

Perehdytyskansio Koulutuskeskus Salpauksen  
hius- ja kauneudenhoitoalalle



Kallijärvi, Nina

Laurea ammattikorkeakoulu  
Laurea Tikkurila

**Perehdytyskansio Koulutuskeskus Salpauksen  
hius- ja kauneudenhoitoalalle**

Nina Kallijärvi  
Kauneudenhoitoala  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2010

Opiskelija Nina Kallijärvi

**Perehdytyskansio Koulutuskeskus Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalalle**

Vuosi 2010

Sivumäärä 26

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kirjallinen perehdytysopas Koulutuskeskus Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan henkilöstölle tukemaan heidän päivittäistä työtään ja tarvittaessa saamaan nopeasti tietoa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin toimintatavoista sekä omaan yksikköön liittyvistä käytänteistä. Opas osoittaa uudelle työntekijälle konsernin strategian ja toiminnan tavoitteet. Sisältö on rakennettu niin, että lukija saa kattavan kuvan konsernin sitoutumisesta ja paneutumisesta työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin muun toiminnan lisäksi.

Teoriassa keräsin tietoa perehdyttämisestä uuden työntekijän aloittaessa työssään. Tutkin myös sitä miten työyhteisössä tapahtuvaan muutokseen ja siihen sopeutumiseen voidaan vaikuttaa perehdyttämisen keinoin.

Työ vahvisti käsitystä siitä, että perehdytystä kannattaa käyttää osana hyvää johtamispolitiikkaa. Se on tärkeä osa henkilöstön hyvän ilmapiirin luomiseen ja ylläpitoon. Huono perehdytys niin aloittelevalle työntekijälle kuin henkilöstöä koskevaan muutostilanteen hoitamiseen voi johtaa vastarintaan ja eroamiseen. Perehdyttäjän koulutukseen kannattaa yrityksen panostaa ja perehdyttämistä tulee kehittää sekä seurata säännöllisesti.

Avainsanat perehdyttäminen, perehdytysopas, johtaminen, muutosjohtaminen ja työhyvinvointi

Nina Kallijärvi

**New employee guide for the department of hairdressing and beauty care of Salpaus  
Further Education**

Year 2010

Pages 26

---

The objective of this functional thesis was to write a new employee guide for the staff of the hairdressing and beauty care department of Salpaus Further Education to support their daily work. The guide also provides information on Lahti Region Educational Consortium practices as well as practices related to their own department. The guide shows the strategy and operational goals for the new employee. The content is structured so that the reader gets a comprehensive picture of the commitment of the Consortium and its dedication to the development of the vocational skills and well-being of the workers in addition to other activities.

The theoretical part deals with familiarizing a new employee to a new workplace. It also studies how the workplace community changes and how new employee orientation can influence the adaptation process.

The results show that new employee orientation should be used as part of good management policy. It is an important part of creating and maintaining a good climate among the staff. Poor orientation of new employees and change management can lead to resistance and resignation. The companies should invest in, develop and monitor new employee orientation regularly.

Key words: new employee orientation, new employee guide, leadership, change management and well-being

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	TOIMINTASUUNNITELMA.....	2
	2.1 Teoreettinen osa eli opinnäytetyöraportti .....	2
	2.2 Toiminnallinen osa.....	2
3	PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI-KUNTAYHTYMÄ .....	3
	3.1 Koulutuskeskus Salpaus .....	3
	3.2 Yrityskulttuuri ja arvot.....	4
	3.3 Salpauksen strategia.....	4
4	PEREHDYTTÄMISPROSESSI .....	5
	4.1 Perehdytys ja lainsäädäntö.....	5
	4.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja tavoitteet.....	5
	4.3 Perehdytys ja työhön opastus.....	8
	4.4 Perehdytys ja mentorointi.....	8
5	PEREHDYTYKSEN MENETELMÄT .....	9
	5.1 Perehdyttäjät ja heidän merkitys.....	9
	5.2 Perehdytys, osaamisen tasot ja niiden kehittäminen .....	10
	5.3 Perehdytyksen systemaattinen suunnittelu .....	12
6	PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN JA VAIHEET .....	13
	6.1 Ennen rekrytointia .....	13
	6.2 Rekrytointivaihe.....	13
	6.3 Ennen töihin tuloa .....	13
	6.4 Ensimmäinen päivä .....	14
	6.5 Ensimmäinen viikko.....	14
	6.6 Ensimmäinen kuukausi .....	15
	6.7 Koeajan kuluessa.....	16
	6.8 Perehdyttämisen lopetus .....	16
	6.9 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen.....	16
7	JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA.....	19
	7.1 Muutosjohtaminen prosessina.....	19
	7.2 Muutostilanteeseen sitouttaminen ja motivointi.....	19
8	OPINNÄYTETYÖN TYÖSTÄMISPROSESSI .....	20
	8.1 Orientaatio- ja suunnitteluvaihe .....	20
	8.2 Oppaan toteutusvaihe.....	21
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	21
10	POHDINTA .....	23
	LÄHTEET.....	25
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa perehdytysopas Koulutuskeskus Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan henkilöstölle tukemaan niin uutta työntekijää työn alkaessa kuin mahdollisessa muutostilanteessa. Opas suunnataan ja kehitetään Koulutuskeskus Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan henkilöstölle, koska yleistä tietoa perehdyttämisestä löytyy konsernin tietokannasta, mutta räätälöityä tietoa ei. Koen tämän olevan kehittämiskohteena tarpeellinen ja tiedusteltuani henkilöstön mielipidettä asiasta, sain kannustusta sieltä työn tekemiseen. Ikärakenteen myötä henkilöitä on jäämässä eläkkeelle ja uutta henkilöstöä tulee taloon. Lisäksi hius- ja kauneudenalan henkilöstö tulee olemaan suuren muutoksen edessä syksyllä 2011 johtuen siitä, että kosmetologi opetus yhdistetään saman katon alle parturi-kampaaja opetuksen kanssa. Tämä vaikuttaa opettajien ja muun henkilöstön työoloihin, koska kaksi erillistä, itsenäisesti työskentelevää yksikköä liitetään tiiviimpään kanssakäymiseen tulevaisuudessa. Uusi kauneustalo tulee olemaan lahtelaisille kuluttajille mieluinen muutos ja uskon, että myös henkilöstö pääsee sopuisaan yhteiseloön, kunhan työyhteisö sisään ajetaan muun muassa kunnan uusiin tiloihin ja toimintatapoihin perehdyttämisellä ja laaditaan selvät pelisäännöt miten yhdessä toimitaan. Sopeutumista helpottaa se, että työyhteisöt ovat työskennelleet paljon yhdessä ja esimerkiksi yhteisiä kokouksia ja koulutusmatkoja on järjestetty runsaasti.

Teoreettisessa osuudessa työstän opinnäytetyöraportin, jonka tavoitteena on selvittää perehdyttämisen tarkoitusta ja merkitystä muun muassa esimiestyön ja työhyvinvoinnin näkökulmista ja pohtia sitä, voidaanko perehdyttämisellä helpottaa henkilöstön sopeutumista muutos tilanteeseen. Teoriassa tarkastellaan perehdyttämistä sekä uuden aloittavan työntekijän kannalta että työolosuhteiden muutostilanteissa, jotta lukijalle muodostuisi käsitys perehdyttämisen tärkeydestä näissä tilanteissa. Perehdytys luetaan osaamisen johtamisen osaksi. Perehdytyksen yksi tavoite on saada ihmiset sopeutumaan ja hyväksymään muutokset ja siihen auttaa tieto. Työn teoriaosuus on yksi apuväline uuden henkilön perehdyttämisessä sekä henkilöstön sisäanjoon uuteen tilanteeseen. Oma henkilökohtaista ammatillista kasvua ajatellen työn tekemisen hyöty on suuri koska tutustun itse samalla työyhteisöäni johtavaan konsernin strategiaan ja toimintaan ja saan tätä kautta omatoimisen perehdytyksen.

Tiedonhankintaa tein pääasiassa kirjastoissa etsien teoksia jotka käsittelee perehdytystä, henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia. Huomasin myös sen seikan, että perehdyttämisestä löytyy melko vähän suomalaista tutkimustietoa, syy nähdäkseni on se, että systemaattinen perehdyttäminen ja sen kehittäminen Suomessa on vasta viime vuosina saanut ammattimaisen otteen ja siihen ovat yritykset alkaneet panostaa.

## 2 TOIMINTASUUNNITELMA

### 2.1 Teoreettinen osa eli opinnäytetyöraportti

Tarkoituksena on selvittää vastaukset kysymyksiin: Mitä perehdyttäminen tarkoittaa? Mitä hyötyä perehdyttämisestä on? Vaikuttaako perehdytys ja sen mahdollinen järjestäminen muutostilanteessa henkilöstön sopeutumiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin? Tarkastelen aihetta työntekijän näkökulmasta, koska työskentelen itse sivutoimisena hius- ja kauneudenhoitoalan tuntiopettajana, sen lisäksi toimin kotimaisen kosmetiikkamerkin kosmetiikkaesittelijänä ja menekinedistäjänä. Omalla työurallani en ole saanut perehdytystä alkuun ja sen vuoksi olen pohtinut paljon perehdytyksen pois jättämisen vaikutuksia, syitä ja seurauksia niin omalla kohdallani kuin kollegoideni. Syy siihen, miksi perehdytys on omalta osaltani jäänyt vähiin, on uskoakseni työelämän kiire ja yrittäjäystävällisyys, joka tuo varmuutta itsenäiseen työskentelyyn. Molemmilla työpaikoilla kehityskeskustelut ja säännölliset tiimipalaverit ovat tulleet minun osalta mukaan osaamisen johtamisen välineeksi viime vuosina. Ne luovat yhteisöllisyyden tunnetta ja lisäävät arvostusta yritystä kohtaan.

Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista yksilöön sekä työyhteisöön. Perehdytyskansion työstämisen avulla kehitän omaa osaamistani ja tietämystäni työyhteisöstäni Päijät-Hämeen koulutus konsernista ja koulutuskeskus Salpauksesta. Valmiin työn uskon auttavan työyhteisössäni jo olevia sekä sinne uutena tulevien sisäänajossa. Lisäksi toivon sen herättelevän niin johdon kuin työntekijät varautumaan myös tulevaan yhdistymiseen.

Lähteinä käytän pääosin tuoreita julkaisuja henkilöstöjohtamisesta, perehdyttämisestä, työhyvinvoinnista työyhteisössä ja omia kokemuksia monialaisesta työhistoriastani.

### 2.2 Toiminnallinen osa

Työ sisältää käytännön toteutuksen osuuden ja näin ollen se on toiminnallinen opinnäytetyö. Vilkka ja Airaksinen (2003, 51) määrittelevät tämän siten, että kun syntyy jokin tuotos, on kyse toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Tällainen tuotos voi olla muun muassa kirja, ohjeistus tai tapahtuman järjestäminen. Tässä opinnäytetyössä tuotoksena syntyy perehdytysopas joka auttaa sekä johtavissa asemissa olevia henkilöitä ohjeistamaan ja opastamaan uutta henkilöstöä alkuun. Vilkan ja Airaksisen (2003, 16-17) mukaan on etu, että tuotoksella on tilaaja. Tällöin työelämälähtöinen opinnäytetyö haastaa tekijänsä ammatilliseen kasvuun ja auttaa ratkomaan mahdollisia käytännönläheisiä ongelmia työn edetessä. Lisäksi tekijälle selkenee omat sen hetkiset tiedot ja taidot työelämässä.

Haastavuutta ja vastuuta työhöni luo hius- ja kauneudenhoitoalan opetusyhteisön koulutuspäällikkö Leila Rantanen, joka toimii yhtenä ohjaajana. Perehdytysoppaaseen tulevaan materiaalin keräämiseen käytän Päijät-Hämeen koulutuskonsernin organisaation sisäistä lähiverkkoa, Intranetiä, jota käytetään yrityksen ja yhteisön sisäiseen viestintään ja tietojenkäsittelyyn. Tarkoitus on poimia sieltä olennaista tietoa joka liittyy teoreettiseen osaan: henkilöstön osaamisen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Oppaasta tulee laaja ja runsassivuinen johtuen siitä, että Päijät-Hämeen koulutuskonserni, johon koulutuskeskus Salpaus kuuluu, on maakunnan suurin yksikkö jonka toiminta on järjestelmällistä ja byrokraattista. Nopeaa tiedonhakua helpottamaan teen oppaasta kaksiosaisen, oma osio Päijät-Hämeen koulutuskonserniin kuuluvasta Koulutuskeskus Salpauksesta ja oma osio hius- ja kauneudenhoitoyksikölle.

### 3 PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI-KUNTAYHTYMÄ

PHKK on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. Koulutuskonserni johtaa ja koordinoi jäsenkuntiensa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta. Tulosalueita ovat Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas.

Konsernilla on henkilöstöä yhteensä 1642 josta Koulutuskeskus Salpauksen osuus on 797.

#### 3.1 Koulutuskeskus Salpaus

Koulutuskeskus Salpaus on perustettu 1.1.2001. Monialainen ammatillista koulutusta ja lukiokoulutusta järjestävä oppilaitos muodostaa Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa oman tulosalueen.

Salpausta johtaa ja ohjaa kuntalain mukaisesti valittu johtokunta, jossa asioiden valmistelu kuuluu rehtorille.

Koulutuskeskus Salpauksen johtoryhmän muodostavat rehtori, neljän toimialan apulaisrehtorit, viestintä- ja markkinointijohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja sekä rehtorin sihteeri.

Salpaus toimii hallinnollisesti neljänä toimialana; kunkin toimialan toiminnasta vastaa apulaisrehtori. Kullekin koulutusalueelle ja ammatti-/toimialalle on nimetty koulutusjohtajat/aikuiskoulutusjohtaja ja koulutuspäälliköt/aikuiskoulutuspäälliköt.

Hius- ja kauneudenhoitoalan yksiköissä henkilöstöä on yhteensä 16 ja heitä johtaa koulutuspäällikkö Leila Rantanen.



### 3.2 Yrityskulttuuri ja arvot

Yrityskulttuuri sisältää arvojen ja uskomusten tason. Niiden lisäksi on runsaasti pelisääntöjä ja normeja joiden mukaisesti toimitaan. Yrityksissä nämä näkyvät erilaisissa menettelytapaohjeina ja ohjesääntöinä. Niiden taustalla on usein yrityksen oma halu niiden noudattamiseen ja erilaiset lomakkeistot työhönottolomakkeesta toimenkuvalomakkeeseen ilmentävät näitä.

Toimintatavat, tyyli ja rituaalit kuuluvat yrityskulttuurin käyttäytymisen tasoon. Eläketurvakeskuksen (1999) tutkimuksen mukaan organisaation hyvän johtamisen tunnuspiirteiksi listattiin seuraavia asioita: avoin keskustelu ongelmista, sitoutuminen organisaatioon, uuden oppimisen mahdollisuus, avoin viestintä, yhteisten tavoitteiden asettelu, esimiesten tuki ja rohkaisu, tiimityöskentely, uusiin kokeiluihin kannustaminen, luovuus ja innovaativuus ja vähäinen varhaiseläkkeelle jäävien määrä. (Helsilä 2009, 51-52.)

Arvo määritellään sen perusteella, miten jotakin asiaa pidetään merkityksellisenä ja hyvänä. Se antaa kuvan organisaation etiikasta eli mikä on hyvää ja mikä pahaa. Samaan kokonaisuuteen liittyy usein moraalit eli käsitys mikä on oikein, mikä väärin. Arvot kertoo mihin yritys uskoo ja minkä mukaan halutaan toimia. Arvoilla tavoitellaan ihmisten kiinnostusta oikeista asioista ja keskittymisestä niiden mukaiseen toimintaan. Arvojen kautta välittyy koko yrityksen perustehtävä henkilökunnalle. (Helsilä 2009, 53.)

### 3.3 Salpauksen strategia

#### **Arvot**

Luottamus

Avoimuus

Asiakaslähtöisyys

Toisen ihmisen arvostaminen

Uudistuminen

#### **Missio**

Salpaus vastaa toimialueellaan nuorten ja aikuisten kouluttamisesta ja työelämän kehittämisestä.

#### **Visio**

Klusteroituva ja kansainvälistyvä työelämä saa kilpailukyynsä vaatimaa osaamista Salpauksesta.

Salpauksen strategia antaa henkilöstölle hyvän perustan mihin rakentaa toimintansa.

## 4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

### 4.1 Perehdytys ja lainsäädäntö

Nykyisin yrityksissä näkyy yhteiskuntavastuuseen kasvava kiinnostus, jonka perustan muodostaa lainsäädäntö. Yrityksen yhteiskuntavastuu jaetaan usein taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat sosiaaliseen vastuuseen. Kannattavuus, maine ja yrityskuvan edelleen kehittyminen ovat hyvin hoidetun yhteiskuntavastuun tekijät jotka tuovat turvallisuutta yrityksen tulevaisuuteen. Hyvin onnistuessaan yritys yhdistää liiketoimintatavoitteensa, vastuulliset toimintatavat ja työntekijöiden hyvän kohtelun. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Erityisesti lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvät asiat kuuluvat isoissa yrityksissä henkilöstöammattilaisen tehtäviin. Työlainsäädännön kautta yritykseen tulee monia sääntöjä, tulkintaohjeita ja määritelmiä oikeuksista ja velvollisuuksista. Henkilöstöosasto varmistaa, että lakeihin ja sopimukseen liittyvät pakolliset velvoitteet ja hoidetaan; laaditaan työehtosopimukset, ylityötunteja valvotaan ja palkat maksetaan säädösten mukaisesti. Perehdyttämiseen liittyen seurataan lainsäädännön muutoksia ja niiden vaikutuksia. Henkilöstötyössä näkyvät myös ajan ilmiöt, toimintaympäristön muutokset ja niistä seuraavat vaatimukset yritykselle. Vanhempien työntekijöiden osaaminen täytyy varmistaa muutostilanteissa ja jos tästä huolehditaan hyvin, on heidän eläkkeelle jäämisensä siirtynyt luultavasti vuosilla. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

### 4.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja tavoitteet

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa siinä vaiheessa kun työntekijä on rekrytoitu yritykseen uudeksi työntekijäksi. Tällöin yhtenä tavoitteena on saada mahdollisimman nopeasti uusi työntekijä työyhteisöön tuottavaksi jäseneksi. Varsinainen keskittyminen itse työtekkoon voi alkaa vasta sitten, kun hän on oppinut tuntemaan tehtävänsä vaatimukset, työtoverinsa ja yhteisön toiminnot kaikkine pienine käytännön asioineen. Näin vältetään myös mahdolliset turvallisuusriskit joita saattaa aiheutua siitä, että työntekijä ei tunne talon tapoja ja menetelmiä. Perehdyttämistä vaille jäänyt työntekijä voi vielä kuukausien jälkeen olla epävarma tehtävistään ja työtavoista, jolloin tehokasta työaikaa kuluu hukkaan. (Hokkanen, Mäkelä, Taatila 2008, 62.) Hius- ja kauneudenhoitoalalla on lukematon määrä erilaisia laitteita ja koneita liittyen ammattiosaamiseen joten tämä kohta perehdytyksessä on tärkeä.

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua tehdään kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla sekä laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja

materiaalia perehdyttämisen tueksi. On kyse sitten laajemmasta tai suppeammasta suunnittelusta, näitä keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää jo siksi, että tulokkaat poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan. Isoissa organisaatioissa eri tiimien käytännöt poikkeavat toisistaan jolloin suunnitelmat tulee kohdistaa tietyille tiimille. Harvassa organisaatiossa pystytään laatimaan keskitetysti kaikille tiimeille tai henkilöille riittävän yksityiskohtaista suunnitelmaa ja materiaaleja. Niistä voidaan muokata omalle tiimille sopiva perehdyttämismateriaali jolloin kaikkea ei tarvitse tehdä itse. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.) Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa ja sen tulosalueiden henkilöstöstrategian tavoitteena oleva ”Osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö” on nimetty laadukkaan toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen edellytykseksi. Huolellisella perehdyttämällä tuetaan työntekijän sitoutumista työhön ja organisaatioon sekä tarjotaan hänelle edellytykset oppimiseen. Salpauksessa järjestetään yleisperehdyttämistilaisuuksia noin kaksi kertaa vuodessa suurelle joukolle. Tilaisuuden runko on kaikille sama ja siellä käydään läpi yleisellä tasolla talon tavat ja käytänteet. Yksikkökohtaisesta perehdyttämisen järjestämisestä vastaa lähin esimies ja hänen avukseen suunniteltu perehdytysopas palvelee tässä kohtaa hyvin.

Opetushenkilöstön perehdyttäminen on usein hyvin käytännönläheistä työyhteisön toiminnan opastusta. Siihen kuuluu tiloihin, työkavereihin ja organisaatioon tutustumista. Toinen suuri osa-alue johon tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän, on itse opettamiseen liittyvät käytännön asiat. Tämän epäkohdan huomioiminen johtuu omalta osaltani siitä, että oma koulutukseni on vielä kesken ja minulta puuttuu pedagoginen pätevyys alalle. Tämä puute tuo epävarmuutta opettamisen suunnitteluun ja toteutukseen. Pätevyyden puute asettaa myös oman ammatillisen identiteettini koetukselle vaikka en ole koskaan saanut nuhteita työskentelystäni esimieheltäni. Kyse on enemmänkin omasta ylpeydestä ja ammatillisesta moraalista. Estenomi koulutus on kehittänyt tiedollista asiantuntemusta kauneudenhoitoalalta ja sitä kautta olen saanut sisällytettyä asiantuntemustani opetuksen puolelle. Salpauksen hiusalalla on monenlaisia opetusmateriaaleja ja -käytänteitä. Tämä aiheuttaa sen, että opetusmenetelmät ovat hyvin moninaiset. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan panosta tähän epäkohtaan vaan keskittyy enemmän henkilöstön työhön perehdyttämiseen toiminnalliselta kannalta.

Hyvältä perehdytykseltä vaaditaan aikaa ja osaavat perehdyttäjät. Muutaman tunnin tai päivän perehdytys ei riitä jos halutaan tulokkaan omaksuvan kunnolla henkilöstön tavat tehdä työtänsä ja opettamiseen liittyvät käytännöt. Liiallinen kiire ja väärät oletukset tulokkaan osaamisesta lisää tulokkaan ahdinkoa lisää koska opetus alkaa pian työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen eikä esimerkiksi opetusmateriaalin työstämiseen ja kokoamiseen ole aikaa. Sijaisia ajatellen tällä on vielä suurempi merkitys, koska he tulevat nopealla varotusajalla työkentälle. Yleensä opetuksesta vastaava opettaja on velvoitettu antamaan

materiaalit ja perehdytys opintojen aiheesta sijaisopettajan käyttöön mutta juuri nopea aikataulu saattaa estää tiedon perillemenon.

Perehdytyksessä on kyse oppijan mielen sisässä tapahtuvasta aktiivisesta oppimisesta jolla on tavoite: perehdytettävä ajattelee itsenäisesti ja hakee tietoa aktiivisesti itse mutta mielellään työyhteisön asiantuntijoiden avustuksella. Tässä prosessissa tiedon rakentaminen ja työstäminen on reflektiomaista eli tulokas pohtii omaa oppimistaan jotta hän voi sisäistää uutta tietoa ja liittää niihin mahdollisesti uusia ajatuksia aikaisempiin kokemuksiinsa pohjautuen. Tämä on tärkeää havaita sen kannalta, että näin pyritään tietoiseen ymmärtämiseen ja reflektiivisyys liittyy myös sosiaaliseen toimintaan, sillä tulokas peilaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan työkavereidensa kanssa. Omalta osaltani on ollut hyötyä siitä, että olen ollut kauneudenalan yrittäjänä vuosia joten käytännönläheisyys ja työelämän kokemukset näkyvät vahvasti niin opetuksessani kuin tavassani olla työyhteisön jäsenenä ja olen omannut omaan oppimiseeni juuri refleктоivan otteen.

Toinen tavoite on työntekijän motivaation ylläpitäminen. Tämä osoitetaan hänelle ammattimaisella ja positiivisesti vastaanottavaisella asenteella jolloin työntekijä saa kaipaamaansa hyväksyntää kokeneemmilta kollegoilta ja hän tuntee kuuluvansa joukkoon. Hänen uudet ideansa ja näkemyksensä organisaation kehittämisestä huomioidaan hyvässä perehdyttämisessä. Uudella työntekijällä on ulkopuolisen käsitys organisaation toiminnasta ja tavoista jolloin on hyvä, että hänen kokemuksiaan ja tietojaan muiden organisaatioiden toimista kuunnellaan aktiivisesti. Näitä kehittämisideoita pyritään hyvässä perehdyttämisessä keräämään ja viemään eteenpäin. (Hokkanen ym.2008, 62-63.) Tähän vaikutetaan koko yhteisön tavoilla ja toiminnalla, ei vain yksittäisten toimijoiden.

Sopeutumiseen vaikuttaa myös työyhteisön työilmapiiri ja sen kunto. Parhaimmillaan yhteisö puhaltaa yhteen hiileen ja toimintaa tuotetaan yhdessä tekemällä, yksilöä kunnioittaen. Pahimmillaan yhteisö on jakautunut vastakkaisiin ryhmittymiin jossa valtataistelua käydään niin, että tulokaskin sen huomaa. Tällainen tilanne on todella kiusallinen ja tarpeeton harmi tulokkaalle. Se voi myötävaikuttaa negatiivisesti tulokkaan omaan arviointiin organisaation tilasta ja vaikeuttaa suuresti hänen sisäänajoansa työyhteisöön. Tilojen yhdistyessä syksyllä 2011 olisi tärkeää se, että hyvissä ajoin ennen opiskelijoiden tuloa saataisiin hius- ja kauneudenhoitoyhteisöjen välille selkeät säännöt ja yhteenkuuluvuuden tunne. Uskoakseni molemmilla on omat tavat tehdä ja hoitaa käytännön asioita joten niiden yhteensovittaminen tulee aloittaa ajoissa. Hyvää muutoksessa on se, että tilat ovat remontin myötä kaikille osapuolille uudet jolloin ei ole vaaraa siitä, että toinen tiimi olisi etulyönti asemassa. Samoin tilojen suunnittelussa on saanut koko tiimi olla mukana mikä edesauttaa varmasti henkilöstöä sopeutumisessa uuteen paikkaan. Tilat, joihin siirrytään, ovat tulleet tutuiksi tätä kautta ja turha stressaaminen siitä, mihin ollaan menossa, on pienempi.

#### 4.3 Perehdytys ja työhön opastus

Perehdyttämisessä oli alkuaan kyse enemmänkin työhön opastamisesta. Tämä johtui siitä, että aikoinaan ei pidetty tärkeänä työyhteisöön ja yritykseen tutustumista koska työympäristöt eivät olleet monimutkaisia ja eikä työtehtävät sen laatuksia, että perehdytystä olisi tarvittu. 1600-1800 - luvuilla Suomessa käsityöläisten ammattikuntalaitos vaikutti ammatti-identiteetin vahvistumiseen. Itseluottamusta kasvattavana menetelmänä oppipoika kehittyi sekä oppijana että osajana ja tavoitteena oli taata yrittäjien taloudelliset edut ja kuluttajien laadukkaat tuotteet. Nykyään työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä organisaationsa toiminta ja olemassaolon merkitys. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Työturvakeskuksen (2009) mukaan muutokset vaikuttavat niin tehtäviin kuin toimintatapoihin. Tällöin ihminen joutuu sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja myönteinenkin muutos voi aiheuttaa henkistä kuormittumista. Ohjaus ja opetus helpottavat ja jouduttavat tätä prosessia ja tästä syystä ei pidä unohtaa pitempään työskennelleitä. Suunnitelmallisen ja ammattimaisesti hoidetun työnopastuksen myötä opastettava oppii nopeasti ja heti tekemään työnsä oikein. Ammattitaito kehittyy, työn tehokkuus ja laatu paranee taitojen karttuessa. Tarvittaessa kerrataan ja täydennetään tietoja peilaten niitä opastettavan henkilön aikaisempiin tietoihin ja taitoihin. Uusien menetelmien tai tapojen myötä korostetaan poikkeavia asioita tai käytäntöjä. (Työturvakeskus 2009)

#### 4.4 Perehdytys ja mentorointi

Mentorointi on tavoitteellista toimintaa, jossa vuorovaikutussuhde mentorin ja mentoroitavan välillä on keskeinen. Vastuu oppimisesta ja kehittymisestä on mentorilla joten mentorointi ei ole suoraa tiedon siirtoa vaan prosessi, joka elää henkilöiden mukana. Mentorointi tarkoittaa ohjausta ja tukea, jota kokeneempi henkilö antaa nuoremmalle, asiasta kiinnostuneelle henkilölle. (Hokkanen 2008, 102.) Kansainvälisesti mentorointi on vakiintunut käytäntö, Suomessa se on uudehko tapa muun muassa opettajien työhön perehdyttämisessä. Mentoroinnin on havaittu luovan ja kehittävän tulokkaiden opetuskäytäntöjä sekä vähentävän työuupumusta. Mentorointiajattelun taustalla on mestari-kisälli-oppipoika-malli. Vanhanajan käsityöläismestarin nauttima arvostus säilyi ja uusi sukupolvi peri taidon. Koulutukseen pääsy ei vielä kuitenkaan ollut tae mestariksi pääsyyn. Oppiajan alkaessa mestari ja oppipoika tekivät kirjallisen sopimuksen, jonka mukaan oppipoika sai asunnon mestarin kodista, ruoan ja vuotuisen vaaterahan. Oppipoika puolestaan lupasi kuuliaisuutta ja rehellisyyttä vastineeksi. (Onnismaa 2007, 84-88.)

Hius- ja kauneudenhoitoalalla on paljon hiljaista tietoa mikä tulisi hyödyntää mentoroinnin avulla. Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan opettajista on kaksi jäänyt viime keväänä eläkkeelle ja heidän tietotaitonsa eri kampausten menetelmien osalta oli omaa luokkaansa. Sormikiharoiden ja painettujen laineiden opetus sujui heiltä suvereenisti. Seuraavaksi eläkkeelle lähtijä on muun muassa hiuspohjan ja partakäsittelyn erikoisosaaja, jonka

monivuotinen osaaminen näkyy hänen taidossaan opettaa kyseiset jaksot opiskelijoille. Tähän olisi esimiehen hyvä kiinnittää huomiota ja järjestää esimerkiksi henkilöstön koulutuspäiviä oman yhteisön osaamisen pohjalta. Tämä käytännössä tarkoittaisi sitä, että työvuosien myötä vankan ammattitaidon omaksunut opettaja kouluttaisi nuorempia opettajia yhteisön sisällä sen sijaan, että koululle tilataan kouluttaja ulkopuolelta, jolla varmasti on tietoa ja taitoa mutta kokemus puuttuu. Samoin ideaa olisi siinä, että nämä eläkeikää lähestyvät opettajat olisivat mentoreina nuoremmilleen eli heille myönnettäisiin resurssit siihen ja tärkeä tieto ehtisi siirtyä seuraajille ennen eläkkeelle jääntä. Tällainen toiminta luo yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä saaden eläkkeelle lähtijänkin tuntemaan olonsa tärkeäksi työyhteisölleen. Molemmipuolinen vuorovaikutus nostaa mentoroinnin arvoa, vanha oppii uutta ja uusi vanhaa.

## 5 PEREHDYTYKSEN MENETELMÄT

### 5.1 Perehdyttäjät ja heidän merkitys

Uuden työntekijän keskeiset perehdyttäjät ovat lähin esimies sekä kummi, tutor tai muulla tavalla nimetty kokeneempi kollega. Työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat, työtehtävien anto ja organisaatioon mukaan ottaminen kuuluu esimiehen vastuisiin. Kummikollega auttaa tutustumisessa työkavereihin ja tiloihin. Työntekijälle on usein miellyttävämpää saada muikin ”epävirallinen” kanava jonka kanssa keskustella asioista joita ei välttämättä halua jakaa esimiehen kanssa. Kollegan käyttö perehdyttämisessä mahdollistaa myös sen, että esimiehen aikaa vapautuu muiden töiden käyttöön. Kummikäytäntö nostaa myös työntekijöiden omaa arvostusta työyhteisöään kohtaan. Näin hän pääsee näyttämään omaa osaamistaan organisaatiossa varsinkin jos kummina olostaan tehdään arvotettavaa. Kummille on varattava riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen, näin vältetään epämotivoitunut kummi joka saa aikaan epämotivoituneita työntekijöitä. Kummiksi kannattaa valita työntekijä, joka on hyvin selvillä organisaation toimintatavoissa kuitenkin rutinoitumatta liikaa niihin. Perehdyttämistä kannattaa käyttää sekä uusille että organisaation sisältä rekrytoituille työntekijöille. Jälkimmäiselle ei perehdyttämisen tarvitse olla niin perinpohjaista mutta hänen kanssaan on hyvä käydä läpi uuden lähiorganisaation työntekijät ja tavat. (Hokkanen ym. 2009, 63.)

Hius - ja kauneudenhoitoalan yksikön perehdyttämiseen määrätään siihen sopiva opettaja, jolla on resursseja ja mahdollisuus ottaa vastuulleen kyseinen toimi. Koulutuspäällikön mukaan perehdyttäjä käy läpi opetukseen liittyvät tietohallinnolliset asiat: mistä löytyy muun muassa opetussuunnitelmat, opettajien opiskelijahallinto-ohjelmat Winha-Wiivi, Winha-Pro sekä Elsa - virtuaalinen oppimisympäristö opiskelijoille, opettajille ja muulle henkilökunnalle. Koulutus näiden käyttöön hoituu konsernin puolesta järjestetyillä säännöllisillä koulutuspäivillä ja mahdollisuuksien ja resurssien mukaan verkossa olevat toiminnat hius- ja

kauneudenhoitoalan opetushenkilöstölle ohjaa siihen nimetty verkkotutor. Taloon ja tiloihin tutustumisen hoitaa perehdyttäjä ja tilanteen mukaan muut kollegat.

## 5.2 Perehdytys, osaamisen tasot ja niiden kehittäminen

Parhaimmillaan perehdyttämisessä on kyse sekä uusien tulokkaiden osaamisen kehittämisestä että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Näiden painotus riippuu organisaation toimintatavoista ja tulokkaan tehtävistä. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Tarvittava osaaminen voidaan jäsenellä ja kuvata monella tavalla. Osaamiskartoitus on hyvä pohjatieto kun arvioidaan mitä tulokkaalle tulee perehdyttää työsuhteen alussa. Samalla voidaan kartoittaa myös osaamisen taso jolloin voidaan keskittyä juuri niihin keskeisiin asioihin, joiden osaamisessa on puutteita. Osaaminen voidaan jaotella tiimi- ja työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen.

Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen on sellaista osaamista, johon on saatettu laatia pelisääntöjä, tiimin prosessi- ja muita kuvauksia joita voidaan tulokkaalle jakaa kirjallisessa muodossa. Tähän osaamiseen kuuluu paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole missään kuvattu. (Kupias & Peltola 2009, 90-91.) Suuri osa yrityksen osaamispotentiaalista on hiljaisen tiedon alueella. Se on sitoutunut organisaation yksilöihin sekä heidän toimintatapoihinsa, kokemuksiinsa, näkemyksiinsä, osaamiseensa ja jopa intuitioihinsa. Hiljaista tietoa on vaikea dokumentoida mutta sitä on mahdollista jakaa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemällä ja oppimalla. (Hokkanen ym. 2008, 102.)Tällöin on tärkeää, että tätä hiljaista tietoa kuvataan avoimesti, jotta sitä voidaan perehdyttää, arvioida ja tarvittaessa kehittää. Perehdyttämisessä tämä osaamisen laji on yleensä huonosti hoidettu. (Kupias & Peltola. 2009, 90-91.)

Hiljaisen tiedon käytön oppimista koskettaa olemaan oppiminen. Se taas tarkoittaa monipuolista oppimista, missä kaikki ihmisten osa-alueet kehittyvät tasapainoisesti ja ihmisen autonomisuutta, arvostelukykyä ja henkilökohtaista vastuuta kunnioitetaan. Oppimiseen jossa yksilön mieli ja ruumis ovat tasapainossa, on mahdollista yhdistää intellektuaalinen oppiminen sensitiivisyyteen, esteettiseen hahmottamiseen, henkilökohtaiseen vastuuntuntoon ja henkisiin arvoihin. Koulutuksessa, jossa kylmän teknologiseen kehitykseen panostetaan, unohdetaan humanismin parhaat perinteet. Olemaan oppimisella tarkoitetaan myös ihmisen persoonallisuuden rikkauden ja monipuolisuuden tunnistamista ja tunnustamista. Ihminen on perheen ja yhteisön jäsen, tuottaja ja kansalainen mutta myös luova uneksija - tämän unelmoinnin hyväksyminen on olemaan oppimisen avain. Merkittävien uusien innovaatioiden lähde on tietynlainen hallittu näennäissekoilu ja vaeltelu ilman päämäärää. Ihmisen pitäisi saada olla rauhassa itsensä ja ajatustensa kanssa. Tämä saattaa olla tulevaisuudessa kansakunnan tärkeä pääoma ja potentiaali. Tulevaisuuden pedagogiikan suurimmat haasteet piilevätkin siinä, miten voidaan yhdistää hiljainen tieto ja koodattu tieto hedelmällisellä

tavalla. Tässä avainasemassa on opettajakokelaiden oman hiljaisen tiedon tunnistaminen. Opettajan tulisi opettaa koko persoonallisuudellaan eikä koodatun tiedon siivulla jonka hän on oppinut. (Koivunen 1997, 97-98.)

Pienen lapsen valtaisa oppimisprosessi ensimmäisten elinvuosien aikana ei perustu koodatun tiedon hyväksikäyttöön. Lapsi imee tiedon ympäristöstään kaikilla aisteilla kokoanisvaltaisesti. Lapsi imitoi kaikkea ja suhtautuu ympärillä oleviin asioihin täysin kriittikittä. Luottamus aikuisiin on vahva, jollei sitä luottamusta rikota. Jokainen askel edellyttää luottamusta. Leikki ja luovuus eivät kuulu vain lapsille. Se ei milloinkaan häviä ihmisen sisältä, vaikka ihminen voi oppia tukahduttamaan ja piilottamaan sen. Aikuisen maailma edustaa järjestystä, mutta lapsen kasvulle on välttämätöntä tutustua ja oppia selviytymään kaaokseen. Tämä mystinen maailma on mahdollisuuksia täynnä eikä aikuisten pakkotodellisuus ulotu sinne. Aikuiset yrittävät saada leikkeihin rationaalista oppimisen ja hyödyn ulottuvuuksia, jotka ovat vieraita leikkimisen puhtaalle idealle. Jos hyöty määritellään leikin tarkoitukseksi, se tuhoaa leikin. Siitä tulee koulun pakkopullaa. Luovuus, niin taiteellinen ja tieteellinen, perustuu leikkiin. Tieteellisen luomistyön elinehto on asettaa hypoteesi. Se perustuu aina hiljaiseen tietoon, intuitioon ja leikkiin. Mistään mekaanisesta materiaalista sitä ei voi tuottaa. Hypoteesi alkaa leikkimisestä, loppu on sitten työtä ja teknistä toteutusta. (Koivunen 1997, 94 - 96.) Hiusalan taitajiin liittyy taiteellista osaamista ja sen myötä taiteellisia persoonallisuuksia. Tämä on rikkaus jota pitää vaalia antamalla sijaa erilaisille toimijoille. On tärkeää, että ”luovaa hulluutta” ei tukahdutettaisi liiallisella byrokratialla.

Organisaatio-osaamiseen kuuluvat organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat, olosuhteet ja asiakkaat. Henkilön siirtyessä organisaation sisällä uusiin tehtäviin, hän kantaa mukanaan organisaatio-osaamista, muttei tiimi- tai yhteisökohtaista osaamista johtuen siitä, että tiimi vaihtuu. Organisaatio-osaamista pitää miettiä uudelleen eri näkökulmista uuden tehtävän myötä. Esimerkiksi arvot saattavat todentua ison organisaation sisäisissä palveluissa eri tavoin. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Toimialaosaamisessa on tyypillistä, että esimerkiksi henkilö siirtyy keski-suuren teollisuusalan yrityksen palkanlaskijan tehtävistä yliopistoon palkanlaskijaksi jolloin nimenomaan toimialan muutoksen myötä hänellä on paljon oppimista. Tällöin työtehtävä voi olla sama mutta toimialakohtaiset käytännöt vaihtelevat suuresti. Ilman asianmukaista toimialaan perehdyttämistä voi kulttuurishokki olla valtaisa. Tehtävän reunaehdot ja työn luonne voivat muuttua yllättävän paljon. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuheosaamisessa tulokkaan täytyy hyvin varhaisessa vaiheessa tietää työsuhteensa liittyvät velvollisuudet ja edut. Rekrytointivaiheessa nämä yleensä käydään yleisellä tasolla läpi mutta ne on syytä kerrata työsuhteen alkaessa. (Kupias & Peltola 2009, 91.)



Yleis- ja perusosaaminen on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Perusosaamiseen kuuluvat työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja oppimaan oppiminen. Tätä osaamista pidetään niin itsestään selvytenä, ettei sitä mielletä kuuluvan perehdyttämiseen. Työelämäänsä juuri aloittelevat työharjoittelijalle nämä yleiset työelämätaidot ei ole itsestään selviä. (Kupias & Peltola 2009, 91-92.)

### 5.3 Perehdytyksen systemaattinen suunnittelu

Perehdyttämisen systemaattista suunnittelua mietittäessä voidaan keskitetysti suunnitella erityisesti toimialakohtaista ja organisaatiokohtaista perehdyttämistä sekä perusosaamisen kehittämistä. Perusosaamisen kehittäminen on usein pitkäjänteistä toimintaa. Tiimi- ja työyhteisökohtaisten asioiden perehdyttämisestä huolehtii usein tiimi ja työyksiköt, samoin kuin tehtäväkohtaisen osaamisen kehittämisestä. (Kupias 2009, 92-93.) Työssä oppimisen ohjausmalli perustuu siihen, että aloittelevalta työntekijältä puuttuu tietoja ja taitoja, joita tarvitaan tehtävän suorittamiseen. Tämän vuoksi on riski antaa aloittelijan suorittaa tehtäviä oppimisen aikana. (Hokkanen ym. 2008, 103.)

Salpauksen strategian mukaan osaaminen tarkoittaa ”Työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaamista voidaan kartoittaa mm. henkilöstön koulutustasolla, osaamiskartoituksilla, työtyytyväisyydellä ja työntekijöiden terveydentilalla. Osaaminen on paljon enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu koulutus ja ammatillinen osaaminen. Se liittyy läheisesti myös työhyvinvointiin, joka on kohdallaan, kun osaaminen on tasapainossa tehtävän vaativuuden kanssa. Johtaminen on monen eritasoisen muutoksen aikaansaamista ja tukemista. Se on asioiden, ihmisten ja tiedon johtamista ja se vaatii taitoa ja kykyä kommunikoida henkilöstön kanssa sekä kykyä innostaa henkilöstöä ja valtuuttaa heidät aikaansaamaan tuloksia. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön osaamisen systemaattista kehittämistä ja arviointia toiminnan tavoitteista lähtien. Osaamisen johtamiseen kuuluu olennaisena osana myös ennakoiva henkilöstösuunnittelu. Henkilöstön kehittämisen toimintamuotoja ovat mm. koulutus, valmennus, ura- ja tehtäväkierto, työnohjaus ja mentorointi”. (Päijät-Hämeen koulutus konserni, Intranet)

## 6 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN JA VAIHEET

Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- Ennen rekrytointia
- Rekrytointivaihe
- Ennen töihin tuloa
  - Vastaanotto
  - Ensimmäinen päivä
  - Ensimmäinen viikko
  - Ensimmäinen kuukausi
  - Koeajan päätyttyä
  - Työsuhteen päätyminen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

### 6.1 Ennen rekrytointia

Perehdyttäminen tai sen valmistelu voidaan aloittaa jo ennen rekrytointia. Tällöin mietitään tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Joskus organisaatiossa tiedetään tarkkaan millaista henkilöä haetaan jolloin tehtävät ja rajat ovat selkeät. Toisinaan haetaan sellaista tyyppiä joka täydentää organisaation osaamista eikä selkeää määritelmää pystytä tekemään. Perehdyttämisen painopiste määräytyy alkutilanteen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

### 6.2 Rekrytointivaihe

Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan tarvitsema henkilöstö. (Helsilä 2002, 20.) Rekrytointivaiheessa työntekijälle kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation vaatimukset ja erityispiirteet. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, osaamisesta ja potentiaalista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa haastattelujen aikana ja jatkoperehdyttämiselle voidaan hyvillä käytännöillä taata hyvä pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

### 6.3 Ennen töihin tuloa

Valinnan jälkeen tulokkaan perehdyttämisestä vastaavan kannattaa ottaa yhteyttä uuteen työntekijään, tämä tapahtuu luontevimmin puhelimitse. Tällöin perehdytyksestä vastaava saa tärkeitä tietoja suunnitelman laatimista varten ja perehdytettävä voi kysyä itselleen epäselvistä asioista ennen työn aloittamista. Aloituspäivään liittyvät asiat, muun muassa työn alkamisen kellonaika, voidaan tässä puhelussa sopia. Näin tulokas ja mahdollinen perehdyttäjä saavat jo ensikontaktin toisiinsa ja molemmille on mukavampi aloittaa itse työ. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Suurin vastuu tässä vaiheessa on esimiehellä, hänen pitää huolehtia hallinnollisista asioista, kuten työsopimuksesta ja palkanmaksun järjestelämisestä,

tilojen, työkalujen ja mahdollisten kulkuoikeuksien hoitamisesta tulokkaalle, kummin tai mentorin nimeämisestä sekä uuteen työtehtävään liittyvien tavoitteiden suunnittelusta. Näin toimien, tulokas voi luottaa organisaationsa ammattitaitoon ja aloittaa huoletta työnteko uudessa paikassa. Kummin tehtäväksi tulee etukäteen valmistella organisaatiota uuteen työntekijään ja toivottaa työntekijä tervetulleeksi organisaatioon. Mitä enemmän kummi tietää uuden tulokkaan taustoista, sitä enemmän hän voi tästä kertoa. Kummi voi lähettää tulokkaalle esimerkiksi sähköpostilla tervetuloviestin, johon sisältyy itsensä esittely, ohjeet ensimmäiselle päivälle ja tervetuloivotuksen. Laajempaan versiona voidaan lähettää tervetulopaketti, johon kuuluu tietoa yrityksestä, työyhteisöstä ja tehtävistä. Tässä vaiheessa työntekijä on innokas tietämään uudesta työpaikastaan mahdollisimman paljon. (Hokkanen ym.2008, 64-65.) Joissakin tapauksissa henkilöä on syytä auttaa uuden paikkakunnan tutustumisessa. (Helsilä 2009, 48.) Opetushenkilöstölle on ominaista se, että uusi työ voi sijaita toisella paikkakunnalla. Tällöin fyysisen työpaikan tutustumisen lisäksi on tärkeää, että tulokas tietää muun muassa joukkoliikenne mahdollisuudet tai paikoitusjärjestelyt konsernin alueella.

#### 6.4 Ensimmäinen päivä

Päivä on hyvä aloittaa esimiehen ja kummin tapaamisella jolloin voidaan käydä läpi tulokkaan tehtävät ja tavoitteet. Hyvä vastaanotto on erittäin tärkeää, jotta tulokas saa hyvän ensivaikutelman työyhteisöstä ja hyvä alku kantaa pitkälle. Tulokkaan on tärkeää tuntee olevansa tervetullut ja odotettu työyhteisön jäsen (Kupias & Peltola 2009, 103-104.) Riippuen esimiehen ja kummin roolista ja vastuusta perehdyttämisessä, jatkuu päivä taloon ja toimintaympäristöön tutustumisella. Tulokkaan on hyvä tietää työpaikalle sisääntulopisteet, mistä löytyy tarvittavia tarvikkeita, ruokailun mahdollisuudesta ja missä sijaitsee sosiaaliset tilat ja vessa. Myös keskeisesti työhön liittyvät kollegat on hyvä esitellä ensimmäisenä päivänä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Valokuvat kulkukortteihin ja pysäköintiluvat on hyvä hoitaa alkuvaiheessa kuntoon. Kaikki ne luvat ja työvälaineet, jotka voidaan hankkia etukäteen, on syytä hoitaa ajoissa. Myös mahdolliset sosiaaliset tapahtumat ja muut mukavat asiat on luonteva käsitellä alkuvaiheessa. Jos yrityksessä on vapaa-ajanviettopaikoja, niihin kutsuminen tulee muistaa tehdä alkuun, jotta tulokas pystyy näidenkin avulla liittymään työyhteisön jäseneksi. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

#### 6.5 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulee saada kokonaiskuva uudesta työstä, tutustua työyhteisöön ja organisaatioon. Halukkuus olla hyödyksi omassa työssään edesauttaa sitä, että tulokas haluaa päästä kiinni oikeisiin töihin mahdollisimman nopeasti. Täten tulokas voi

linkittää perehtymisensä omiin työtehtäviinsä ja tarkastella yleisiä asioita konkreettisen työn kautta. Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan osaamiset ja kokemukset tulee selvittää ja tähän tietoon pohjautuen laatia lisäperehdytystä tai täsmentää perehdytysuunnitelmaa. Näin tulokkaalle ja kummille syntyy kuva siitä, mihin asioihin heidän tulee perehtyä jotta tulokas selviytyy työstään itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Hius- ja kauneudenhoitoalan opettajan kuuluu perehtyä oman koulutusalaansa opetussuunnitelmaan joka vie paljon aikaa ja vaatii syventymisen tutkinnon sisältöön ja tavoitteisiin. Tässä vaiheessa jos opettaja ei vielä ole selvillä omasta vastuualueestaan mitä opettaa, on hankala saada selkeä käsitys opetettavasta aiheesta ja tehdä siihen sisältyvä oma opetussuunnitelma. Oma henkilökohtainen työhistoria edesauttaa tässä ongelmassa suuresti ja helpottaa opetustöiden konkreettisessa aloituksessa. Uuden alkavan opettajan aloittaessa työuraansa, on tämä hyvä huomioida perehdytysvaiheessa eli aikaa on järjestettävä riittävästi opetussuunnitelmaan tutustumiseen muiden asioiden omaksumisen lisäksi.

Työyhteisössä jo toimineiden kollegoiden tuki ovat tässä avainasemassa koska heidän mahdollisella avustuksellaan tulokas pääsee helpommin sisään niin tutkinnon perusteisiin ja vaatimuksiin että opetuskäytäntöihin. Hiusalan yksikössä ryhmänohjaaja yhdessä tulokkaan kanssa käy läpi opetettavat aiheet, neuvoo ja ohjaa mistä pohjatietoa esimerkiksi jo opetetuista aiheista löytyy, antaa tarvittaessa materiaalia tuntisuunnittelun tueksi ja kertoo oleellista taustatietoa ryhmänsä opiskelijoista.

Ensimmäinen viikko loppuu yleensä esimiehen, tulokkaan ja kummin tapaamiseen. Tässä tapaamisessa keskustellaan tehtävien alkamisesta ja ensimmäisen viikon kulusta. Molemminpuolinen palaute on tärkeää ja auttaa tulokkaan perehdytyksen etenemisessä oikeaan suuntaan, kehittyvään suuntaan. (Hokkanen ym. 2008, 66). Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis joten on tärkeää huomioida jokaisen yksilön asioiden omaksuminen lyhyessä ajassa. Tärkeää on opastaa mistä saa lisätietoa. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

## 6.6 Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisten kuukausien tavoite on se, että tulokas pääsee kiinni opetustyöhön ja työyhteisönsä toimintakulttuureihin. Toimintatapojen kehittämisen kannalta on tärkeää, että tulokkaalle on annettu mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan johtaa uusiin ideoihin. Esimiehellä ja koko työyhteisöllä täytyy olla vilpittön halu ja kyky palautteen vastaanottamiseen uuden tulokkaan myötä ja sitä kautta into kehittää sisäistä toimintaansa. Tässä on se vaara, että tulokkaan antaessa kriittistäkin palautetta, siitä ärsyynnyttään ja kiusaannutaan vaikka sitä on työyhteisö itse yllyttänyt antamaan. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Opetustapoja ja -menetelmiä on niin monia kuin on tekijöitäkin ja jokaisella on oma tyylinsä toteuttaa opetus niin teoriassa kuin käytännössä. Tässä tullaan siihen ongelmaan, että

tarvittavaa aikaa ei ole näiden käytäntöjen yhteenvedon ja tätä kautta opetusmenetelmien yhtenäistämiseen hyvässä ja rakentavassa hengessä.

Perehdyttämisen päävastuu alkaa pikkuhiljaa siirtyä tulokkaalle itselleen vaikka perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan. Jos organisaatiolla on tervetuloa taloon - perehdytystilaisuus, kannattaa sellainen hyödyntää. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

#### 6.7 Koeajan kuluessa

Koeaika on usein lain nojalla säädetty neljä kuukautta. Ennen koeajan päättymistä, on hyvä pitää esimiehen johdolla keskustelu, jossa arvioidaan niin perehdyttämisen onnistumista kuin mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Moniin tehtäviin perehdytys jatkuu kauemmin kuin neljä kuukautta. Siksi perehdyttäminen tulee suunnitella aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi, pääasia on, että tulokas saa hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109.) Useissa organisaatioissa kuten Salpauksessa, käytetään perinpohjaisempaan perehtymiseen suunniteltua listaa, jonka mukaisesti perehdytyksessä edetään. Omatoiminen tutustuminen organisaation eri henkilöihin ja toimintoihin on toivottavaa. Tulokkaan odotetaan myös aktiivisen monipuolisesti kyselevän ja hankkivan tietoa liittyen organisaation tapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 67.)

#### 6.8 Perehdyttämisen lopetus

Tässä vaiheessa on jälleen syytä järjestää tapaaminen esimiehen, kummin ja perehdytettävän välillä. Viimeistään nyt kannattaa kiinnittää huomio perehdytettävän näkemyksiin organisaation kehittämisestä. Kyse on organisaation tulevasta menestyksestä kiinnostuneen vaikka vielä hieman ulkopuolisen silmin katsovan henkilön mielipiteet. Ajatuksista saa konkreettisia kehitysideoita toiminnan eteenpäin viemiseen. Lisäksi työntekijälle tulee tuntuma, että hänen mielipiteillään on merkitystä. (Hokkanen ym. 2008, 69). Työsuhde voi päättyä hyvinkin nopeasti irtisanomisperusteisesti tai koeajanpurun takia. Se voi olla myös etukäteen tiedossa oleva määräaikaisen työsuhteen loppuminen. Lähtevä työntekijä on oppinut paljon yrityksestä ja sen toimintatavoista ja olisi järjetöntä olla pyytämättä häneltä palautetta muun muassa perehdyttämisen onnistumisesta. Pitkän työsuhteen päättyessä on arvokkaasti tehty haastattelu erityisen tärkeää, sillä työntekijällä on paljon näkemystä ja kokemusta hyödynnettäväksi jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

#### 6.9 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

Työturvallisuuskeskus (2009) mukaan perehdytyksen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Näin saadaan tietoa siitä, saavutettiin tavoitteet, pitikö suunnitelma paikkansa, mitä pitäisi muuttaa tai korjata. Kuuntelemalla perehdytettävää saadaan toimintaa

kehitettyä. Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää ja kehittää, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. Sijaisten ja vuokratyövoiman käyttö lisääntyy työpaikoilla koko ajan, samoin muutosten nopeus ja määrä. Myös perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat henkilöt tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävään. Tärkeimpinä asioina perehdyttäjälle ovat opettamis- ja oppimisprosessin ymmärtäminen, kyky innostaa, kannustaa, rohkaista sekä ohjata perehdytettävä omatoimisuuteen ja vastuuntuntoon. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Ihminen tarvitsee palautetta kehittyäkseen ja oppiakseen. Aloitteleva perehtyjä tarvitsee hyvin paljon perehdytystä ja palautetta uuden asian suhteen. Tulokas ei välttämättä osaa itse arvioida onnistumistaan ja asiantuntijan kuuluu antaa palautetta arkipäivistäkin asioista. Palautteen avulla toiminta helpottuu ja oppimisessa voidaan keskittyä asioihin, jotka eivät suju. Palautetta voidaan antaa kehityskeskusteluiden muodossa ja mikäli ilmapiiri on perehdyttäjän ja tulokkaan välillä on hyvä, palaute voi olla hyvin suoraa ilman pelkoa siitä, että se torjutaan tai siitä loukkaannutaan. Myös perehdyttäjän tulee olla valmis ottamaan palaute vastaan tulokkaalta. Kysymysten avulla voidaan saada selville oppimisen sen hetkinen tila ja jos tulokas ei pysty itse arvioimaan omaa osaamistaan, perehdyttäjä voi kertoa tehdyistä huomioistaan oppijan osaamisesta. Hyvä palaute keskittyy ongelmien ratkaisuun, ei itse ongelmaan ja kohdistuu toimintaan, ei persoonaan. Oppimisen ollessa sosiaalinen tapahtuma, perehtymiseen tarvitaan koko työyhteisön ja organisaation tuki. (Kupias & Peltola 2009, 137-138.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen. Koko työyhteisön oppimisilmapiiriin vaikuttaa kaikki työyhteisön jäsenet esimiehen johdolla. Kertomalla omista esimerkeistä, puhumalla ja kuuntelemalla tulokasta, työyhteisön jäsenet voivat osoittaa omaa arvostustaan. Turvallisuutta voidaan lisätä vakuuttamalla tulokkaalle, että perehdytyksen aikana hänen ei tarvitse vielä osata asioita, vaan hän on vasta oppimassa ja kokeilemassa niitä. Perehdyttäjän omat asenteet ja mieli vaikuttaa myös oppimisilmapiiriin. Hänen tulee olla itse kiinnostunut niin perehdytettävästä asiasta kuin perehtyjästä. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin työyhteisössä. Henkilöstön tulisi ymmärtää, että pohja hyvälle henkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille luodaan hyvällä ammattitaidolla ja työkyvyllä. Työhyvinvoinnilla voidaan vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeelle jäämisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa. (Kauhanen 2009, 201.)

Seuraavan taulukon (taulukko 1.) avulla esimies voi suunnitella ja kehittää perehdyttämistä omassa työyhteisössään. Lista on yleishyödyllinen ja käytettävissä monilla aloilla perehdyttämisen suunnittelun pohjaksi. Jokainen organisaatio muokkaa sitä omalle tiimilleen.

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ennen töiden aloitusta	Hoida työsopimus kuntoon. Kerää työntekijän henkilötiedot (palkanmaksuun tarvittavat). Lähetä sopimustiedot palkanlaskentaan. Nimeä kummi. Järjestä työtilat. Hanki tarvittavat työtilat. Järjestä kulkuoikeudet. Suunnittele tehtävät ja tavoitteet.	Lähetä tervetulopaketti. Kerro tulevasta työntekijästä lähiympäristölle	Allekirjoita työsopimus. Ilmoita henkilötiedot päällikölle. Tutustu tervetulopakettiin.
Ensimmäinen päivä	Toivota työntekijä tervetulleeksi. Esittele kummi. Käy läpi työtehtävät ja tavoitteet.	Esittele oma työpiste. Näytä, mistä tarvikkeet saa. Esittele ruokalajärjestelyt. Näytä sosiaalityötilat. Esittele lähimmät kollegat. Käy läpi hallinnolliset tehtävät. Esittele sosiaalinen ympäristö (kerhot yms.) Käy läpi perehdyttämisen vaiheet	Opi.
Ensimmäinen viikko	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä. Ohjaa työtehtäviä.	Järjestä koulutus tai ohjaus. Hoidan ensimmäiseltä päivältä ylijääneet tehtävät. Tutustuta viikkokokouksiin. Tutustuta sosiaalisiin tapahtumiin. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Osallistu. Aloita työnteko. Tee paljon kysymyksiä. Tutustu ihmisiin. Tutustu tiloihin ja organisaatioon. Anna palautetta perehdyttämisestä
Ensimmäiset kolme kuukautta	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä	Tutustuta säännöllisiin tapahtumiin. Järjestä koulutus tai ohjaus. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä	Tutustu organisaatioon ja työtehtäviin (tarkistuslistan perusteella). Kerää kehitysideoita. Anna palautetta perehdyttämisestä. Anna kehitysideoita.

Taulukko 1. Perehdyttämisen vaiheet. (Hokkanen ym. 2008, 68.)

## 7 JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA

### 7.1 Muutosjohtaminen prosessina

Kaikilla toimi- ja palvelualoilla on tiedossa suuria muutoksia ja hankalia ratkaisuja. Työvoiman saatavuusongelma, ikärakenteen muutokset ja eläkkeelle siirtyvien määrän kasvu tuovat mukanaan muutoksia. Lisäksi lisääntyneet osaamisvaatimukset ja kansainvälistyminen johtavat muutoksiin. Yritysten tulisi panostaa perusteellisesti strategiansa mukaiseen henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. Jatkuva kiire sekä huoli työstä selviytymisestä eivät jätä paljon energiaa eivätkä aikaa itsensä kouluttamiseen ja kehittämiseen. Jokaisen odotetaan itse pitävän huolta omasta osaamisestaan sekä kehittämis- ja urasuunnitelmistaan. Osaamisen kehittämisen varmistus on tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa, joka tulisi hoitaa siten, että kaikki voisivat olla mukana tekemässä oikeita asioita, kokevat onnistumisia tehtävissään ja kehittyvät tarpeidensa mukaisesti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 190.)

Muutoksen johtaminen on vaiheittain etenevä, suunniteltu prosessi. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon niin organisaation rakenne ja ympäristö, ymmärtää miten ne kaikki liittyvät toisiinsa ja asetettuihin tavoitteisiin. Muutokselle on varattava riittävästi aikaa, jota tarvitaan vanhasta pois oppimiseen ja uuden toimintamallin sisäistämiseen. Hyvin valmisteltu, suunniteltu ja toteutettu malli on vakiintumisen jälkeen käyttökelpoinen. Muutoksen toteutus käynnistyy esimiehestä itsestään: esimiehen pitää toimia sekä muutoksen puolestapuhujana että tulkkina. Joidenkin työntekijöiden näkökulmasta muutos voi olla hyvinkin pelottavaa ja herättää mahdollisesti vastarintaa. Välttämättömäksi koettu muutos on keskeinen lähtökohta sen onnistumiseen. (Hokkanen 2008, 132-133.)

Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan tulevaan toimitilojen muutokseen liittyy positiivinen mielikuva uusista tiloista, joten tuskin kukaan halua jäädä nykyiseen tilanteeseen, vanhoihin ja aikansa eläneisiin tiloihin. Vuorovaikutuksessa tehty pohjasuunnittelu esimerkiksi opetus-, opettajanhuone- ja sosiaalitulojen tulevasta sijoittelusta ja toiminnoista auttaa yhteisöä muutostilanteen tuomassa sisäänajossa.

### 7.2 Muutostilanteeseen sitouttaminen ja motivointi

Sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö ovat tärkeimpiä tekijöitä joiden avulla muutoksessa voidaan onnistua. Työnilo on laadukkaan ja innovatiivisen työn edellytys ja muutostilanteessa koko henkilöstön yhteistyö on mielekkäintä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen lisää sitoutumista, kommunikointia ja yhteistyötä niin tiimien välillä kuin sisälläkin. (Vesterinen 2006, 124-125.) Jotta voi työskennellä uuden tavan tai menetelmän mukaan, on kyettävä sitoutumaan. Tämä edellyttää keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. (Hyppänen 2007, 232.)



Uuteen toimintatapaan ja tilanteeseen voidaan henkilöstöä motivoida antamalla heille tietoa ja tunteisiin pohjautuvia argumentteja siitä, miksi uusi on parempi, toimivampi tai laadukkaampi. Henkilöstön motivaatioita voidaan nostaa käymällä läpi nykytilan puutteita, luomalla osallistumismahdollisuuksia suunnitteluun ja toimintaan ja antamalla riittävästi aikaa vanhasta irrottautumiseen. (Hyppänen 2001, 232.) Salpauksen johto on onnistunut tässä hyvin. Remontin alkamisen varmistuttua on henkilöstölle pidetty säännöllisesti palavereja joissa on käyty läpi arkkitehdin suunnitelmat, henkilöstön muutos- ja kehittämistoiveet mitä on kuunneltu tarkkaan ja mahdollisuuksien mukaan muokattu ja korjattu.

Siirtymäkauden hallinnalla tarkoitetaan Hyppäsen (2007) mukaan sitä, että esimiehen on varmistettava arkipäivän liiketoiminta ja asiakaspalvelu sen mukanaan tuomine haasteineen, riippumatta siitä, että samalla muutosta viedään eteenpäin. (Hyppänen 2007, 233.) Hiusalan väliaikaisten tilojen osalta toiminta on jatkunut hyvin ottaen huomioon tilojen pienuus ja nopea muuttoaikataulu. Henkilöstö on löytänyt oman paikkansa, opiskelijat mahtuneet tiloihin välttävästi ja koulun asiakaspalvelun uusi sijainti on huomattu niin vanhojen kuin uusien asiakkaiden keskuudessa. Tiedossa on myös se, että tila on väliaikainen ja uusi muutto edessä myöhemmin.

## 8 OPINNÄYTETYÖN TYÖSTÄMISPROSESSI

### 8.1 Orientaatio- ja suunnitteluvaihe

Työn suunnitteluvaiheessa seurasin ajankohtaisia julkaisuja ja uutisia johtamisesta koska työn antoisin anti on oman orastavan kiinnostuksen herääminen johtamiskulttuuriin ja sen kehittämiseen ja hallintaan: asiantuntijuus ja johtaminen ovat estenomi koulutuksen pääteemoja. Koen myös opettamisen eräänlaisena johtamisena, koska siinä opettaja toimii ohjaajana oppilailleen vastaten teorian ja käytännön perillemenosta niin omilla esimerkeillään kuin teorioiden kautta. Luin myös Vilka & Airaksisen (2003) kirjan toiminnallisesta opinnäytetyöstä, saadakseni selville työstämisen prosessin vaiheet ja menetelmät.

Keväällä 2010 esittelin alustavan työsuunnitelman Laureassa estenomi opintojeni lehtoreille joilta sain vinkkejä siitä, millaisia teorioita työhöni kannattaa käyttää. Kesän 2010 aikana tein työsuunnitelman sisältörunkoineen. Tarkoitus oli tehdä opas rajaten työni hiusalan opetushenkilöstölle, koska koko konsernia koskeva perehdytyskansio on mielestäni laajuudeltaan liian suuri tehtäväksi. Hiusalan opetustilojen väliaikaisuus syksyllä 2010 kuitenkin muutti suunnitelmaa niin, että opas sisältää myös tietoa Päijät-Hämeen Koulutus konsernista, Koulutuskeskus Salpauksesta ja henkilöstön käyttämästä Intranetistä ja sen poluista. Lisäksi oppaaseen tulee päivittäisessä hius- ja kauneudenalanopettajien työssään

tarvitsemat ohjeet ja käytänteet tiloista riippumatta. Tähän päädyin keskusteltuani aiheesta koulutuspäällikön kanssa joka oli yhtä mieltä siitä, että nykyisiin väliaikaistiloihin nojautuen opasta ei kannata tehdä. Nopeat muutokset ovat arkipäivää, joten sain hyvää harjoitusta näihin tilanteisiin reagoimiseen.

## 8.2 Oppaan toteutusvaihe

Haastattelin työtäni varten nykyistä koulutuspäällikköä keväällä ja syksyllä 2010. Tarkoitus oli haastatella myös vanhempaa lehtoria sekä syksyllä 2010 aloittanutta opettajaa mutta aikataulu petti tässä kohtaa. Lähestyin koulutuspäällikköä mielipidetiedustelulla Salpauksen perehdytyksen käytänteistä, nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tällöin sain hyviä ohjeita asioista, mitä oppaaseen tulisi laittaa ja tukimateriaalia. Kesän 2010 aikana hiusalan opinnot siirtyivät väliaikaisiin tiloihin odottamaan uusien tilojen remontointia ja valmistumista. Toisessa haastatteluvaiheessa lokakuussa 2010 selvisi se tosiasia, ettei minun kannata panostaa nykyisten hiusalan väliaikaisten tilojen toimintojen ja paikkojen esittelyyn vaan panostaa enemmän konsernin yleisten asioiden perehdytykseen. Itselleni tuli ajatus oppaan työstämisen lopettamisesta ja uuden aiheen valinnasta mutta olin jo aloittanut oppaani työstämisen elokuussa ja ajattelin tässä kohtaa oman oppimisen kehittämistä ja toteutumista, josta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa niin minulle itselleni kuin uusiin tiloihin siirtyville kollegoilleni.

Tavoitteena oli tehdä opas jota on helppo päivittää ja muokata tilanteen mukaan, tästä syystä jätin esimerkiksi sivunumeroinnin pois jotta tietosivuja voi lisätä tarvittaessa. Siinä vaiheessa kun uudet tilat ovat valmiit, oppaaseen tullaan lisäämään itse tiloja ja toimintoja esittelevä osuus. Oppaan rakenne ja sisältö koostuu kahdesta osasta sen takia, että tietoa on paljon. Eriyttämällä koulutuskeskus Salpauksen omaksi osakseen helpotan henkilöstön nopeaa tiedonsaantia konsernin asioista. Hius- ja kauneudenhoitoalan kansio palvelee henkilöstöä arkisissa toiminnoissa ja on käytössä uskoakseni useammin. Nimesin oppaan (liite 1) ”Käytännönopas koulutuskeskus Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan henkilöstölle”. Nimi kuvaa hyvin oppaan tarkoitusta ja kenelle se on suunnattu.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teoria aineistoon tutustuminen vahvisti käsitystä siitä, että hyvällä perehdytyksellä on merkitystä niin uuden työntekijän aloittaessa kuin henkilöstöä koskevassa muutostilanteessa. Tulokkaan kunnollinen sisäänajo on merkityksellinen sen vuoksi, että hänen osaamisensa ja kehittyisensä pääsevät jo näin varhaisessa vaiheessa oikeuksiin, kun ne huomioidaan alusta lähtien. Opettajalle tämä tarkoittaa myös sitä, että osaamiskartoitusta tehdessä saadaan selville hänen vahvuudet ja heikkoudet opetuslalla ja hänelle pystytään näin räätälöimään

opetuskalenteria niin, että hän suoriutuu sovituista opetusaiheistaan kunnialla varsinkin työuran alussa. Tämä vaikuttaa opettajan henkiseen työhyvinvointiin suuresti koska näin toimimalla hänelle ei luoda lisäpainetta uuteen organisaatioon ja tapoihin tutustumisen lisäksi myös itse opettamisesta esimerkiksi aiheesta, josta hän ei tiedä tarpeeksi vaan tarvitsee siihen lisäkoulutusta. Myös mentoroinnin hyödyntämisen mahdollisuus olisi tärkeää, jotta saataisiin hiljainen tieto siirrettyä vanhemmilta osajilta nuoremmille.

Olennaista on opastuksen hyvä suunnittelu, kehittäminen, seuranta ja arviointi. Tulokkaan tieto lisääntyy ja tätä kautta hän ymmärtää työpaikan ja työn vaatimukset. Vuorovaikutusta tulee olla niin esimiehen, perehdyttäjän kuin perehdytettävän välillä. Motivoitunut tulokas peilaa luonnollisesti oppimiaan uusia asioita vanhoihin toimintoihin ja näin yritys hyötyy tulokkaan palautteesta oman toimintansa kehittämisessä.

Työryhmän rooli perehdyttämisessä nähdään suurena. Uuden tulokkaan asettuminen taloon riippuu paljolti siitä, miten esimies ja kummi toimivat. Se, missä laajuudessa perehdytys toteutetaan yrityksissä, vaihtelee suuresti sekä teoriatasolla että käytännössä. Tietynlainen prosessimalli toistui kaikissa: valitaan henkilö, joka on vastuussa perehdyttämisestä, tehdään suunnitelma, valitaan keinot ja apuvälineet toteuttaa perehdytys, annetaan tarvittaessa koulutusta, annetaan vastuuta perehdytettävälle oma-aloitteisesta tiedon keruusta, seurataan ja kerätään palautetta jonka avulla voidaan tarvittaessa palata tiettyyn osa-alueeseen tai yksityiskohtaan.

Perehdyttämistä on lakisääteisestikin järjestettävä mutta yrityksen maineen kannalta on huono, jos sisäänajoa ei tehdä asiantuntevasti ja hyvin. Hyvä perehdyttäminen painottuu esimiehen hyvään ihmisen johtamisen taitoihin. Omalta osaltaan hyvä perehdytys vaikuttaa koko henkilöstön työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, koska tällöin turhat epävarmuudet ja mahdolliset muutosvastarinnat on hoidettu asiantuntevasti pois. Jatkotutkimuskohteena voisi olla selvitys siitä, missä eri muodoissa ja tilanteissa perehdytyksessä epäonnistutaan ja mitä siitä seuraa, vai seuraako mitään?

Muutostilanteissa on tärkeää, että asioista keskustellaan avoimesti niin johdon kuin työntekijöiden välillä ja työntekijät pääsevät alusta lähtien vaikuttamaan muuttuviin toimintoihin ja työoloihin. Tämä on ennakoivaa perehdyttämistä muutoksen edellä. Näin toimimalla vältetään turha epäluuloisuus ja saadaan aikaan työilmapiiri jossa kaikilla osapuolilla on luottavainen mieli. Isoissa organisaatioissa järjestelmällinen ja vuorovaikutuksellinen toiminta muutoksissa toteutuu hyvin, joten oma työyhteisöni voi olla levollisin mielin tulevasta muutoksesta, kunhan heidän mieli pysyy avoimena ja positiivisena.

## 10 POHDINTA

Suurin anti opinnäytetyön tekemisestä on ollut itselleni se, että olen saanut paljon hyödyllistä tietoa omasta organisaatiostani ja tämän työn kautta oppinut huomattavan paljon työyhteisöni taustoista. Idean itse perehdytysoppaan tekemiseen sain kollegalta joka oli samassa tilanteessa kuin itse aloittaessani opettajien sijaisuuksilla vuonna 2007. Tällöin en saanut kunnon perehdytystä työhöni vaan omalla aktiivisuudella ja rohkeudella olen selvinnyt tähän päivään asti. Vuonna 2007 uskoakseni ongelmana oli koulutuspäällikön tiheä vaihtuvuus, joka omalta osaltaan hankaloitti uuden työntekijän perehdyttämistä. Nykyisin tilanne koulutuspäällikön osalta on vakiintunut mutta koen, että niin itseni kuin esimieheni ja kollegoideni avuksi voisin tehdä ajan tasalla olevan oppaan hius- ja kauneudenhoitoalan yksikölle jota on helppo käyttää ja päivittää. Alun perin opas oli tarkoitus tehdä vain hiusalan henkilöstölle mutta työn teoriaan tutustumisen myötä halusin ottaa kosmetologi opettajat mukaan oppaaseen jo ennen yhdistymistä. Tämä johtuu siitä, että halusin omalta osaltani lisätä tällä toimella yhteisöllisyyttä hius- ja kauneudenhoitoalan opetushenkilöstön välillä.

Suurin haaste työn tekemisessä oli teoreettisen viitekehyksen rajaus koska kirjoitettua tietoa ja näkemyksiä perehdyttämisestä oli runsaasti, mutta tutkittua tietoa ei. Omasta mielestäni sain teoriaan selkeän kehyksen joka loogisesti kulkee eteenpäin perehdyttämisen suunnittelusta prosessin etenemiseen ja muutostilanteiden vaikutusten hallintaan. Työn tavoitteet teoriaosuudessa täyttyi hyvin mutta oppaan kohdalla vasta tulevaisuus näyttää, miten se toimii. Aikataulullisesti epäonnistuinkin oppaan esittelemisessä työyhteisölle ennen opinnäytetyön palautusta mutta oman kehittymisen ja oppimisen kannalta haluan kuulla työyhteisöni mielipiteen, siksi esittelen sen mielelläni heille vaikka siitä saamaa palautetta en pysty tässä työssä tulkitsemaan ja esiintuomaan.

Rakenteeltaan tein oppaasta selkeän ja helppolukuisen. Sivuja on runsaasti vaikka poimin oleellisen kirjalliseen muotoon. Jätin tietoisesti henkilöstön oman tiedonhankinnan varaan sellaisia asioita jotka liittyivät esimerkiksi johtohenkilöiden toimintoihin, oppaasta löytyy polut mistä tietoa saa. Ajankäytön suunnitteluun ja tieteellisen kirjoittamiseen tarvitsen lisää harjoitusta koska nämä selvästi ovat kehittämisen kohteita prosessi työskentelyssäni. Oppaan koekäyttäminen käytännössä olisi näyttänyt konkreettisesti miten se toimii ja palveleeko se työyhteisöä mutta oppaan työstäminen ja kehittäminen jatkuu vielä työelämässä.

Omat kokemukseni ja havaintoni perehdyttämisen pois jäämisen vaikutuksista työurallani vastaavat niitä teorioita, joita tutkin työssäni. Koen olevani irrallaan työyhteisöistä ja uskon tämän johtuvan osaltaan siitä, ettei minulle järjestynyt kunnon perehdytystä aikoinaan. Sivutoimisuus vaikuttaa myös tähän suuresti, välillä tunteja on enemmän, välillä vähemmän. Aion jatkaa omaa aktiivisuuttani tiedon hakemisessa niin organisaatioista kuin opetuksesta koska tätä työtä tehdessäni huomasin kuinka paljon positiivisempi kuva ja mieli syntyy siitä jo

siitä, kun tietää yrityksen asioista ja toimintatavoista enemmän. Kiinnostus perehdyttäjän rooliin heräsi myös ja toivon tulevaisuudessa saavani harjoittaa tätä tärkeää tointa omassa työyhteisössäni. Tähän tarvitaan kuitenkin vielä paljon uutta oppimista ja kehittymistä.

**Lähteet**

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: EDITA.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö - Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Työturvakeskus. 2009. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro.

**Julkaisemattomat lähteet**

Päijät-Hämeen koulutus konserni. Intranet. <https://kori.phkk.fi/> Luettu 21.10.2010

Rantanen, L. 2010. Keskustelu Leila Rantasen kanssa 20.6.2010 ja 15.10.2010.

**Taulukko 1. Perehdyttämisen vaiheet ( Hokkanen ym. 2008)**

**Liite 1. Käytännönopas perehdytyksen tueksi koulutuskeskus Salpauksen hius- ja kauneudenhoitoalan henkilöstölle**

