehdyttäminen

4.1 Perehdyttämisen lähtökohdat

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odo-

tukset. Se antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Työturvallisuuskeskuksen julkaisun (Penttinen & Mäntynen, 2009) mukaan perehdyttämistä tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, myös esimiehet, toimistohenkilöstö ja vuokratyöntekijät. Hietalan, Kaivannon & Valviston (2018) mukaan jokainen työntekijä kannattaa perehdyttää riippumatta työsuhteen laadusta. Lisäksi yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyvä on hyvä perehdyttää. Myös ensimmäistä esimiestehtäväänsä aloittava henkilö tarvitsee huolellista perehdytystä.

Perehdyttämisen tulee kattaa myös asiakkaan luona tehtävät työt, eikä sitä tule unohtaa työpaikalla työskentelevien ulkopuolisen työnantajan työntekijöiden keskuudessa. Vaikka työntekijällä olisi suoritettuna työturvallisuuskortti tai vastaava, heidät on perehdytettävä erikseen työpaikkakohtaisiin asioihin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työn osaamisella on suuri merkitys yksilölle ja koko organisaatiolle. Koska ympäristö monimutkaistuu ja muuttuu jatkuvasti, ihmisiltä vaaditaan työssä moniosaamista ja kokonaisuuden hallintaa sekä osaamista, jossa yhdistyvät niin teoreettinen tieto kuin käytännön kokemus. Pelkät työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät ole riittäviä, vaan osaamiseen kohdistuu monipuolisia vaatimuksia, esimerkiksi vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä ja joustavuus. Asiakkaat ovat tulleet laatutietoisemmiksi ja vaativammiksi tuotteiden ja palveluiden suhteen, jonka takia vaatimukseen vastaaminen on tehnyt työntekijän osaamisen lisäämisestä tärkeää. Lisäksi työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten koko organisaatio toimii. (Grönfors 2010, 17–18.)

Perehdyttämiseen kuuluu olennaisesti myös työnopastus, joka tarkoittaa kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työnopastukseen kuuluvia esimerkkejä ovat työkokonaisuus ja se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Työnopastuksessa varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävän, käytettävät koneet ja työvälineet sekä osaa toi-

mia myös häiriö- ja poikkeustilanteissa. Työnopastusta tarvitaan esimerkiksi silloin, kun työ on tekijälle uutta, työtehtävät vaihtuvat ja kun käyttöön otetaan uusia koneita ja laitteita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Käytännössä perehdyttämisen käsite voi kattaa sekä työopastuksen että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Hyvä perehdyttäminen käsittää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista. Työntekijän osaamista kehitetään ja häntä opastetaan työtehtävään, työympäristöön sekä koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen auttaa kaikkia tahoja onnistumaan, niin työnantajaa, uutta tulokasta kuin koko työyhteisöä. Parhaimmillaan hyvä perehdyttäminen auttaa työntekijää saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään jo hänellä olevaa osaamista. Perehdyttämisessä on otettava huomioon yrityksen toimintatapa ja pelisäännöt sekä uuden työntekijän tausta ja kokemus. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

4.2 Perehdyttäminen ja lainsäädäntö

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat ennakoivaa turvallisuustoimintaa. Yleisimpiä työtapaturman syitä ovatkin puutteet työopastuksessa. Lait velvoittavat työnantajaa perehdyttämään työntekijän työhön ja työolosuhteisiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttämiseen liittyvissä laeissa on kiinnitetty huomiota nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijät työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki.

Työsopimuslaissa määritellään työnantajan velvollisuuksia seuraavasti:

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001 § 1)

Työsopimuslaissa on myös työntekijään kohdistuvia velvollisuuksia, joista mainittakoon keskeisimpänä työn tekeminen huolellisesti ja työnantajan määräyksiä noudattaen. Lisäksi on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta, sekä huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 55/2001 § 2)

Työturvallisuuslain mukaan esimiehen velvollisuuksiin kuuluu työntekijän opastaminen. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, joita ovat koneiden ja laitteiden lisäksi yhä useammin myös asiakkaat. On kiinnitettävä huomiota myös ergonomiaan, mikä tarkoittaa sitä, että työpisteen rakenteita räätälöidään sopivaksi uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus on tärkeä osa huolella suoritettua perehdyttämistä. Turvallisuus työpaikalla on paljon enemmän kuin oikein opastettua työvälineiden käyttöä. Palvelualalla voi törmätä monimuotoisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin, jos esimerkiksi asiakas hakee oikeuksiaan uhmaamalla työntekijää. Väkivallan uhka voi olla arkipäivää esimerkiksi kaupan alalla, vartioinnissa, ravintola-alalla sekä sosiaalityössä ja terveydenhoitoalalla. Työturvallisuudessa fyysisen turvallisuuden lisäksi on varmistettava myös henkinen turvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Työturvallisuuslaissa 27 § edellytetään, että työnantaja huomioi työhön liittyvän väkivallan uhan. Väkivallan uhan ollessa mahdollinen, työolosuhteet ovat järjestettävä niin, että uhkaavat tilanteet ehkäistään mahdollisesti jo ennakkoon. Työpaikalla on oltava väkivallan ehkäisemiseksi tarvittavat turvallisuusjärjestelyt sekä -laitteet ja mahdollisuus avun hälyttämiseen. Turvajärjestelmiä ovat esimerkiksi kameravalvonta, turvamiehet ja hälytyslaitteet. Lisäksi työpaikan tilasuunnittelun on oltava sellainen, että uhan kohteeksi joutuneella on mahdollisuus paeta uhkaavissa tilanteissa.

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

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, työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi, työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta, työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 14)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että jokaisella henkilöllä on mahdollisuus menestyä työssään sukupuolesta tai taustasta riippumatta. Perehdyttämistä suunniteltaessa on otettava huomioon työpaikan riskitekijät, kuten esimerkiksi se, onko luotu johdonmukaisesti sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat kaikille työntekijöille yhtäläiset edellytykset uusien tehtävien opetteluun. (Kupias & Peltola, 2009, 24–25.)

4.3 Perehdyttämisen vastuu

Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisussa (2016, 7) mainitaan perehdyttämisen eri tavoitteita esimiehen näkökulmasta. Niitä ovat myönteisen asennoitumisen luominen työhön ja henkilöstöön, aktiivisuuden ja itsenäisyyden edistäminen, tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luominen sekä työterveyden ja työturvallisuuden edistäminen. Varsinaisia työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdyttämisen järjestämiseksi käsitellään työsuojelulainsäädännössä. Käytännössä esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta.

Perehdyttämisen painotukset vaihtelevat organisaatiosta, sen hetkisestä tilanteesta, valituista toimintakonsepteista ja esimiehestä riippuen. Kaikissa tilanteissa esimiehen on kuitenkin tärkeää huolehtia seuraavista vastuualueista: tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen varmistaminen työyhteisössä ja läsnäolo ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana. Lisäksi esimiehen on varmistettava, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä, ja sovittava oppimisen sekä kehittymisen tavoitteista. Esimiehen on seurattava ja annettava palautetta sekä pitää huolta työyhteisön mukaan tulemisesta. On myös huolehdittava työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista sekä tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. (Kupias & Peltola 2009, 62.)

Koko työyhteisö vaikuttaa aina oppimiseen ja perehtymiseen. Onkin tärkeää, että työyhteisö kytketään perehdyttämiseen tavalla tai toisella riippumatta perehdyttämiskonseptista. Ajoissa hoidettu ja selkeä viestintä takaavat sen, että työyhteisö virittyy ottamaan vastaan uuden työntekijän. Lisäksi on kerrottava, kuka on tulossa tekemään mitään työtehtäviä ja miten perehdyttäminen hoidetaan. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa tulokkaan perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Monissa organisaatioissa on erikseen nimetty henkilö, jonka työtehtävään perehdyttäminen kuuluu. Yleensä perehdyttämistyö tehdään oman työn ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla hyvinkin suuri. Nimetty perehdyttäjä toimii yhteistyössä esimiehen kanssa, vaikka vastuu perehdyttämisestä on viime kädessä esimiehellä. Tällaisen nimetyn perehdyttäjän käyttö helpottaa parhaimmillaan esimiehen työtä. Perehdyttäjä ja esimies toimivat yhteistyössä. Esimies luo edellytyksiä hyvälle perehdyttämiselle, vaikka olisikin delegoinut osan vastuustaan jollekin muulle. (Kupias & Peltola 2009, 82-84.)

4.4 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Joissain tapauksissa perehdyttämiseen on käytettävissä vain hyvin

vähän aikaa, esimerkiksi jos työntekijä on tullut tekemään sijaisuuden, työharjoitteluun tai kesätöihin. Tällöin perehdyttäminen pitää sisällään vain työn kannalta oleellisimman tiedon. (Österberg 2014, 116.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat työntekijän tulevan roolin lisäksi ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä voi olla usein totuneempi ja oma-aloitteisempi kuin nuori, jolla on vähemmän ammattiosaamista tai työkokemusta. Nuorelle työntekijälle saatetaan opettaa asioita perusasioista lähtien ja näin ollen perehdyttäminen vie enemmän aikaa. Ammattitaustalla on myös vaikutusta perehdyttämiseen. Jos perehdytettävä henkilö tulee aiemmista, samankaltaisista työtehtävistä uuteen työhön, on hänellä selkeämpi kokonaiskäsitys tulevista tehtävistä kuin sellaisella henkilöllä, joka tulee kokonaan toiselta alalta. Täytyy kuitenkin muistaa, että uusi organisaatio on aina uusi, vaikka tulokkaalla olisikin kokemusta aiemmista samankaltaisista tehtävistä. (Österberg 2014, 117.)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään uutta työntekijää kohtaan järjestettävää perehdyttämistä ja perehdytysprosessia sekä perehdyttämisen apuvälineitä. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnin alkuvaiheessa. Työntekijä saa tiedon avoinna olevasta työpaikasta ja hänelle alkaa kertyä tietoa yrityksestä. Työntekijän astuessa uuteen työsuhteeseen, hän alkaa luomaan itsellensä omaa reviiriä. Jotta yritys voi luoda työntekijälle vankan pohjan mahdollisimman nopeasti, on kaiken ”fyysisten asioiden” oltava kunnossa jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Näitä asioita ovat esimerkiksi tarvittavat työkalut, työpiste, henkilökortti ja avaimet. (Hietala, Kaivanto, & Valvisto 2018.)

Työvälineiden hankkimisen lisäksi perehdyttäminen voidaan aloittaa laatimalla uudelle tulokkaalle perehdytysohjelma, joka on aikataulutettu lista niistä henkilöistä ja asioista, joihin uuden työntekijän pitäisi tutustua. Organisaatioon tutustuessa uudelle työntekijälle voidaan antaa materiaalia luettavaksi. Tervetuloa taloon –materiaaliin on yleensä koottu yrityksen esittelyn lisäksi tärkeimpiä henkilöstöhallinnollisia asioita. (Hyppänen 2013.)

Muita tärkeitä, jo ensimmäiseen päivään kuuluvia asioita ovat myös työtoverit ja työympäristön/rakennuksen tunteminen. Erilaisten apuvälineiden käyttö auttaa työntekijää sopeutumaan mahdollisimman nopeasti ja ne toimivat oppimisen tukena. Apuvälineitä ovat esimerkiksi työntekijälle annettavat kartat ja muistiinpanot. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018.)

Yrityksen arvot, johto, asiakkaat, tuotteet ja strategia tulevat työntekijälle esiin yleensä jo rekrytointivaiheessa, mutta koska kyseessä on laaja kokonaisuus, niiden omaksumiseen on varattava aikaa. Edellä mainituista asioista työntekijälle voi puhua parhaiten yrityksen johto, joka kykenee antamaan yleiskuvan esimerkiksi siitä, mitä tehtävää varten koko yritys on olemassa. Tässä kohtaa nähdään perehdyttämisen vuorovaikutus: hyvässä perehdytysohjelmassa voi olla myös jaksoja, joissa yrityksen ylin johto puhuu kasvotusten uudelle työntekijälle ja samalla johto saa tilaisuuden tutustua uuteen henkilöön. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018.)

Yrityksen erilaiset käytännöt on hyvä tehdä selväksi työsuhteen alkumetreillä. Uusi työntekijä tarvitsee hyvän kokoelman ohjeista liittyen esimerkiksi sairastumisesta ja poissaoloista ilmoittamiseen. Myös henkilöstöetujen ja turvallisuuden liittyvien asioiden läpikäyminen on osana perehdytysprosessia. (Hietala, Kaivanto, & Valvisto 2018.)

Hyppäsen (2013) mukaan perehdyttämisessä selvitettäviä työsuhteasioita ovat:

- työ, työyksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset ja muut pelisäännöt
- ruokailu
- tauko- ja muut sosiaalitilat
- työterveyshuolto
- työsuhte- ja henkilöstöedut
- virkistyspalvelut
- mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä (Hyppänen 2013).

Yrityksen yleisperehdyttämisen jälkeen voidaan siirtyä osastokohtaisiin asioihin, jolloin käydään läpi, miten osaston tehtävä ja tavoitteet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Osastokohtaisen perehdyttämisen jälkeen päästään henkilön

varsinaiseen työhön kuten siihen, mistä tehtävistä työ koostuu ja mitä työkaluja siinä käytetään. Tässä vaiheessa prosessia perehdytysmateriaali kannattaa antaa myös kirjallisena (Hyppänen 2013). Työtehtävien oppimiseen liittyy siis työnopastuksen käsite, joka tarkoittaa kaikkia niitä käytännön asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen.

Työnopastukseen liittyviä asioita ovat:

- työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö
- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- työn arviointi ja mittarit
- mahdollinen laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä (Hyppänen 2013).

Perehdyttämisprosessissa myös palautteenannolle on varattava aikaa. Työntekijä voi tuoda esiin omia näkökulmiaan ja yritys voi hyödyntää näitä näkökulmia perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Palautekeskustelut antavat esimiehelle tilaisuuden seurata, ovatko hänen uuteen työntekijäänsä asettamansa odotukset toteutumassa. (Hietala, Kaivanto, & Valvisto 2018.)

4.5 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisellä on merkitystä itse yritykselle, sen työntekijöille kuin yrityksen asiakkaille. Seuraavaksi tarkastellaan perehdyttämisen hyötyjä edellä mainituista näkökulmista.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 112) mukaan perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön ja organisaatioon. Se saa työyhteisön tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa sekä tehostamaan toimintatapaansa. Hietala, Kaivanto & Valvisto (2018) mainitsevat yrityksen kehittymismahdollisuuden lisäämisen olevankin yhtenä perehdyttämisen tavoitteena. Yritys voi hyötyä uuden

työntekijän näkemyksistä ja kokemuksista, ja lisäksi uusi työntekijä on herkimmillään näkemään yrityksen kehittämiskohteita.

Perehdyttämisen vaikutus näyttäytyy organisaatioissa liiketaloudellisina vaikutuksina, organisaation perustehtävän tukemisena tai toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä (Kupias & Peltola 2009, 112). Koska jokaisella yrityksellä on loppujen lopuksi maksavia asiakkaita ja jokainen työntekijä on välillisesti tai välittömästi tekemisissä asiakkaan kanssa, korkealaatuinen ja virheetön työskentely on asiakkaan kautta perusteltavissa (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018). Eli hyvän perehdyttämisen määrittelee viime kädessä yrityksen asiakas, kun hän arvioi saamaansa palvelua (Kupias & Peltola 2009, 112).

Perehdyttämisellä on suuria kansantaloudellisia höytyjä. Perehdyttämisellä luodaan edellytyksiä työntekijän hyvinvoinnille: pysytään kunnossa, ollaan tyytyväisiä, sairastetaan vähemmän ja huolehditaan työn tuottavuudesta. Hyvää perehdyttämistä kuvaa se, millaista toiminnan muutosta perehdyttäminen saa aikaan. Hyvän perehdyttämisen ansiosta perehtyjä toimii jatkossa työssään ja työyhteisössään itsenäisesti, perehtyjä hankkii jatkossa itse lisätietoa ja toimii työyhteisönsä aktiivisena jäsenenä. Hyvän perehdytyksen avulla uusi työntekijä tuntee pääsevänsä nopeasti osaksi työyhteisöä. Se kattaa myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 20, 112–113.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän tai työtä vaihtavan sopeutumista ja oppimista. Samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Myös tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Monissa kiireisissä työpaikoissa ongelmana on se, että uutta työntekijää ei ehditä perehdyttää muuhun kuin käsillä olevaan työtehtävään, jolloin työyhteisöön sitoutuminen vie pidemmän aikaa. Tämän seurauksena voi syntyä laatuvirheitä ja heikko työmotivaatio. (Viitala & Jylhä 2013, 199.)

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa perehtyjän onnistumiseen. Hän on yleensä se, joka päättää viime kädessä perehdyttämiseen käytettävästä ajasta. Syvällisiä oppimistavoitteita ei voida saavuttaa, mikäli perehdyttäminen tapahtuu liian nopeasti liian lyhyessä ajassa. Kun perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa, perehtyjä voi tuntea onnistumisen kokemuksia työssään, mikä lisää motivaatiota työnteolle. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin, joten myös vanha työntekijä tarvitsee perehdytystä. Myönteisetkin muutokset voivat kuormittaa työntekijää henkisesti, joten perehdytys ja opastus helpottavat työntekoa sekä ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämisessä. Perehdyttäminen on ennakoivaa työsuojelua ja jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. Tärkeintä on, että perehdyttäminen hoidetaan, tapahtuipa se tarkoin suunnitellun ohjelman mukaisesti tai luovuutta käyttäen. Kun työntekijä pääsee mahdollisimman pian sisälle yritykseen ja sen toimintaan, sekä pystyy tekemään hyviä tuloksia, sillä on vaikutusta koko liiketoiminnan menestymiseen. (Österberg 2014, 124.) Kun asiakas saa myönteisen kuvan saamastaan osavasta palvelusta, yrityksen maine palveluntarjoana paranee, mikä taas osaltaan auttaa yritystä menestymään.

5 Tuotoksena perehdytyskansio

5.1 Eteneminen

Aloitin opinnäytetyön materiaalin keräämisen heti Kekäle –ravintolan avauduttua, syyskuussa 2018. Sain omakohtaista kokemusta perehdyttämiseen liittyen, kun osallistuin muun muassa kassajärjestelmäkoulutukseen sekä drinkkikoulutukseen, jossa kävimme läpi yhdessä alan ammattilaisten ja muiden työntekijöiden kanssa ravintolan uusia käytäntöjä ja juomavalikoimaa. Lisäksi

henkilöstön kesken järjestetty viininmaistelu ja ruokalistan testaus olivat oivalinen tapa saada lisää tuotetietämystä.

Koska Levi Hotel Spa sijaitsee Levillä, sesonkityöntekijöiden keskuudessa, on työntekijöillä suuri vaihtuvuus. Jo sen takia perehdyttämiskansiolle on tarvetta. Kun syyskuun ruskasesonki oli takanapäin, henkilökunta vaihtui osittain. Omista muistiinpanoista oli hyötyä, kun ravintolan työnkuvaa neuvottiin uusille työntekijöille. Siitä syntyi ajatus, että kaikki tärkeät asiat tulisi saada näkyviin henkilökunnalle selkeästi ja helposti luettavaksi, sillä henkilökohtaista koulutusta ei ole aina saatavilla. Perehdytyskansion avulla tulevaan työhön voi tutustua jo ennakkoon, vaikka kotoa käsin.

Idean jälkeen opinnäytetyön aihe hyväksyttiin Karelia-ammattikorkeakoulun puolesta ja ryhdyin kokoamaan opinnäytetyön tietoperustaa, jossa käsiteltiin perehdyttämistä käsitteenä, siihen liittyviä lakeja ja määräyksiä, työnantajan vastuuta ja velvollisuuksia sekä perehdyttämisen merkitystä. Pureutumalla syvemmälle perehdyttämiseen, henkilöstöjohtamisen käsite alkoi tulla tutuksi. Perehdyttäminen on osana henkilöstöjohtamista ja -strategiaa.

Kokosin yritykseen liittyvää, hyödyllistä tietoa jo ennen suunnitelmaseminaaria, sillä koin tarvitsevani kyseisiä tietoja omaan työhöni liittyen. Suunnitelmaseminarin jälkeen oli helppo koota yhteen kaikki ne tiedot, joita minulla oli jo valmiina. Haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä sain myös tukea omiin havaintoihini. Haastatteluaineistoa läpikäymällä ryhdyin suunnittelemaan perehdytyskansion sisältöä. Kansion sisältö muodostui tietoperustaa ja haastatteluaineistoa hyödyntäen.

Laatimassani perehdytyskansiossa huomioidaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä osa-alueita: yksi henkilöstöjohtamisen tavoitteista on huolehtia yrityksen työntekijöiden osaamisesta ja kehittymisestä. Perehdytyskansio antaa nimenomaan tukea osaamiselle ja voi auttaa uutta työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä, kun sen toimintatapoihin voi tutustua perehdytyskansion avulla. Henkilöstöstrategian yhtenä osa-alueena on lisäksi työhyvinvoinnin edistäminen. Perehdytyskansio voi parhaimmillaan edistää työhyvinvointia. Kansiota

saadaan selville, että sitä koskevalla yrityksellä on tarjota työntekijöilleen esimerkiksi työsuojelutoimintaa ja työterveyshuoltoa – työntekijöistä pidetään huolta ja heidän hyvinvoinnillaan on merkitystä.

5.2 Haastattelut

Erilaisten koulutusten lisäksi keräsin tietoa yrityksen henkilöstöltä. Opinnäytetyöprosessin aikana tehdyissä haastatteluissa pyrin saamaan selville, mitkä asiat perehdyttämisessä koetaan tärkeänä. Tulosten perusteella kokosin perehdytyskansioon tärkeäksi koettuja asioita, josta on hyötyä niin uudelle kuin vanhalle ravintolan työntekijälle. Kansio toimii myös esimiehen muistin tukena, kun perehdyttämistä järjestetään.

Haastattelurunkoa laatiessa hyödynsin Hirsjärven & Hurmeen teosta Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, jonka mukaan haastattelurunkoon on määritelty teema-alue, johon haastattelukysymykset kohdistuvat. Tässä opinnäytetyössä haastattelutilanteet olivat avoimia ja rentoja tilanteita, joissa omia ideoita sai tuoda esille ilman erityistä haastattelujärjestystä. Haastattelut tapahtuivat kahden kesken ja ne tallennettiin kirjallisin keinoin.

Pääasiassa haastattelun tarkoitus oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: mitä uuden työntekijän tulisi tietää yrityksessä työskentelystä ja sen toimintatavoista, mitkä ovat ensimmäisiä, tärkeimpiä asioita uudessa työssä aloittavalle henkilölle sekä millainen on hyvä perehdytyskansio niin sisällöltään kuin ulkoasultaan. Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti, joka olikin yhtenä tutkimuksen tarkoituksena.

Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joista jokainen työskentelee opinnäytetyötä koskevassa yrityksessä ravintolan eri tehtävissä. Osa haastateltavista työskentelee keskenään samoissa tehtävissä ja joidenkin työnkuvat poikkeavat toisistaan. Haastateltavien joukossa on niin vakituisia kuin vuokratyöntekijöitä, jotka ovat eri-ikäisiä. Jotta perehdyttämiskansion sisältö py-

syy tiiviinä ja asiaankuuluvana, kaikkea haastatteluista saatua materiaalia ei esiinny kansiossa. Kansioon on poimittu muun muassa ne asiat, jotka tulivat esille useasti. Haastattelutuloksia sekä omia kokemuksia ja havaintojani peilaten tietoperustaan, perehdytyskansio alkoi muotoutua sisällöltään sopivaksi.

Keskusteltaessa tärkeimmistä, ensimmäisistä asioista, joita uuden työntekijän tulisi oppia, esille nousivat talon tavat. Talon tavoilla tarkoitettiin muun muassa palkanmaksuun, sairaspöissaolohoin, rakennuksen ja ympäristön tuntemiseen, esimerkiksi pukuhuoneiden sijaintiin, ja työkavereiden tuntemiseen liittyviä asioita. Tärkeäksi koettiin myös puhelinnumerot ja kontaktit, joista tavoittaa esimerkiksi ongelmatapauksissa ne henkilöt, joilta kysytään lisätietoa. Tässä tapauksessa kontakteja ovat muun muassa hätänumero, työterveyshuollon puhelinnumero, esimiesten puhelinnumerot sekä palkka-asioihin liittyvien henkilöiden yhteystiedot.

Yksi haastateltavista korosti sitä, että talon tapojen omaksuminen ja niiden hyväksyminen on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli aiemmassa työpaikassa on toimittu eri tavoin, nykyisessä työpaikassa tavat voivat poiketa aiemmasta, ja muuttuvaan tilanteeseen on sopeuduttava.

Organisaation tunteminen todettiin tärkeäksi. On tehtävä selväksi, minkälaisia palveluja yritys tarjoaa ja mikä yrityksen toimenkuva ylipäätään on. Omis-tajuussuhteet sekä asiakastuntemus koettiin myös aiheiksi, joita tulisi käsitellä perehdytyskansiossa. Yhden haastateltavan mukaan asiakastuntemukseen liittyy esimerkiksi se, että ymmärretään eri maiden kulttuureihin liittyviä tapoja. Koska yrityksessä on paljon kansainvälisiä asiakkaita, asiakaspalvelijan tulee olla avoimin mielin ja omaksua kulttuurienväliset eroavaisuudet. Asiakkaat voivat erota paljon toisistaan esimerkiksi ruoka- ja juomatottumusten, ravintolakäyttäytymisen ja vaatimustason perusteella.

Kysyttäessä perehdytyskansion pituuteen ja ulkoasuun liittyviä asioita, vastauksena oli usein "ei liian pitkä". Liian pitkä perehdytyskansio tarkoittaa haastatteluiden mukaan sitä, että informaatiota on liikaa, eikä perehtyjä sisäistä

asioita kunnolla. Tarkentaessa kysymystä selvisi, että sopiva pituus perehdytyskansiolle on noin 15-20 sivua.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdytyskansiossa voi käyttää kuvia ja erilaista grafiikkaa. Yksi haastateltavista tarkensi, että kuvien käyttäminen on sopivaa silloin, jos se liittyy aiheeseen. Yksi haastateltavista sanoi kuvien käyttämisen olevan sopivaa, mikäli kerrottava asia tulee paremmin esiin kuvan avulla kuin kirjoittamalla.

Kolme kahdeksasta haastateltavasta painotti omavalvontasuunnitelman tärkeyttä. Koska omavalvontasuunnitelma ja pelastussuunnitelma ovat melko isoja kokonaisuuksia ja niitä käsitellään tarkasti omissa kansioissaan, totesimme, että niitä ei liitetä perehdytyskansioon. Tärkeää on mainita suunnitelmien pääkohdat ja mistä ne löytyvät.

5.3 Valmis perehdytyskansio

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ensin noin 25 sivun mittainen Word-tiedosto, jonka jälkeen ehdotettiin, että kansio voisi olla myös visuaalisesti näyttävämpi. Toive johti siihen, että kansio muotoutui Powerpoint-tiedostoksi ja siihen lisättiin kuvia. Näin ollen kansiolle tuli pituutta noin 40 sivua, mutta sisällön lukeminen on mielekkäämpää, sillä kansion ulkonäkö on silmää miellyttävä ja helppolukuisempi kuin pelkkä pitkä tekstitiedosto. Perehdytyskansioon lisättiin kuvia sekä yrityksen logot Levi Hotel Span sisäisestä kuvapankista, johon sain käyttöoikeudet yrityksen markkinointipäälliköltä.

Perehdytyskansio alkaa kansilehdellä ja otsikolla. Kansion alussa esitellään yrityksen omistajuussuhteet ja kerrotaan yrityksen toiminta-ajatuksista, arvoista, tulevaisuuden näkymistä sekä asiakkaista. Lisäksi esitellään yrityksen johtoryhmä. Seuraavassa osiossa käsitellään talon tapoja eli yleisiä käytäntöjä, kuinka talossa toimitaan. Kyseinen luku pitää sisällään niin palkanmaksuaikatauluihin, työpaikkaruokailuun, kännykän ja netin käyttöön, pukuhuoneiden sijaintiin, työterveyshuoltoon, parkkeeraamiseen, sairauspoissaoloihin sekä henkilökunnan majoitukseen liittyviä ohjeistuksia.

Seuraavassa luvussa käydään läpi yleisiä huomioita salityöntekijää kohtaan. Niitä ovat esimerkiksi työvaatetus, työvälineet, astiahuolto, työympäristön siistinä pitäminen, jätehuoltoon liittyvät asiat sekä varastoiden sijainti. Neljäs aihepiiri liittyy turvallisuuteen ja lainsäädäntöön. Luvussa kerrotaan pelastussuunnitelman pääkohdat, kerrotaan mistä pelastussuunnitelma ja turvallisuusasiakirja löytyvät sekä kehoitetaan tutustumaan niihin ennen työn aloittamista. Lisäksi kerrotaan muista turvallisuuteen liittyvistä asioista, esimerkiksi järjestyksenvalvonnasta ja toiminnasta häiriötapauksissa. Mainitaan myös ravintolan omavalvontasuunnitelma, sen sijainti sekä vastuuhenkilöt.

Lisäksi on eritelty kolme perehdytyskansiota koskevaa ravintolaa eli Ahku, Joiku ja Kekäle. Jokaisessa luvussa kerrotaan kunkin ravintolayksikön perustoiminnoista sekä työntekijän työtehtävistä eri työvuoron aikoina. Jokaisessa luvussa mainitaan ravintolan esimies sekä muita oleellisia huomioita liittyen työntekoon.

Perehdytyskansioon on lisätty myös tilitysohjeet. Tilitys on havainnollistettu kuvin sekä tilityksen eri vaiheet ovat selkeästi kuvailtuna kirjallisena. Koska tilitys tehdään samalla tavalla jokaisessa perehdytyskansiota koskevassa ravintolaosastossa, ohjeistus on laitettu omaksi luvukseen.

Seuraavaksi on vuorossa tärkeitä yhteystietoja yrityksen sisäiseen käyttöön. Luettelosta löytyvät joka osastojen esimiesten puhelinnumerot ja ne kontaktit, joihin otetaan yhteyttä esimerkiksi sairaustapauksen sattuessa tai työsuojeluun liittyvissä asioissa. Viimeiseen lukuun on liitetty aluekartta, sillä Levi Hotel Span yritystoimintaan kuuluu useita rakennuksia. Perehdytyskansion loppuun on listattu perehdyttäjän muistilista, josta perehdyttäjä voi tarkistaa asiat, jotka on hyvä käydä läpi yhdessä perehtyjän kanssa. Perehdyttäjän muistilista on koottu Työturvallisuuskeskuksen muistilistajulkaisua apua käyttäen.

6 Pohdinta

Tutkiessani tarkemmin perehdyttämiseen liittyviä asioita, ymmärrän sen olevan laaja käsite, jonka merkitystä työelämässä ei voi painottaa liikaa. Vaikka perehdyttämisen voidaan sanoa päättyvän koeajan päättymiseen, oppiminen kuitenkin kestää läpi työuran ja elämän. Oppiminen ja perehdyttäminen kulkevat mielestäni pitkälti käsi kädessä. Uudella työntekijällä perehtyminen ja oppiminen alkaa jo ennen varsinaista työntekoa, kun tutustutaan organisaatioon, henkilöstöön ja toimintatapoihin.

Varsinaisen työn aloituksessa opetellaan uusia asioita, uusien laitteiden käyttöä ja sopeudutaan uuteen työyhteisöön. Nuorelle ja kokemattomalle työntekijälle edellä mainitut asiat ovat ensikosketus työelämään, joten huolellinen perehdyttäminen ja työyhteisön tuki luovat varmuutta työhön, jonka ansiosta voi tuntea onnistumista ja iloa. Näin ollen nuori työntekijä saa hyvän kuvan siitä, mitä työnteko voi parhaimmillaan olla tulevaisuudessa.

Koska asiakkaiden toiveet ja vaatimukset vaihtelevat ja muuttuvat, yritysten on vastattava näihin muutoksiin. Se tarkoittaa taas sitä, että vanhankin työntekijän on sopeuduttava muuttuviin olosuhteisiin. Sopeutumista helpottaa uusien asioiden läpikäyminen ja opettelu yhdessä muiden työntekijöiden kanssa esimiehen tukemana. Pelkkä ilmoitus muutoksista, lappu ilmoitustaululla, saattaa aiheuttaa epävarmuutta työntekijälle, jonka seurauksena koko työhyvinvointi voi kärsiä. Asioista tulisi puhua ja toisen tulisi opettaa toista.

Vaikka oma työkokemukseni ravintola-alalla on kestänyt muutaman vuoden, opin töissä lähes joka päivä jotakin uutta. Se tuo työhön samalla haastetta, mutta myös mielekkyyttä. Kohtaan usein uusia ja muuttuvia asioita esimerkiksi ruokalistojen vaihtuvuuden takia. Lisäksi erilaiset cocktailit ja vaihtuvat trendit esimerkiksi alkoholijuomatarjonnassa luovat tunteen, että tällä alalla ei voi olla koskaan täysin valmis. Uskon, että sama pätee muillakin aloilla: perehdyttämisestä huolimatta työntekijä ei ole koskaan valmis kokonaisuus, vaan oppii ympäristöstä jatkuvasti jotakin uutta. Oppimisen haluun vaikuttavat mielestäni niin työympäristö kuin työtoverit, sekä oppimisen tukeminen esimerkiksi erilaisia

koulutuksia järjestämällä. Halu oppia luo työhön mielekkyyttä ja motivaatio kasvaa.

Työntekijän ei kuitenkaan pidä kokea liian suurta painetta ja kuormitusta uuden opettelusta. Työnteon tulisi olla tekijälleen mielekästä, jotta siitä hyötyvät itse työntekijä, koko organisaatio sekä organisaation asiakkaat. Edellä mainittuun työn mielekkyyteen voidaan vaikuttaa työyhteisön ja esimiehen tuella ja ohjauksella, perehdyttämällä. Perehdyttäminen taas varmistetaan työsuojelua- ja turvallisuutta koskevilla laeilla.

Koin saavani aikaiseksi hyvän ja kattavan perehdytyskansion, josta on hyötyä monille osapuolille. Koin erittäin hyödylliseksi oman, melko tuoreen näkökulman yrityksen toimintatavoista. Olen ollut Levi Hotel Spassa ravintolatyöntekijänä noin kahden vuoden ajan ja saanut itse kokea muutokset, joita yrityksessä on tapahtunut viime aikoina. Lisäksi minutkin on perehdytetty tähän samaiseen työhön, jonka aloitin tammikuussa 2017. Sen ansiosta pystyin näkemään, mitä kehitettävää perehdytyksessä on ja mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä oppia. Levi Hotel Span työntekijänä oleminen hyödytti myös perehdytyskansion laatimista siksi, että omasin yrityksen perustiedot ja toimintatavat.

Opinnäytetyöni olisi ollut syventävämpi, mikäli olisi ollut aikaa myös nähdä perehdytyskansion hyödyt käytännössä. Jatkotutkimuksena opinnäytetyölle voisi olla siis kansion testaaminen käytännössä ja siitä syntyvien hyötyjen tutkiminen. Olisi mielenkiintoista nähdä perehdytyskansion tulokset pidemmällä aikavälillä; mitä kaikkea uutta ja hyödyllistä tietoa kansio on tuonut uudelle työntekijälle ja miten saatu tieto on vaikuttanut työntekijän sopeutumiseen uudessa työpaikassa. Lisäksi työntekijöiden kansainvälistymisen takia perehdytyskansio olisi hyvä olla myös englannin kielellä, mutta aikataulullisista syistä tämä perehdytyskansio on tehty ainoastaan suomeksi.

Opinnäytetyöni tulos on toimeksiantajan hyödynnettävissä siten, että se toimii perehdyttämisen tukena esimiehellä, auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja tapoihin sekä toimii vanhan työntekijän apuvälineenä työpaikalla tapahtuneiden muutosten omaksumisessa. Lisäksi opinnäytetyöpro-

jekti tukee omaa ammatillista osaamistani. Olen tarkastellut aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita, joiden ansiosta ymmärrän aiheen olevan melko laaja ja sen käsittelyyn voisi käyttää rajattomasti aikaa. Opinnäytetyöprojektin avulla pystyn kuitenkin tunnistamaan perehdyttämiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät pääkohdat sekä esimiehelle/henkilöstöammattilaiselle kuuluvat tehtävät. Lisäksi ymmärrän perehdyttämisen merkityksen muustakin kuin omasta näkökulmasta: sillä on merkitystä koko yrityksen liiketoimintaan.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Työhön perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. 21.11.2018.
- Ammattinetti. Henkilöstöhallinto. 2019.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. 9.4.2019.
- Classic Pizza. 2018. Tarina.
<https://classicpizza.fi/tarina/>. 10.11.2018.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – Avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2018. Esimiehen työoikeus. Helsinki: Alma Talent. Päivitetty 16.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden [https://fokus-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/DABBFXGUC#kohta:ESIMIEHEN\(\(20\)TY\(\(d6\)OIKEUS\(\(20](https://fokus-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/DABBFXGUC#kohta:ESIMIEHEN((20)TY((d6)OIKEUS((20). 22.11.2018.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia
- Levi Hotel Spa. 2019. Muodonmuutos – Levin ykkönen syntyy. Levi Hotel Spa julkaisu. 16.2.2019.
- Levi Hotel Spa. 2018. Levi Hotel Spa.
<https://www.levihotelspa.fi/>. 10.11.2018.
- Partanen, J. 2019. Sähköpostitiedonanto: Opinnäytetyö.
juha.partanen@levihotelspa.fi. 7.2.2019.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK.
<https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>. 21.11.2018.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, luku 20.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 14.11.2018.
- Työsopimuslaki 55/2001.

- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. 2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 4.9.2019.
- Työterveyslaitos. Työn imu. 2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>.
4.9.2019.
- Työterveyslaitos. Työpaikkakiusaaminen. 2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>. 9.4.2019.
- Työturvallisuuskeskus TKK. 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi.
https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf.
14.11.2018.
- Työturvallisuuslaki 2002/738.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi
14.11.2018.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto KvaliMOT. 2004. Laadullisen tutkimuksen elementit. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html.
14.11.2018.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2018. Tunnisteellisuus ja anonymisointi.
<https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi.html>. 22.11.2018
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

1. Oma työhistoria yrityksessä
2. Ikä
3. Työnkuva

Perehdyttäminen

1. Mitkä ovat mielestäsi ensimmäiset, tärkeimmät asiat, joita uuden työntekijän tulee opetella töihin tullessa?
2. Mitä uuden työntekijän tulisi tietää jo ennen työn aloittamista?

Perehdytyskansio

1. Millainen on mielestäsi hyvä perehdytyskansio?
2. Ihanteellisen perehdytyskansion pituus, sisällölliset asiat, ulkonäkö
3. Mitä hyvä perehdytyskansio pitää sisällään?

Perehdytyskansion sisällysluettelo

1. OMISTAJAT

2. ASIAKKAAT

3. YRITYKSEN ARVOT

4. PALVELUT

5. TULEVAISUUS

6. JOHTORYHMÄ

7. TALON TAVAT

- Työkaveri, pukuhuoneet, parkkipaikat
- Palkanmaksuaikataulu, työpaikkaruokailu
- Kännykän ja netin käyttö, henkilökunnan majoitus
- Sairaus- ja muut poissaolot, työterveyshuolto

8. HUOMIOITA SALITYÖNTEKIJÄLLE

- Työvälineet, pukeutuminen, työvuoron vaihtaminen
- Astiahuolto, tiskaaminen, siivous
- Jätehuolto, varastointi, kassajärjestelmä

9. TURVALLISUUS JA LAINSÄÄDÄNTÖ

- Anniskelun omavalvonta
- Vastuullinen anniskelu, järjestyksenvalvonta
- Turvallisuusasiakirja, pelastussuunnitelma
- Ensiapujärjestelyt
- Työsuojelu, luottamusmies

10. AHKU RESTAURANT & KITCHEN

11. JOIKU MUSIC BAR

12. KEKÄLE BAR & GRILL

13. TILITYSOHJEET

14. YHTEYSTIEDOT

15. ALUEKARTTA

16. PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA