



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Perehdyttämisopas Kartanogolfille

TEKIJÄ: Niina Tuovinen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Niina Tuovinen	
Työn nimi Perehdyttäminen työyhteisössä, Perehdyttämisopas Kartanogolfille	
Päiväys 29.4.2013	Sivumäärä/Liitteet 69 + 8
Ohjaaja(t) Tiina Kuosmanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Joroisten Kartano-Golf Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimi Joroisten Kartano-Golf Oy. Kartanogolf on täysimittainen golfkenttä Joroisissa. Golfkenttä on avoinna huhtikuun lopusta lokakuulle. Kartanogolf työllistää kauden aikana 15–20 henkilöä, joista kolme vakituisesti. Suurin osa työsuhteista on määräaikaista, joten työntekijöiden vaihtuvuus kausien välillä on suuri.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdyttämisopas toimeksiantajalle perehdyttämisprosessin tueksi. Perehdyttämisoppaan laatimisen tavoitteena oli tehostaa Kartanogolfin uusien työntekijöiden perehdytysprosessia, lisätä työhyvinvointia, työhön sopeutumista ja palvelun laatua. Perehdyttämisopas laadittiin caddiemastereiden ja ravintolan tarjoilijoiden perehdyttämisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen koostuen teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään palvelun laatuun liittyvää teoriaa perehdyttämisen ja johtamisen näkökulmista. Lisäksi työssä tarkasteltiin perehdyttämisen merkitystä kestävään kehitykseen. Toiminnallinen osa koostuu perehdyttämisoppaan ja -suunnitelman laatimisesta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusmenetelmien keinoin. Tutkimusmenetelminä käytettiin avointa haastattelua sekä havainnointia. Tutkimus toteutettiin kesällä 2012. Tutkimuksen aikana haastateltiin ja havainnointiin toimitusjohtajaa, ravintolapäällikköä, caddiemastereita sekä tarjoilijoita eli yhteensä yhdeksää henkilöä. Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan perehdyttämiseen halutaan yrityksessä panostaa. Perehdyttämisen haasteena on työntekijöiden vaihtuvuus. Perehdyttämistä ei ole aikaisemmin toteutettu suunnitelmallisesti vaan jokainen perehdyttämisestä vastaava on laatinut omat menetelmänsä uuden työntekijän perehdyttämiseen. Uusia työntekijöitä opastettiin esimiehen avustuksella keskimäärin kahden päivän ajan työtehtäviin, jonka jälkeen työntekijän perehdyttäminen päättyi. Koska perehdyttämistä ei ole toteutettu suunnitelmallisesti, on keskeisiä asioita jäänyt opastamatta, mikä on vaikuttanut esimerkiksi palvelun laatuun ja työyhteisön hyvinvointiin. Tulosten perusteella mietittiin, miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää ja koottiin perehdyttämisopas perehdytyksen tueksi. Perehdyttämisoppaaseen koottu materiaali on tutkimuksen tulos.</p> <p>Toistamalla tutkimus tutkimuksen luotettavuus ja informaatioarvo kasvavat. Pohtimalla tutkimuksen elementtejä ja vaiheita sekä kuvaamalla aineiston syntymisessä, purkamisessa ja analysoinnissa käytettyjä periaatteita mahdollisimman hyvin lisätään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta</p> <p>Perehdytysoppaalle on yrityksessä tarvetta ja sitä hyödynnetään uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Opas tarjoaa perehdyttäjälle tukea perehdyttämisprosessin aikana. Perehdytysprosessia voidaan kehittää panostamalla seurantaan. Perehdytysopas tallennetaan sähköisesti, jotta muutoksia ja päivityksiä voidaan jatkossa tehdä helposti. Perehdytysopasta pystytään arvioimaan vasta sitten, kun sitä päästään käyttämään uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.</p>	
Avainsanat perehdyttäminen, perehdyttämisopas, palvelun laatu, johtaminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Niina Tuovinen			
Title of Thesis Orientation, Orientation guide for Kartanogolf			
Date	29.4.2013	Pages/Appendices	69 + 8
Supervisor(s) Tiina Kuosmanen			
Client Organisation /Partners Joroisten Kartano-Golf Oy			
<p>Abstract</p> <p>This Bachelor's thesis client was Joroisten Kartano-Golf Oy. Kartanogolf is a full-length golf field and located in Joroinen. The golf field is open from the end of the April till October. Kartanogolf provides employment for 15-20 people. Kartanogolf has three permanent employees. The most of employments are fixed-term so there is a high turnover of workers between seasons.</p> <p>The main goal of this thesis was to provide a work orientation guide for future employees of Kartanogolf. The client hasn't previous materials for orientation before. The goal of this thesis was to make more effective the orientation of the new employees, increase well-being of the work community, adjustment of the work and the quality of the services. The work orientation folder planned for the caddie masters and waiters.</p> <p>This Bachelor's thesis is a functional thesis which contains both theoretical and functional sections. The theoretical framework of the thesis contains theory of the leadership and the quality of the management. The perspective is work orientation. Furthermore this thesis was conducted the meaning of the work orientation for sustainable development. The orientation is a process whose goal is to do for a new employee the member of the working community who produce quality service.</p> <p>The research method used for this thesis was qualitative. The research methods were interviews and observation. The research was done summer 2012. During the research was surveyed and observed the chief executive officer, chief of the restaurant, caddie masters and waitress, totally nine persons. The material of the research was analysed with content analysis.</p> <p>According to the research the company wants to invest in orientation. The challenge is to organize enough time for the orientation. Orientation wasn't systematic. Supervisors created own methods for orientation. Often the supervisors take care of the orientation approximately for the first two days but then the orientation of the new employees end. Because of proper plan of orientation, all the key things were not guide. It has an effect for example quality of service and well-being of the work community. According to the results of the study the process of the orientation was improved. In addition, all vital information was gathered for the orientation guide.</p> <p>Repeating the research the reliability and the value of the information will increase. Character of the research and subject could have an influence for the results of the research.</p> <p>There is a need for orientation guide and the client will use it on orientation. The guide will save electrical. Like so the updating is easy. The orientation process can be further developed by focusing follow-up. The guide of the orientation can be evaluated when it is actually in use with the new employees next summer.</p>			
Keywords Orientation, orientation guide, quality of service, management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat.....	8
1.2	Tutkimusongelma.....	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	11
1.4	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet.....	14
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	16
2.1	Perehdyttämisen määritelmiä.....	16
2.2	Perehdyttämisprosessi.....	18
2.3	Perehdyttämisen menetelmät.....	21
2.3.1	Perehdyttämisessä käytettävä materiaali.....	21
2.3.2	Orientointikeskustelut.....	22
2.3.3	Oppimistehtävät.....	23
2.3.4	Työnopastus.....	23
2.4	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt.....	25
2.5	Perehdyttämiseen liittyviä ongelmia.....	29
2.6	Oppimistyyli.....	29
2.7	Perehdyttämisen seuranta.....	31
2.8	Perehdyttäminen kausi- ja kesätyössä.....	33
2.9	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö.....	34
3	PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN.....	36
3.1	Esimiehen merkitys perehdyttämisessä.....	37
3.2	Perehdyttämis- ja johtamistavoitteiden yhteydet.....	39
3.3	Perehdyttämisen merkitys asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun.....	40
4	PEREHDYTTÄMINEN OSANA KESTÄVÄÄ KEHITYSTÄ.....	43
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	46
5.1	Joroisten Kartano-Golf Oy.....	46
5.2	Ravintola Kesäkartano.....	47
5.3	Tutkimuksen vaiheet.....	48
5.3.1	Tutkimusmenetelmien valitseminen.....	49

5.3.2	Aineiston kerääminen	51
5.3.3	Tulosten analysointi sisällön analyysin avulla.....	53
5.3.4	Perehdytysoppaan ja suunnitelman laatiminen	57
6	POHDINTA.....	61
6.1	Tutkimustulokset	61
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	62
6.3	Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuositukset	64
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	65
	LÄHTEET.....	67

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Liite 2: Perehdyttämisen oppaan sisällysluettelo

Liite 3: Perehdyttämisen muistilista

Liite 4: Perehdyttämisen seurantalomake

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimusongelma.....	10
KUVIO 2	Opinnäytetyön viitekehys	11
KUVIO 3	SWOT-analyysi tutkimuksen merkityksellisyydestä	13
KUVIO 4	Perehdytyksen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009, 10).....	14
KUVIO 5	Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2003, 102).....	18
KUVIO 6	Viiden askeleen menetelmä (Mäntynen & Penttinen 2009, 6)	24
KUVIO 7	Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009, 113).....	27
KUVIO 8	Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukailleen (Kupias ym. 2009, 122).....	30
KUVIO 9	Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2007, 77)	41
KUVIO 10	Perehdytysuunnitelma (Kjelin 2003, 199)	58
KUVIO 11	Perehdytettävien asioiden osa-alueet (Honkaniemi ym. 2007, 158)	59
KUVIO 12	Elämäntehtävän pääelementit (Kamensky 2008, 70).....	60

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Joroisten Kartano-Golf Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle perehdytysopas uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Kartanogolf on täysimittainen golfkenttä Joroisissa, jossa pelataan kauden aikana keskimäärin 27 000 golfkierrosta. Kartanogolf on avoinna toukokuun alusta lokakuulle. Kauden aikana se työllistää 15–20 henkilöä.

”Kun yritykseen palkataan uusi työntekijä tai henkilö siirtyy uusiin työtehtäviin, tulisi hänelle laatia perehdyttämisohjelma.” Näin toteaa Olli Lecklin kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä (2002, 247). Työlainsäädännössä perehdyttäminen on merkitty veloitteeksi, mutta monissa yrityksissä perehdyttämiseen ei ole riittävästi aikaa tai se jätetään toisarvoiseksi. On myös yrityksiä, joissa perehdyttämisen merkitys tiedostetaan, siihen panostetaan ja käytetään yrityksen resursseja. Yritykset ovat tiedostaneet perehdyttämisen tärkeyden ja sen tuoman edun yrityksen imagoon.

Tutkimuksen aihe on valittu työelämään liittyen ja tutkimuksen halutaan vaikuttavan positiivisesti työhön sopeutumiseen ja sen laadukkuuteen toimeksiantajan työyhteisössä. Hyvin suunniteltu perehdyttämisprosessi auttaa uuteen työympäristöön sopeutumisessa ja lisää työn viihtyvyyttä. Uuden työntekijän on koettava olonsa tervetulleeksi erityisesti ensimmäisten työpäivien aikana. Esimiehen merkitys perehdyttämisessä on suuri, sillä häneen uusi työntekijä ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana luottaa.

Hyvän perehdyttämisen pohjana on hyvä suunnittelu. Tämän opinnäytetyön aikana tutkittiin perehdyttämistä koskevaa teoriaa ja sitä koskevia aiempia tutkimuksia, jonka avulla suunniteltiin perehdyttämisopas ja perehdyttämisprosessia. Opinnäytetyö on toiminnallinen koostuen teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettisena viitekehystenä käytetään palvelun laatuun liittyvää teoriaa perehdyttämisestä ja johtamisesta. Toiminnallinen osa koostuu perehdyttämisoppaan ja -suunnitelman laatimisesta. Toimeksiantajalle laadittava perehdyttämisoppaan sisältö ei ole julkinen yrityksen pyynnöstä. Opinnäytetyön liitteiksi on lisätty perehdyttämisoppaan sisällysluettelo, perehdyttämisen muistilista sekä perehdyttämisen seurantalomake.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat

Toiminta yrityksessä on kausiluontoista ja työntekijöiden vaihtuvuus on suuri kausien välillä. Koska työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, täytyy perehdyttämisen laatuun ja suunniteluun panostaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella perehdyttämisopas golfkentän klubitalossa työskentelevälle henkilökunnalle eli caddiemastereille ja tarjoilijoille. Tavoitteena oli laatia perehdyttämisopas uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Samalla opas sisältää hyödyllistä tietoa koko henkilökunnalle. Perehdyttämisoppaan yhteyteen laadittiin perehdyttämisen muistilista, jota noudattamalla perehdyttäminen toteutuu suunnitelmallisesti. Työ toteutettiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla.

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että perehdyttäminen edesauttaa työhyvinvointia, parantaa palvelun laatua sekä vähentää virheitä. Perehdyttäminen jää usein toisarvoiseksi esimerkiksi kiireen vuoksi. Opinnäytetyössä haluttiin osoittaa, että perehdyttämiseen käytetty aika vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan. Oletuksena oli, että perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös työntehokkuuteen. Perehdyttämisen oletettiin vähentävän yrityksen kustannuksia, koska esimerkiksi virheiden korjaamiseen ei tarvitse käyttää aikaa.

Perehdyttäminen on koettu organisaatiossa vaativaksi työn kausiluontoisuuden ja henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi. Perehdyttäminen ei ole ollut suunniteltua vaan perehdyttämisestä vastaava esimies on luonut omat perehdyttämisen menetelmät sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Perehdyttämisen tueksi ei ole aikaisemmin laadittu materiaalia. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on auttaa uuden työntekijän perehdyttämisprosessia. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen parantaa työhyvinvointia ja työhön sopeutumista.

Vakituisessa työsuhteessa Kartanogolfilla on kolme työntekijää: toimitusjohtaja, ravintolapäällikkö ja kenttämestari. Ravintolassa työskentelee ravintolapäällikön lisäksi kauden aikana kaksi tarjoilijaa, keittiömestari ja keittiötyöntekijä. Tarjoilijoiden työsuhteet kestävät neljästä kuuteen kuukauteen. Kiireisen sesongin aikana kesä-elokuussa apuna on koululaisia, jotka auttavat ravintolan työtehtävissä.

Klubitalon henkilökuntaan kuuluvat palvelupäällikkö ja caddiemasterit. Caddiemasterillä tarkoitetaan henkilöä, joka huolehtii pelaajien ajanvaraukseen liittyvistä asioista. Caddiemaster on ensimmäinen henkilö, kenen kanssa golfaava asiakas on tekemisissä, joten ensivaikutelman luominen ja asiantuntevan palvelun antaminen on tärkeä osa caddiemasterin työtä. Palvelupäällikkö toimii caddiemastereiden lähimpänä esimiehenä. Palvelupäällikön työtehtäviin kuuluvat kilpailuiden ja tilaisuuksien järjestäminen, tiedottaminen ja viestintä, internet-sivujen päivittäminen, laskuttaminen sekä päivittäiset asiakaspalvelutehtävät. Palvelupäällikön työsuhde kestää kuusi kuukautta alkaen huhtikuusta. Caddiemasterit aloit-

tavat työt heti kentän avauduttua. Caddiemastereiden työsuhde kestää enimmillään viisi kuukautta.

Toimeksiantona oli suunnitella perehdyttämisopas tarjoilijoille ja caddiemastereille. Perehdyttämisoppaaseen laadittiin tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta uudelle työntekijälle. Opas on kattava tietopaketti, joka auttaa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Henkilöstö ei ole suuri ja se työskentelee tiiviisti yhteistyössä. Pienessä työyhteisössä yhteisöllisyys ja monen alan työtehtävien osaaminen ja tuntemus ovat hyödyksi.

Koska yrityksen toiminta on kausiluonteista, työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Suurin osa työntekijöistä on nuoria opiskelijoita. Monet heistä voivat olla työsuhteessa useana golfkautena peräkkäin. Golf- ja ravintola-alan ammattilaisia on vaikeaa saada työsuhteisiin työn määräaikaisuuden vuoksi. Haasteita perehdyttämiselle luo se, että Kartanagolf voi olla nuoren ensimmäinen työpaikka, jolloin aikaisempaa työkokemusta ei ole. Asiakaspalvelu hoidetaan saman tiskin takaa, jolloin jokaisen työntekijän on tiedettävä sekä ravintolan että golfkentän asiat. Caddiemastereilla ja tarjoilijoilla on käytettävissään omat kassat ja työpisteet. On kuitenkin tärkeää, että jokainen työntekijä osaa tarvittaessa auttaa asiakasta, on hän sitten ravintolan tai golfkentän asiakas.

Hyvän palvelun takaamiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi perehdyttäminen jokaisena golfkautena on erittäin tärkeää. Perehdyttäminen vaatii henkilökunnan ja erityisesti esimiesten työpanoksen. Ravintolapäällikkö vastaa tarjoilijoiden perehdyttämisestä. Hän huolehtii myös, että caddiemasterit osaavat tarvittaessa auttaa ravintolan henkilökuntaa. Palvelupäällikkö vastaa caddiemastereiden perehdyttämisestä. Samalla hän huolehtii siitä, että tarjoilijat osaavat tarvittaessa hoitaa esimerkiksi golfkentän lähtöaikojen varaamisesta. Perehdyttämiselle ei ole yrityksessä jäänyt riittävästi aikaa kauden alussa ja usein perehdyttäminen on jäänyt kesken. Uudet työntekijät ovat joutuneet nopeasti selviämään asiakaspalvelutehtävissä itsenäisesti, jonka vuoksi palvelu on kärsinyt. Olen ollut henkilöstöpalavereissa keskustelemassa perehdyttämiseen liittyvistä ongelmista ja perehdyttämisoppaan tarpeellisuudesta. Perehdyttäminen on koettu vaativaksi, koska sitä varten ei ole laadittu suunnitelmaa. Tämän vuoksi toimeksiantaja on antanut tehtäväksi selvittää, mitkä tiedot yrityksestä ja työtehtävistä ovat olennaisia, jotta uusien työntekijöiden perehdyttäminen jatkossa sujuisi helpommin.

Hyvä perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tietoa uusi työntekijä tarvitsee aloittaessaan työt yrityksen palveluksessa sekä millainen perehdyttämisoppaan sisällön täytyisi olla. Perehdyttämissuunnitelman tavoitteena on yhtenäistää toimintatapoja Kartanogolfilla, parantaa työntekijöiden hyvinvointia, lisää työn sujuvuutta sekä parantaa palve-

lun laatua. Golf- tai ravintola-alan osaaminen ei ole välttämätöntä ja palkkaamisen perusteena on usein se, että henkilö soveltuu asiakaspalveluun.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen keskeisenä ongelmana oli selvittää, mitä tietoa perehdyttämisoppaan täytyy sisältää ja miten perehdyttäminen yrityksessä pitäisi toteuttaa. Tutkimuksen aikana selvitettiin, kuinka perehdyttäminen toteutetaan onnistuneesti kausiluonteisessa työpaikassa. Tutkimusongelma ja sen tarkentavat kysymykset on esitetty kuviossa 1. Kuvio on koottu mukailen Kupiaksen ja Peltolan teosta *Perehdyttämisen pelikentällä* (2009). Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyä perehdyttämisestä on, ketkä perehdyttämisestä hyötyvät, mitä asioita perehdyttämisessä täytyy huomioida sekä miten perehdyttäminen toteutetaan.



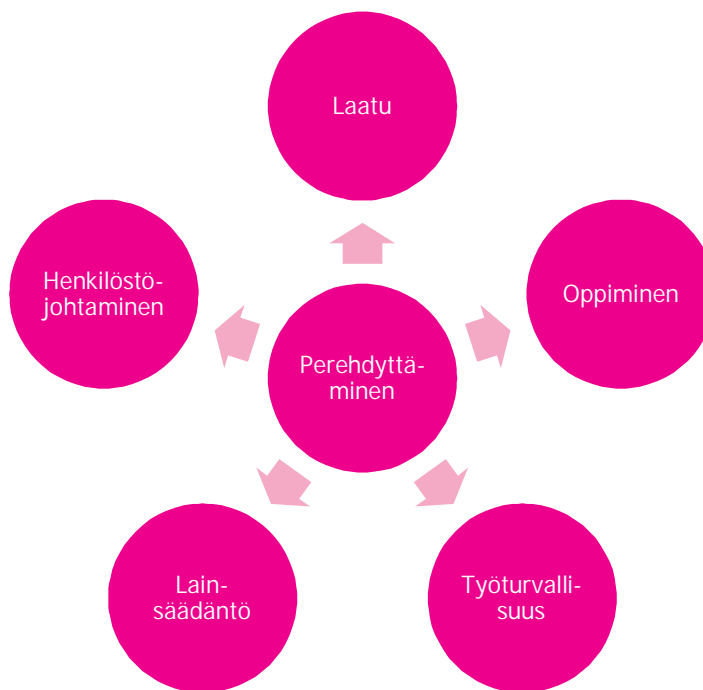
KUVIO 1 Tutkimusongelma (Kupias & Peltola 2009; mukailen)

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota Kartanogolfin perehdyttämisen tueksi mahdollisimman kattava ja toimiva, päivitettävissä oleva perehdyttämisopas. Sen avulla uudet työntekijät saavat tukea omaan oppimis- ja perehdyttämisprosessiin. Perehdyttämisopas sisältää tietoa Kartanogolfin toiminnasta ja sen käytännöistä sekä tietoa golfista harrastuksena.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoriasta ja sen pohjalta laaditusta perehdyttämisoppaasta. Perehdyttämisopas on kohdennettu Kartanogolfin uusille työntekijöille ja suunniteltu perehdyttämisen apuvälineeksi.

Opinnäytetyössä käytettiin teoriaa luomaan pohjaa tutkimukselle. Kuviossa 2 on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön perustana on teoria perehdyttämisestä. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitä vaikutuksia perehdyttämisellä on palvelun laatuun ja työturvallisuuteen. Lain mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus perehdyttämiseen ja perehdyttäminen on työnantajan velvollisuus. Henkilöstöjohtaminen on iso osa perehdyttämistä ja esimiehen merkitys perehdyttämisen aikana on suuri. Perehdyttäminen täytyy suunnitella yksilöllisesti työntekijän osaamisen perusteella, koska jokaisen oppimistyyliä ja aikaisempi hankittu työkokemus ovat erilaisia.



KUVIO 2 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön ensimmäinen osa käsittelee perehdyttämiseen liittyvää teoriaa. Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään perehdyttämiseen liittyviä käsitteitä ja perehdyttämisen menetelmiä. Työssä tarkastellaan perehdyttämistä ja sen merkitystä kausi- ja kesätyössä sekä eri oppimistyyliä. Opinnäytetyössä käsitellään myös perehdyttämisen merkitystä, hyötyjä ja perehdyttämisen prosessiin liittyviä ongelmia. Perehdyttäminen ei pääty ainoastaan uuden työntekijän ensimmäisiin työpäiviin vaan perehdyttämisen prosessi on pitkäaikainen

prosessi. (Kupias ym. 2003, 245). Tämän vuoksi opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämisen seurantaan sekä perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä.

Kolmannessa luvussa käsitellään johtajuuden ja esimiehen merkitystä perehdyttämissä aikana. Tutkimuksessa tutkittiin perehdyttämis- ja johtamistavoitteiden yhteyttä toisiinsa. Esimiehen on sisäistettävä perehdyttämisen merkitys ja sen tuomat edut. Perehdyttäminen ei saa olla esimiehen näkökulmasta lisätyötä vaan osa työnkuvaan liittyvä tehtävä. Opinnäytetyössä sivuttiin myös henkilöstöjohtamisen merkitystä perehdyttämissä prosessissa sekä tarkastellaan perehdyttämisen merkitystä asiakastytyvyyteen ja palvelun laatuun.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään perehdyttämisen ja kestävä kehityksen kytköstä toisiinsa. Tutkimuksessa haluttiin korostaa kestävä kehityksen merkitystä ja tuoda esille, että jokainen yrityksen jäsen voi tietoisilla valinnoilla ja ratkaisulla kehittää yhteiskuntaa kestävämpään suuntaan. Kestävä kehitys on myös se, että yritys pyrkii toiminnallaan kannattavuuteen ja siihen, että yrityksen toiminta olisi pitkäikäistä. Hyvällä perehdyttämisellä yritys voi vaikuttaa siihen.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Luku aloitetaan esittelemällä toimeksiantaja. Luvussa kerrotaan tutkimuksen eri vaiheista: tutkimuksen käynnistymisestä ja suunnittelusta, aineiston keräämisestä sekä perehdytysoppaan suunnittelusta ja kokoamisesta. Tässä osassa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineiston keräämiseen liittyviä kysymyksiä. Lopuksi kerrotaan perehdytysoppaan laatimiseen liittyvästä prosessista. Pohdinta-osiossa arvioidaan tutkimusta, tehdään jatkotoimenpide ja kehittämis ehdotukset toimeksiantajalle sekä arvioidaan tutkimuksen tekijän oppimista prosessin aikana ja sen päätyttyä.

Opinnäytetyön toinen osa eli empiirinen osa on teorian pohjalta syntynyt perehdyttämisopas. Perehdyttämisopas on syntynyt yhteistyössä Kartanogolfin työntekijöiden kanssa. Oma työkokemukseni yrityksessä on osaltaan vaikuttanut perehdyttämisoppaan laatimiseen.

SWOT-analyysin (kuvio 3) tavoitteena on selvittää lukijalle kuvion avulla tutkimuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi havainnoi tutkimuksen merkityksellisyttä ja sen tarpeellisuutta lukijalle. SWOT-analyysi on tutkimustyön apuväline.

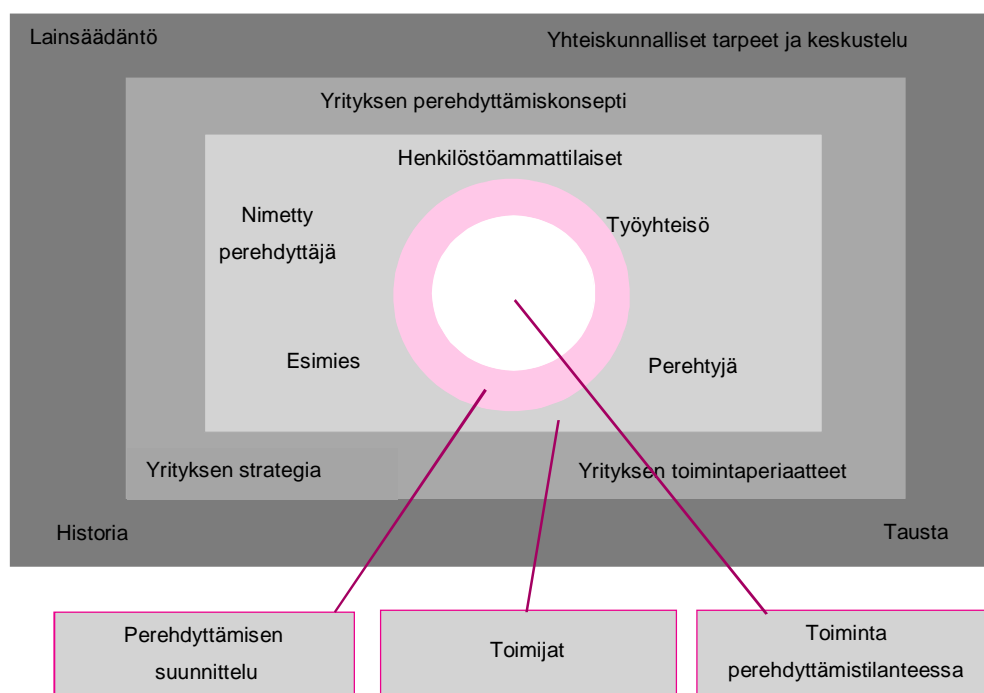
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksen merkityksellisyys ja tarpeellisuus yrityksessä • Toimeksiantaja ja selkeä toimeksianto • Aikaisempaa perehdyttämisopasta yrityksessä ei ole, joten oppaan laatiminen voidaan aloittaa alusta • Oma työkokemus yrityksessä, johon perehdyttämisorja laaditaan • Liiketalouden opinnot resonomiopintojen rinnalla antavat näkökulmaa oppaan tekemiseen myös liiketaloudelliselta kannalta 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksia on jo useita, heikkoutena voi olla oman tutkimuksen ja aiempien tutkimuksien samankaltaisuus • Sitoutumisen puute tutkimuksen tekemisessä • Työn rajaaminen, koska perehdyttämiseen liittyvää teoriaa on paljon käytettävänä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opas parantaa toimeksiantajan perehdyttämisprosessia • Tehostaa toimeksiantajan palveluprosessia • Työhyvinvoinnin parantuminen • Yrityksen imagon vahvistuminen • Taloudelliset vaikutukset 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksen epäonnistuminen, tietoa perehdyttämisorjaan materiaaliksi ei saada riittävästi • Perehdyttämisorja ei vastaa toimeksiantajan tarpeita • Perehdytysuunnitelman noudattaminen ei toteudu • Päivittämiseen ei varata riittävästi yrityksen resursseja

KUVIO 3 SWOT-analyysi tutkimuksen merkityksellisyydestä

1.4 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Tässä luvussa käsitellään Kupiaksen ja Peltolan perehdytyksen pelikentällä kuviota perehdytykseen liittyvien käsitteiden avaamiseksi lukijalle. Kuviosta 4 nähdään, mistä osista perehdyttäminen koostuu. Tutkimuksen tavoitteena oli keskittyä kuvion keskiöön eli perehdyttämisen suunnitteluun.

Historia, lainsäädäntö, yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu sekä tausta vaikuttavat yrityksen strategiaan, perehdyttämiskonseptiin ja toimintaperiaatteisiin. Yritys ei toimi irrallaan ympäristöstään, vaan sen strategiassa ja toiminnassa on otettava huomioon ympäristön vaatimukset. Yrityksen on noudatettava lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia, pärjättävä kilpailussa ja oltava samalla houkutteleva työnantaja sekä hyvä yrityskansalainen. (Kupias ym. 2009, 10.)



KUVIO 4 Perehdytyksen pelikentällä (Kupias ym. 2009, 10)

Yrityksen toimijat, esimies, perehdyttäjä ja perehtyjä, työyhteisö ja henkilöstöammattilaiset ovat mukana eri tavoin perehdyttämisessä yrityksestä riippuen. Hyvä perehdyttämisen suunnitelma vaikuttaa siihen kuinka perehdyttämistilanteessa toimitaan. (Kupias ym. 2009, 10.)

Perehdyttämisen muotoja on erilaisia ja eri yritykset ovat luoneet omat tapansa perehdyttämiseen. Jokin tietty menetelmä toimii hyvin jonkin alan yrityksessä, mutta hyväksi havaittu malli ei välttämättä toimi samalla tavalla erilaisessa organisaatiossa. Sen vuoksi on erityisen tärkeää, että yrityksen henkilökunta on mukana laatimassa perehdyttämissuunnitelmaa. (Kjelin ym. 2003, 205.)

Ennen kuin perehdyttämisoppaan suunnitteleminen yritykselle voidaan aloittaa, on selvitettävä yrityksen toimintaperiaatteet ja strategia, jotta voidaan keskittyä perehdyttämiskonseptin luomiseen. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat perehdyttäminen ja perehdyttämisopas.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen tavat, työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat ja omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä. (Kupias ym. 2009, 18.)

Perehdyttämisopas toimii osana perehdytysuunnitelmaa. Oppaan tarkoituksena on tukea uuden työntekijän oppimista. Opas on tukena sekä uudelle työntekijälle että perehdyttäjälle. Oppaaseen on kirjattu kaikki oleellinen, mitä uusi työntekijä tarvitsee perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen. Perehdyttämisopas on myös hyödyllinen työväline yrityksen muille työntekijöille. (Kangas ym. 2007, 10.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä kappaleessa syvennytään perehdyttämistä koskevaan teoriaan sekä käsitellään perehdyttämisprosessin menetelmiä ja perehdyttämisen merkitystä ja hyötyjä yritykselle.

Perehdyttämisprosessin aikana on huomioitava eri oppimistyyliä. Tästä syystä tässä luvussa käsitellään oppimistyylien vaikutusta perehdyttämistilanteeseen. Luvun lopuksi käsitellään perehdyttämiseen liittyviä ongelmia sekä perehdyttämisen seurantaan sekä perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä.

2.1 Perehdyttämisen määritelmiä

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja autetaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia yrityksestä ja työtehtävistä. Perehdyttämiseen osallistuvat kaikki työntekijät, joiden kanssa työntekijä on työtehtävien aikana tekemisissä. Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. (Kjelin ym. 2003, 13.)

Parry näkee perehdyttämisen prosessina, jossa organisaatio auttaa uutta työntekijää asettumaan työhön. Perehdyttämisen avulla rakennetaan positiivinen suhde työntekijän ja yrityksen välille, mikä vähentää työntekijän stressiä ja parantaa organisaatioon sopeutumista. (Parry 1993, 1.) Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Perehdyttämisen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen työntekijät työskentelevät johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Valvisto 2005, 47.)

Kjelin ym. (2003, 14) kuvaavat perehdyttämisen prosessina, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja yrityksen välillä. Perehdyttäminen ei ole ainoastaan muutamman tunnin tai muutamana päivänä kestävä koulutus vaan perehdyttäminen on moniulotteinen sarja, joka sisältää suunniteltuja elementtejä ja yrityksen ihmisten spontaania toimintaa.

Perehdyttämisen aikana työntekijä perehtyy työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön. Perehdytyksen aikana työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean sekä arvot ja tavat. Tärkeää on myös oppia tuntemaan omat työkaverit, asiakkaat sekä työtehtävät ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2009, 151.) Perehdyttäminen ei ole ainoastaan työhön opastamista vaan myös yritykseen ja työyhteisöön tutustumista. Työntekijän on tiedettävä, miten organisaatio toimii ja minkä vuoksi se on olemassa. (Kupias ym. 2008, 13.)

Työhön perehdyttämisen tavoitteena on työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Lepistö 1998, 2.)

Kjelinin ym. (2003, 17) mukaan perehdyttäminen tähtää siihen, että uusi työntekijä omaksumaa organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Perehdyttämisen keskeisinä, mutta kauaskantoisimpina tavoitteina voidaan nähdä yksilön sitouttaminen ja organisaation uudistumiskyky. Molemmat tavoitteet ovat keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta. Uuden työntekijän on pystyttävä tasapainottelemaan säilyttämisen ja uudistamisen välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että uutta työntekijää ei ainoastaan sopeuteta yrityksen käytäntöihin, vaan yritys hyödyntäisi uuden työntekijän tuomia mahdollisuuksia ja ideoita.

Kupiaksen ym. (2009, 17) mukaan perehdyttämisprosessin alussa on pohdittava, miten yrityksen haasteet ja toiminta linkittyvät perehdyttämiskonseptiin. Onko konsepti sen hetkisen tavoitekäytännön vai vanhan strategian mukainen? Sen pohjalta organisaatiossa on hyvä keskustella siitä, haetaanko yrityksessä ensisijaisesti sopeuttavaa perehdyttämistä, jossa työntekijä mukautuu yrityksen konsepteihin ja vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin vai onko uuden työntekijän tarkoitus osallistua organisaation kehittymiseen ja uudistamiseen, jolloin puhutaan dialogisesta perehdyttämistavasta.

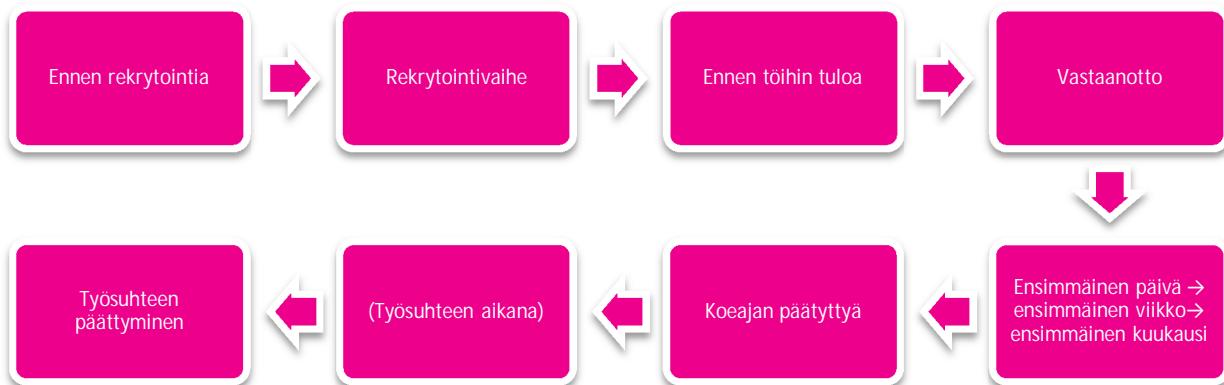
Koska perehdyttämissuunnitelma laaditaan uuden työntekijän kanssa, vastuuta perehdyttämisestä siirretään myös hänelle itselleen. Dialogisesta perehdyttämisestä voidaan puhua työyhteisön ja uuden työntekijän yhteiskehittelyä, jossa perehdyttäminen elää uuden työntekijän tietojen ja taitojen mukaisesti. Dialogisen perehdyttämisen etuna ovat henkilökohtaisuus, mutta se vaatii perehdyttämisestä vastaavalta osaamista ja molempien osapuolien sitoutumista. (Kupias ym. 2009, 41–42.)

Räätäloidyn perehdyttämisen menetelmässä perehdyttämisohjelma rakennetaan uuden työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti (Kupias ym. 2009, 40). Kartanogolfilla halutaan huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Yritys haluaa, että työntekijät ovat mukana laatimassa omaa perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämissuunnitelma halutaan laatia jokaiselle työntekijälle omien taitojen ja tietojen mukaisesti. Perehdyttämisen aluksi yrityksessä on selvitettävä työntekijän osaaminen, jonka mukaan perehdyttäminen suunnitellaan. Työnkuvat yrityksessä ovat erilaisia sekä työntekijöiden osaaminen ja taidot voivat olla erilaisia. Perehdyttämisen toteuttaminen yksilöllisesti jokaisen työntekijän taitojen mukaisesti on tärkeää, mutta vaatii molempien osapuolien sitoutumista perehdyttämisprosessiin.

Hyvää perehdyttämistä voidaan toteuttaa monilla tavoin. Perehdyttämisestä vastuu usein on esimiehellä, vaikka monissa organisaatioissa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Perehdyttäminen kuuluu jokaisen työyhteisössä työskentelevän työtehtäviin ja perehdyttämisen prosessin kehittämiseen osallistuvat kaikki. Perehdytettävällä on tärkeä osa oman perehdyttämisohjelman laatimisessa ja muokkaamisessa. Perehdytettävä ei ole ainoastaan toimenpidekohde vaan hän on omalta osaltaan aktiivisesti mukana toiminnassa. (Kupias ym. 2009, 45.)

2.2 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessin etenemistä voidaan kuvata prosessina, joka voidaan jakaa vaiheisiin kuvion 5 mukaisesti. Perehdyttämisen vaiheet ovat ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättymisen. (Kupias ym. 2003, 102.)



KUVIO 5 Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2003, 102)

Perehdyttäminen ja perehdyttämisen valmistelu alkavat jo ennen rekrytointia. Tässä vaiheessa työyhteisössä mietitään työtehtävän vaatimuksia sekä millaista osaamista tehtävässä vaaditaan. Perehdyttämisen painopiste määräytyy sen mukaan, onko tehtävä rajattu tarkkaan jo ennakkoon vai täydennetäänkö organisaation osaamista uudella tehtävällä. (Kupias ym. 2003, 102.)

Perehdyttämisen prosessin toinen vaihe on rekrytointiprosessi. Uuden henkilön perehdyttäminen alkaa, kun mahdollinen uusi työntekijä ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä yritykseen saadakseen lisää informaatiota työtehtävästä. Tällöin esimiehellä on vastuu siitä, antaako hän oikeanlaista tietoa työtehtävistä ja mainitseeko oleelliset asiat työhön liittyen. (Valvisto 2005, 37.) Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan työtehtävän ja -yhteisön sekä organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Rekrytointivaihe on erittäin oleellinen osa perehdyttämisen vaihetta. Tässä vaiheessa myös organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta. (Kupias ym. 2003, 102)

Uuden työntekijän valinnan jälkeen aloitetaan perehdyttämisen suuntaaminen sen mukaan, palkataanko uusi työntekijä selkeärajaiseen työtehtävään vai onko uusi työntekijä palkattu organisaatioon täydentävänä työntekijänä. Jos työntekijän työkuva ei ole rajattu selkeästi, painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä. Sopeuttavaa perehdyttämistä käytetään, jos tulokas perehdytetään selkeästi rajattuun työtehtävään, jolloin painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä. (Kupias ym. 2003, 102)

Valinnan jälkeen perehdyttäjä ottaa yhteyttä uuteen työntekijään ja laatii uuden työntekijän osaamisen mukaan perehdyttämissuunnitelman. Tärkeää tässä vaiheessa on se, että uusi työntekijä ja perehdyttäjä tutustuvat ennakkoon toisiinsa. Uusi työntekijä voi halutessaan esittää kysymyksiä liittyen uuteen työpaikkaan ja – tehtäviin liittyen. Esimiehen velvollisuutena on kertoa, mitä ensimmäisenä työpäivänä tapahtuu, mikä helpottaa uuteen työpaikkaan sopeutumista. (Kupias ym. 2003, 102)

Employee Orientation Program Guidelines -verkkosivustolla painotetaan uuden työntekijän osaamisen ja ammattitaidon kartoittamista ennen perehdyttämisen aloittamista. Perehdyttämisen täytyy olla prosessi, joka alkaa työntekijän ensimmäisenä päivänä. Perehdyttämisen tehtävänä on auttaa työntekijää ymmärtämään työnkuva sekä yrityksen tavoitteet ja arvot. Oppimisen ja perehdyttämisen täytyy olla uudelle työntekijälle mieluisaa. Yritys voi tehdä muistilistan perehdyttämisen prosessia varten, jolloin perehdyttämisen toteuttaminen tapahtuu suunnitelman mukaisesti. (Government of Nova Scotia 2013.)

Vastaanoton tärkeys ja hyvän ensivaikutelman luominen uudelle työntekijälle on merkittävä. Vastaanotossa uuden työntekijän on tunnettava itsensä tervetulleeksi. Hyvän ensivaikutelman luominen antaa yrityksestä uudelle työntekijälle hyvän vaikutelman ja työhön sopeutuminen voi alkaa helpommin. Hyvin toteutettu vastaanotto vähentää uuden työntekijän jännitystä. (Kupias ym. 2003, 102) Valviston (2005, 48) mukaan ei ole samantekevää, kuka uuden työntekijän vastaanottaa. On suositeltavaa, että uuden työntekijän vastaanottaa esimies, jotta sopeutuminen uuteen työympäristöön alkaa välittömästi.

Ensimmäiset työpäivät ovat kriittisiä, sillä uudella työntekijällä on odotuksia uusien työtehtävien ja – tovereiden suhteen. Yrityksen on pystyttävä lunastamaan uuden työntekijän odotukset. Rekrytointivaiheessa on mietittävä, millaisen vaikutelman yrityksestä ja työnkuvasta antaa, jotta se vastaisi todellisuutta. (Valvisto 2005, 48.) Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat, kuten avaimet ja esitellään uudelle työntekijälle työpiste, työtoverit sekä työtilat. Ensimmäisen päivän aikana on huolehdittava, että uudella työntekijällä on riittävästi tekemistä. Tietoa täytyy antaa rajallisesti, siten että uuden työntekijän on se helppo omaksua. Liiallinen tiedon määrä ensimmäisten päivien aikana hankaloittaa perehdyttämisprosessia ja uusien asioiden oppiminen ei tapahdu tehokkaasti. (Kupias ym. 2003, 105–107.)

Ensimmäisenä työpäivänä keskitytään olennaisimpiin opittaviin asioihin ja annetaan uuden työntekijän seurailla muita työntekijöitä. Keskustelun, kyselyn ja kuuntelemisen merkitys korostuvat ensimmäisten työpäivien aikana. Työssä mahdollisesti esiintyvät riskit käydään läpi ensimmäisten päivien aikana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9-10.)

Kupias ym. (2003, 106) kirjoittavat ensimmäisen työviikon tärkeydestä. Oleellista on, että työntekijä pääsee konkreettisesti tekemään töitä uudessa työympäristössä. Työhön sopeutumista helpottaa, kun pääsee tekemään työtehtäviä alusta alkaen. Uuden työntekijän on helpompi hahmottaa yleisiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta ja perehdytettävät asiat jäävät paremmin mieleen. Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen selvitetään ja laaditaan sen mukaan perehdyttämissuunnitelma.

Perehdyttämissuunnitelmasta on laadittu valmiita pohjia, mutta jokainen työntekijä perehdytetään yksilöllisesti. Ensimmäisen viikon jälkeen keskustellaan ja mietitään, mihin asioihin seuraavien viikkojen aikana panostetaan ja mitkä asiat mahdollisesti voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Ensimmäisen viikon aikana huolehditaan, että perehdyttäminen tapahtuu isompina kokonaisuuksina ja työviikkojen edetessä keskitytään työtehtäviin yksitiskohtaisemmin. (Kupias ym. 2003, s. 106)

Ensimmäisen kuukauden aikana uudelle työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiä. Näiden ajatusten kautta voi parhaimmillaan syntyä uusia ideoita toimintatapojen kehittämiseksi. Esimiehellä on oltava taito ja kyky vastaanottaa kehittämisideoita uudelta työntekijältä. Tässä vaiheessa päävastuu perehdyttämisestä siirtyy perehtyjälle itselleen. (Kupias ym. 2003, 107.) Jokaisen työntekijän on kannettava vastuu omasta kehittämisestään. Parhaat tulokset työelämässä saavutetaan, kun uusi työntekijä on itse aktiivinen kehittymään. Työntekijä voi miettiä osaltaan, kuinka yritystä voi auttaa saavuttamaan päämääriä ja tavoitteita ja samalla pohtia omia tavoitteita ja vahvuuksiaan. (Lecklin 2002, 248.) Kuukauden työssäolon jälkeen on hyvä käydä myös palautekeskustelu perehdyttämiseen

liittyen, missä palautetta voi antaa molemmin puolin perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä (Kupias ym. 2003, 107).

Koeaika on useimmissa työpaikoissa lain sallimat neljä kuukautta. Koeaika saa olla kestoltaan korkeintaan puolet työsuhteesta. Koeajan tavoitteena on, että uusi työntekijä selviytyy työtehtävistään ja osaa hankkia tietoa itsenäisesti. Koeajan kuluessa sopeutuminen työyhteisöön on usein tapahtunut. Perehdyttäminen jatkuu koeajan päätyttyä, mutta ei yhtä aktiivisesti kuin työsuhteen alussa. Perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen ja työsuhteen keston mukaisesti. Perehtyjän on saatava hyvä alku työlleen. (Kupias ym. 2003, 110.) Eri-tyisen tärkeää on kerrata uudelleen yrityksen identiteetin kannalta tärkeimpiä asioita, kuten visiota, arvoja sekä strategiaa (Valvisto 2005, 49).

Työsuhde voi päättyä monista syistä. Työsuhteen päätyminen voi olla ennakkoon tiedettävä tapahtuma, kuten kesätyöntekijöiden tai määräaikaisten työsuhteiden päätyminen. Perehdyttäminen päättyy työsuhteen päättyessä. Työsuhteen päättymisen yhteydessä on työntekijä ja työntekijän kesken käydään lähtökeskustelu, missä pyydetään palautetta esimerkiksi perehdyttämisestä. Pitkän työsuhteen päättyessä työntekijää kohdellaan arvostavasti, sillä usein pitkäaikaisilla työntekijöillä on hiljaista tietoa. Lähtökeskustelussa käydään läpi perehdyttämisen toteuttamista sekä kehittämisideoita. Palautteen antaminen ja sen kerääminen kausityöntekijöiltä on tärkeää perehdyttämisprosessin ja rekrytoinnin kehittämisen kannalta. (Kupias ym. 2003, 110.)

2.3 Perehdyttämisen menetelmät

Yrityksen on pohdittava strategiaansa ja omaan toimintakonseptiinsa sopiva perehdytysmenetelmä. Perehdyttämismenetelmiä voidaan käyttää useita yhtä aikaa ja menetelmää mietittäessä on otettava huomioon uuden työntekijän valmiudet. Perehdyttämisessä ja perehtymisessä on ymmärrettävä oppimisen ja ohjaamisen haasteet. Yrityksellä on oltava visio siitä, minkälaista perehtymistä tarvitaan ja mikä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa. (Kjelin ym. 2003, 205.)

Perehdyttämisen kestoa on hankala määritellä, mutta siihen vaikuttaa olennaisesti työsuhteen pituus. Vakituksissa työsuhteissa perehdyttämisen kestoon vaikuttavat työtehtävät ja työntekijän asema yrityksessä. (Kjelin ym. 2003, 205.)

2.3.1 Perehdyttämisessä käytettävä materiaali

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu tietomateriaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Kaikki tieto, mitä perehdyttämistilanteessa välitetään uudelle työntekijälle, on tärkeää koko henkilöstölle. Perehdyttämisessä käytettäviä materiaaleja voivat olla

erilaiset oppaat ja Tervetuloa taloon – vihkoset, jotka ovat tarkoitettu erityisesti uusille työntekijöille. Kun materiaalia aletaan suunnitella, on muistettava, että materiaalin päivittäminen on jatkossa helppoa. Niiden käyttämisen ja tutustumisen on oltava vaivatonta. (Kjelin ym. 2003, 205)

Perehdytyksen oheismateriaalien luominen vie aikaa. Todellisuudessa materiaalin luominen säästää aikaa varsinaisessa työn perehdyttämisessä ja ennen kaikkea lisää työn tehokkuutta. Hyvä perehdyttämismateriaali parantaa työn perehdyttämisen suunnitelmallisuutta ja varmistaa sen, että kaikki oleellinen asia opastetaan. (Kangas ym. 2007, 6;10.)

Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, kuten asiakkaille suunnattuja lehtiä tai vuosikertomuksia. Myös yrityksen Internet-sivut ovat hyvä keino tutustua yrityksen toimintaan ja sen tarjoamiin palveluihin. Suurissa yrityksissä on käytössä myös intranet, jota voi hyödyntää perehdyttämisessä. Intranetissä tieto on ajan tasalla ja sitä on helppo päivittää. Työyhteisössä on saatavilla myös tuote- ja palveluesitteitä, vuosikertomuksia, tiedotteita ja yritysesitteitä, joita kannattaa hyödyntää perehdyttämisen materiaaleina. (Hyppänen 2009, 195–196.) Selkeintä on kuitenkin käyttää yhtä koottua opasta, joka sisältää uusille työntekijöille tärkeää tietoa. (Heinonen & Järvinen 1997, 144).

2.3.2 Orientointikeskustelut

Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut ovat tärkeä osa perehdyttämistä. Ensimmäinen keskustelu olisi hyvä ajoittaa työsuhteen alkuun. Orientointikeskustelujen aikana tarkennetaan työtehtäviä, työn tavoitteita sekä henkilön roolia organisaatiossa. Työsuhteen alussa sovitaan työn tavoitteista sekä keskustellaan uuden työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista. Orientointikeskustelujen tavoitteena on kartoittaa uuden työntekijän ammatillista osaamista ja asioita, joihin perehdyttämisprosessin aikana tarvitsee panostaa. (Kjelin ym. 2003, 205.)

Orientointikeskusteluissa voidaan laatia työntekijälle kehityssuunnitelma ja asettaa työlle tavoitteet. Keskusteluissa otetaan huomioon yrityksen ja henkilön omat tarpeet. Keskustelujen yhteydessä voidaan pohtia työntekijän kehitys- ja uratavoitteita. (Lecklin 2002, 248.)

Orientointikeskusteluiden aikana varmistetaan, että työntekijä ymmärtää yrityksen strategian. Uuden työntekijän on tiedostettava, miten yrityksen strategia vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Työntekijän omien tavoitteiden on pohjaututtava osaltaan yrityksen strategiaan, jonka vuoksi strategian ymmärtäminen on tärkeää. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa auttaa se, että työntekijöillä on yrityksessä selkeät roolit ja jokainen tuntee työskentelevänsä osana joukkuetta. (Valvisto 2005, 62.)

2.3.3 Oppimistehtävät

Oppimistehtävät auttavat uutta työntekijää pääsemään alusta alkaen kiinni työhön. Oppimistehtävillä tarkoitetaan oppijaa aktivoivia, oppimista edistäviä toimeksiantoja. Esimerkiksi perehtyminen yrityksen strategiaan ja asiakastoimintaan edistävät oppimista. Oppimistehtäviksi soveltuvat sellaiset tehtävät, joiden avulla uusi työntekijä voi tarkentaa näkemystään työstään. Oppimistehtävien ei ole tarkoitus olla keksittyjä perehdyttämistä varten, vaan tehtävien tarkoitus on hyödyntää yritystä. Oppimistehtävät ja vastuun antaminen työsuhteen alussa motivoivat uutta työntekijää. (Kjelin ym. 2003, 205.)

Oppimistehtävät ovat yksilöllisiä ja yrityksen sen hetkisen tarpeiden mukaisia. Oppimistehtävien aikana työntekijä käyttää hyödykseen perehdytyksessä saamaansa tietoa ja etsii aktiivisesti uutta tietoa. Olennaista on, että oppimistehtävät eivät jää irrallisiksi annetusta työnkuvasta vaan työntekijä voi soveltaa tehtävien tekemisessä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. (Kupias ym. 2009, 159–162.)

2.3.4 Työnopastus

Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työnopastuksessa opetetaan varsinainen työn tekeminen (Mäntynen ym. 2009, 4), kun taas perehdyttämisessä syvennyttään laajempaan kokonaisuuteen, kuten esimerkiksi työympäristöön ja organisaatioon tutustumiseen (Kupias ym. 2009, 13).

Työnopastusta tarvitaan silloin, kun työ on tekijälle uusi, työtehtävät vaihtuvat tai työmenetelmät muuttuvat. Opastusta tarvitaan tilanteissa, joissa hankitaan uusia laitteita tai koneita, työtehtävät toistuvat harvoin tai tilanne poikkeaa tavanomaisesta. (Mäntynen ym. 2009, 4.) Työnopastuksessa opetetaan ja opastetaan työn oikein tekemistä ja tarvittavien koneiden oikeat käyttötavat. Samalla opetetaan turvalliset toimintatavat. Työnopastuksen yhteydessä käydään läpi työohjeet. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Työturvallisuuskeskuksen luomassa Työhön perehdyttäminen ja opastus – oppaassa on kuvattu työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen viiden askeleen menetelmä. Kuviossa 6 esitetään työn opastus viiden askeleen menetelmän avulla.



KUVIO 6 Viiden askeleen menetelmä (Mäntynen & Penttinen 2009, 6)

Ensimmäisessä askeleessa annetaan ohjeita opastustilanteen aloittamiseen. Aluksi kannustetaan työntekijää oppimaan uudet työtehtävät, motivoidaan uuteen työympäristöön ja tehdään työntekijän olo viihtyisäksi uudessa ympäristössä. Ensimmäisessä askeleessa arvioidaan työntekijän lähtötaso. Selvitetään, mitä tietoja ja taitoja on hankittu koulutuksien tai työkokemusten kautta. Seuraavaksi kuvataan tarkasti työntekijälle tehtävä kokonaisuudet, jotka hänen tulee hallita ja osata sekä asetetaan tavoitteet ja mahdolliset välitavoitteet. (Mäntynen ym. 2009, 6.)

Toisessa askeleessa, opetustilanteessa, työntekijää pyydetään analysoimaan työ. Samaan aikaan työhön opastaja näyttää työtä selostaen ja perustellen. Tämän jälkeen työntekijälle annetaan laaditut toimintasäännöt. Opetustilanne on tärkeä vaihe työn oppimisen kannalta erityisesti heille, jotka oppivat helpoiten itse tekemällä ja konkreettisten työtehtävien opastamisella. (Mäntynen ym. 2009, 6.) Tässä vaiheessa opastustilanteen täytyy olla vuorovai-kutteista, jolloin uusi työntekijä voi kysellä epäselviä asioita ja omaksua mahdollisimman hyvän tavan suorittaa työtä (Kangas 2003, 14).

Kolmannessa askeleessa eli mielikuvaharjoittelun aikana työntekijä miettii ja pohtii työtehtäviä. Tässä askeleessa työtä ei vielä kokeilla konkreettisesti vaan työntekijän täytyy selostaa työtehtävät työnopastajalle. Samaan aikaan työhön opastaja seuraa työntekijän prosessia ja auttaa tarvittaessa sekä antaa pelkistettyjä sääntöjä. (Mäntynen ym. 2009, 6.)

Neljäntenä askeleena on taidon kokeileminen ja harjoittelu käytännössä. Työntekijän annetaan kokeilla ja harjoitella tilanteita itsenäisesti. Samalla työn opastaja antaa palautet-

ta ja työntekijä harjoittelee tilanteita uudelleen. Neljännessä askeleessa on tärkeää arvioida työntekijän taitotasoa. (Mäntynen ym. 2009, 6.)

Viidennessä askeleessa varmistetaan, että oppiminen on ollut tehokasta ja riittävää. Työntekijän annetaan työskennellä yksin ja hänelle annetaan palautetta työn tekemisestä ja työtehtävien suorittamisesta. Työntekijää täytyy rohkaista kysymään, jos hän kokee olonsa epävarmaksi. Viidennessä vaiheessa opastaminen päättyy. (Mäntynen ym. 2009, 6.)

Työhön opastamiseen liittyy myös työntekijän ammattitaitojen kehittäminen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu, että hän antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittyä omalla alallaan. Henkilöstön kehittyessä paremmaksi ja tehokkaaksi yrityksen kilpailukyky markkinoilla paranee. Yrityksen työntekijät saavat laajat ja monipuoliset taidot työnopastuksen aikana. Työnopastus motivoi työntekijöitä ja parantaa yrityksen työhyvinvointia. Työnopastusta ja työntekijöiden ammattitaitojen kehittämistä voi toteuttaa monella eri tapaa, mutta tärkeintä on, että yritys löytää itselleen sopivimman tavan huomioiden omat resurssinsa. (Bruce 1999, 164.)

2.4 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Uusi työntekijä voidaan työyhteisössä kokea kilpailijana. Uuden työntekijän odotetaan mukautuvan ja auttavan eikä aiheuttavan lisätyötä. Tämän vuoksi perehdyttämisen hyödyt on osattava osoittaa työntekijöille. (Kjelin 2003, 242.) Perehdyttämisen lähtökohtana on virheiden välttäminen ja paremman palvelun takaaminen asiakkaille. Ongelmien ratkaisukyky helpottuu, työn tulos ja laatu paranevat, kun perehdyttämiseen panostetaan työsuhteen alussa. Työntekijän asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan parantuu ja muodostuu myönteisemmäksi. Yritys luo positiivisen kuvan työntekijälle, kun hänet otetaan huomioon. Sen lisäksi yritys voi saada kilpailuetua toteutetusta perehdyttämisestä. (Lepistö 2004, 57). Kilpailuetu voi näkyä esimerkiksi rekrytointiprosessien aikana. Yritykseen, jossa henkilökunnan hyvinvointiin panostetaan, haetaan töihin mieluummin kuin yritykseen, jossa henkilökunnan hyvinvointiin ei panosteta.

Perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Yritys voi nähdä perehdyttämisen myös investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan palvelun laatua ja tuetaan työssä jaksamista. Perehdyttämisellä voidaan vähentää myös työtapaturmia sekä poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään sen hetken henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Mäntynen ym. 2009, 2.) Perehdyttämisellä varmistetaan, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot, jotta he voivat tehdä työnsä erinomaisesti (Grönroos 2009, 471).

Kunnollinen ja hyvin suunniteltu perehdyttäminen on tärkeää monesta syystä. Uudelle henkilölle syntyy positiivinen mielikuva yritykseen ja omaan työhön. Yhteistyö uuden työntekijän, esimiehen ja muiden työtovereiden kanssa on sujuvampaa, kun on yhteinen tietoutusta, jota käytetään työtehtävien tekemisessä. Hyvä perehdyttäminen helpottaa myös uuden henkilön sopeutumista ja nopeuttaa kehittymistä täysitehoiseen työskentelyyn. (Piili 2006, 184.)

Kjelinin ym. (2003, 20) mukaan perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä kilpailuetua muihin organisaatioihin. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijät oppivat välttämään virheitä. Tämän vuoksi palvelualalla perehdyttäminen näkyy suoraan asiakkaalle laadukkaana palveluna. Toistuvat virheet ja puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen. Huonosti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa myös pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna henkilöstön mielialaan ja heidän työmotivaatioonsa.

Perehdyttämisellä pyritään välttämään ylimääräisiä kustannuksia. Onnistuneen perehdytyksen avulla uusi työntekijä pystyy nopeammin toimimaan itsenäisesti. Virheiden korjaamiseen menee usein monen henkilön työaikaa, joten asialla on taloudellinen merkitys. Virhe voi näyttää myös huonolta palvelulta asiakkaan näkökulmasta. (Österberg 2009, 45.) Perehdyttämisellä tavoitellaan työn oppimisen nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan myös vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuden vähenemiseen. (Kjelin ym. 2003, 46.)

Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin. On todettu, että yhä useammin työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Vähäisellä osaamisella työntekijä joutuu jännittämään omaa osaamistaan työtehtävissään, mikä vaikuttaa motivaatioon ja työn tehokkuuteen. Tämän vuoksi perehdyttäminen heti työsuhteen alusta alkaen on erittäin tärkeää. (Viitala 2007, 231). Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti se, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Työntekijältä vaaditaan nykyisin laajempien asiakokonaisuuksien osaamista. Ammatillinen osaaminen vahvistaa itsetuntoa. Sen seurauksena ajankäyttö ja omien resurssien käyttö tehostuu. Työntekijän täytyy olla halukas oppimaan uutta ja kehittämään omaa osaamistaan. Näin työlle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa paremmin. (Suonsivu 2011, 48–49.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa työntekijälle hyvän kuvan yrityksestä. Tämä vaikuttaa siihen, millaisen mielikuvan työntekijä antaa yrityksestä muille ihmisille. Jos perehdyttäminen on hoidettu huonosti ja työntekijä ei ole viihtynyt työpaikassaan, hän voi jällepäin kertoa yrityksestä ja sen toimintatavoista negatiiviseen sävyyn. Jos taas perehdyttäminen on hoidettu hyvin ja suunnitelmallisesti työntekijän osaamiset ja tarpeet huomioiden, vaikuttaa se työntekijään positiivisesti. Perehdyttämistilanteessa ja perehdyttämistä suunnit-

teltaessa täytyy muistaa, että työntekijä voi jonain päivänä olla asiakas ja työntekijää täytyy kohdella siten, kuin hoidettaisiin asiakassuhdetta. Työntekijä voi esimerkiksi irtisanoutua ottaa mukaansa entisiä asiakkaita, mikä on yritykselle tappiollista. (Buttle 2009, 352.)

Perehdyttämisen hyödyt on hyvä osoittaa myös perehdyttäjälle. Perehdyttämisprosessi on tärkeä oppimisprosessi myös perehdyttäjälle itselleen. Perehdyttäminen opettaa mahdollisesti sellaisia asioita, mitä esimies ei ole aikaisemmin miettinyt omassa työssään. Uuden työntekijän kysymykset ja ajatukset voivat rohkaista esimiestä ja yritystä muuttamaan ja uudistamaan omia toimintatapojaan. Hyvä perehdyttäminen ja työhön valmentaminen takaavat sen, että sekä työntekijä että esimiehet viihtyvät omassa työssään ja ovat sitoutuneita siihen. (Bruce 1999, 165.)



KUVIO 7 Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009, 113)

Kuviossa 7 on kuvattu hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä. Kupias ja Peltola (2009, 113) ovat koonneet Kirkpatrickia (1994) mukaillen kuvion, jossa he ovat listanneet hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä. Perehtyminen suunnitellaan yrityksen ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti.

Työyhteisössä on lyhytaikaisia ja vakituisia työntekijöitä, jonka vuoksi on tärkeää, että perehdyttäminen tapahtuu tehokkaasti, mutta mahdollisimman monipuolisesti. Perehdytyksessä voidaan käyttää samaa runkoa, mutta se täytyy osata muuntaa jokaiselle työntekijälle sopivaksi riippuen hänen osaamisestaan ja ammattitaidostaan. (Kangas ym. 2007, 3.)

Hyvin onnistuneella perehdytyksellä taataan uuden työntekijän työssä menestyminen ja työn sisäistäminen. Organisaatio kehittyy samaan aikaan uuden työntekijän tietojen ja taitojen avulla. Hyvällä perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus työyhteisöön ja organisaatioon. Nämä asiat ovat perehdyttämisen suunnittelun takana. Perehdyttämisen täytyy tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja omalle työyhteisölle. (Kupias ym. 2009, 113.)

Seuraavaksi on listattu Honkaniemen ym. (2007, 155) mukaisesti perehdyttämisen hyödyt sekä organisaatiolle että uudelle työntekijälle. Tärkeimpinä asioina nähdään tuottavuuden ja palvelun paranemisen sekä kilpailuedun luomisen organisaatiolle. Uuden työntekijän suoritustaso nousee nopeammin ja osaaminen lisääntyy, mikä mahdollistaa ammatti-identiteetin vahvistumisen.

Organisaation hyötyminen

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

Uuden työntekijän hyötyminen

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

2.5 Perehdyttämiseen liittyviä ongelmia

Uuden työntekijän valmiudet työtehtäviin on selvitettävä ennen työsuhteen alkamista. Työhaastatteluissa työntekijöiden valmiudet useimmiten selviävät, mutta lyhyessä ajassa saattaa tapahtua vääriä olettamuksia. Väärä käsitys työntekijän valmiuksista voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Yritys voi olettaa perehdyttämisen olevan negatiivinen asia. Perehdyttämisen oletetaan olevan kallista ja vaativan yrityksen resursseja, kuten työntekijöiden työaikaa. Työntekijästä halutaan hyöty heti irti, mikä tarkoittaa sitä, että työt on aloitettava heti. (Kjelin ym. 2003, 242.) Perehdyttäminen ja sen suunnitteleminen vaativat yrityksen resursseja, mutta siitä koituvat hyödyt ovat haittoja suuremmat.

Usein uudelta työntekijältä odotetaan, että hän tuo uusia näkökulmia työtehtäviin liittyen ja häneltä voidaan odottaa myös organisaation uudistumiseen liittyen mielipiteitä. Kuitenkin harvat yritykset hyödyntävät uusia työntekijöitä systemaattisesti ja tietoisesti yrityksen kehittämistyössä. Tavallisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire. Kiireen vuoksi perehdyttäminen jää usein joko kokonaan tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Arjen työtehtävät sitovat työyhteisön jäsenet oman työn velvollisuuksiin, jolloin uusien työntekijöiden perehdyttäminen kärsii. (Kjelin ym. 2003, 241.)

Perehdyttäminen ei aina tuota tulosta ja uuden työntekijän työsuoritukseen ei olla yrityksessä tyytyväisiä. Keskustelun merkitys esimiehen ja uuden työntekijän välillä korostuu tämän kaltaisissa tilanteissa. Täytyy selvittää, missä tilanteissa on toimittu väärin ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Yrityksen on esimerkiksi mietittävä, ovatko uuden työntekijän valmiudet ja osaaminen kartoitettu työsuhteen alussa riittävän hyvin. Paneutuminen perehdyttämisen kehittämiseen on välttämätöntä ja yrityksen on tarkasteltava omaa rekrytointi- ja perehdyttämisprosessejaan, jotta virheitä vältetään. (Kjelin ym. 2003, 244)

2.6 Oppimistyylit

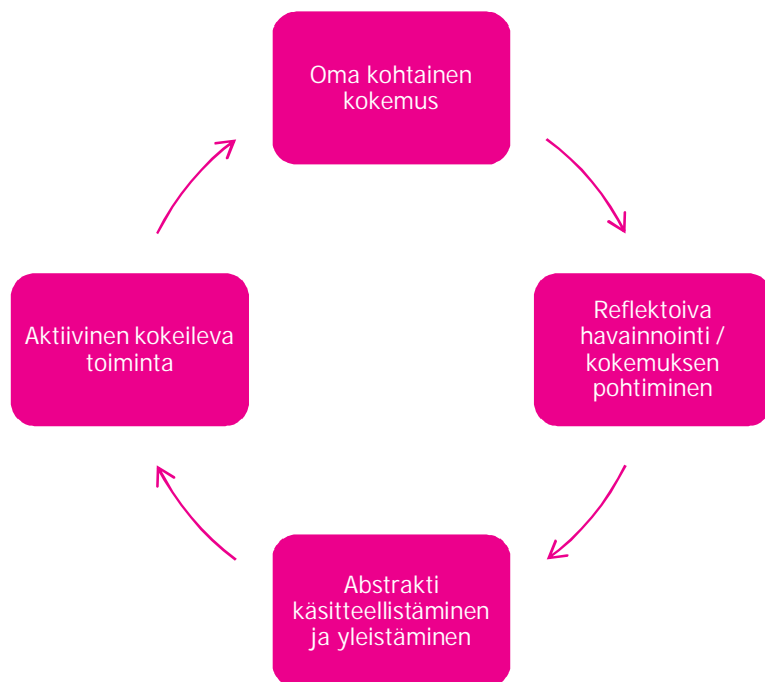
Perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehtyjän oppimisen edistäjänä. Perehdyttämisprosessista vastaavan henkilön on tarkasteltava omaa käsitystään oppimisesta. Oppiminen voidaan karkeasti jakaa toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. (Kupias ym. 2009, 114.)

Uuden työntekijän ja perehdyttäjän mieluisimmat oppimistyylit voivat poiketa toisistaan. Tämän vuoksi perehdyttäjän on pohdittava omia oppimistyylyjään ja sitä, miten ne vaikuttavat perehdyttämistilanteeseen. Oppimaan oppiminen ja sen ohjaaminen voivat olla yksi tärkeimmistä osa-alueista perehdyttämisessä. Perehdyttäjän on ymmärrettävä, mikä on uudelle työntekijälle mielekkäin tapa oppia uutta ja millainen on hänen yksilöllinen oppimis-

pohja. Oppiminen rakentuu aiemmin opitulle perustalle, jolloin uutta tietoa tulkitaan aiempien käsitysten mukaisesti. Aiempaa opittua voivat olla tiedot, taidot, käsitykset ja uskomukset. Joissakin tilanteissa vanhat opitut mallit voivat olla puutteellisia tai virheellisiä, jolloin uuden oppiminen edellyttää vanhan tiedon poisoppimista. (Kupias ym. 2009, 121.)

Oppimistyytlejä voidaan hahmottaa kokemuksellisen oppimisen mallin pohjalta. Kokemuksellisen oppimisen kehittäjä on Kolb (1984). Kokemuksellinen oppiminen lisää ihmisen omaa itsetuntemusta. Kokemuksellisen oppimisen näkemyksen mukaan oppiminen on syklinen prosessi, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan, jäsennellään uudestaan ja kokeillaan. Kokeilut taas tuottavat uusia kokemuksia, joita voidaan edelleen tulkita, pohtia ja jäsennellä. Sykli tuottaa jälleen uusia kokemuksia ja uusi sykli käynnistyy aina edellisen syklin pohjalta. (Kupias ym. 2009, 122.)

Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan hyvä oppiminen koostuu jokaisesta neljästä vaiheesta. Tutkimuksissa on havaittu, että jotkut ihmiset ovat oppiessaan erityisen hyviä käsittelemään omia kokemuksia ja toiset ihmiset katsovat asioita monesta eri näkökulmasta. Toiset kokeilevat asioita käytännössä ja jotkut yleistävät asioita. (Kupias ym. 2009, 123)



KUVIO 8 Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukailten (Kupias & Peltola 2009, 122)

Perehdyttämisen pelikentällä -kirjassa (Kupias ym. 2009, 122) on kuvattu kokemuksellisen oppimisen mallia Kolbia mukailten. Kolb kuvaa kokemuksellisen oppimisen kehänä (kuvio 8), jossa kokemukset ja opiskeltava aihe etenevät tarkentuvana kehänä. Kehään kuuluvat omakohtainen kokemus, refleksiivinen havainnointi eli kokemusten pohdinta, käsitteellistäminen tai yleistäminen sekä kokeileva aktiivinen toiminta.

Konkreettinen kokija (omakohtainen kokemus) oppii parhaiten menemällä rohkeasti mukaan uusiin tilanteisiin. Omakohtaiset kokemukset ovat oppimisen kannalta tärkeitä ja ne ovat hyviä oppimisen keinoja. Konkreettiset tapaukset, kuten esimerkit ja tarinat saavat konkreettisen oppijan oivaltamaan asioita. Hyvä ja turvallinen oppimisilmapiiri ovat keskeisiä osia oppimisprosessissa. Perehdyttämistilanteessa huomioidaan, että perehdyttäminen aloitetaan esimerkiksi kertomalla konkreettisia asioita työstä. (Kupias ym. 2009, 123.)

Pohdiskeleva havainnoija (refleктоiva havainnointi) tarvitsee oppimiseen aikaa. Pohdiskeleva havainnoija haluaa perehtyä asioihin perusteellisesti ja katsoa asioita monista eri näkökulmista. Perehdyttäjän täytyy huomioida, että perehtyjä haluaa perusteluja ja aikaa asioiden käsitteellistämiseen. (Kupias ym. 2009, 123.)

Abstraktille käsitteellistäjälle sopivat luentomaiset perehdyttämistilanteet. Perehtyjä tutustuu uusiin asioihin mielellään perehdyttämismateriaalin kautta ja hän on kiinnostunut kokonaisjäsennyksistä sekä teorioista. (Kupias ym. 2009, 122.)

Osallistuva kokeilija (aktiivinen kokeileva toiminta) oppii parhaiten kokeilemalla käytännössä asioita. Oppiminen on mielekkäintä, kun opittua asiaa saa soveltaa ja kokeilla käytännössä. Pitkät jaarittelut saavat osallistuvan kokeilijan pitkästyneeseen ja oppimista ei tällöin tapahdu välttämättä ollenkaan. (Kupias ym. 2009, 122.)

2.7 Perehdyttämisen seuranta

Hyvän perehdyttämissuunnitelman lisäksi tarvitaan perehdyttämisen seuranta. Tulokkaan perehdyttämisen toteuttamista on seurattava perehdytysprosessin yhteydessä. Seurannalla on merkitystä sekä uuden työntekijän tilanteen ja osaamisen arvioinnissa sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden kannalta. (Kjelin 2003, 245.)

Perehdyttämisen seuranta aloitetaan heti uuden henkilön aloitettua työtehtävät. Tällä tavoin varmistetaan hyvä alku uudelle työsuhteelle ja kerätään arvokasta tietoa seuraavia rekrytointeja varten. Usein uusi työntekijä panostaa työtehtäviinsä työsuhteensa alkuvaiheessa. Ensimmäiset kuukaudet ovat myös kriittisiä sitoutumisen näkökulmasta tarkastellessa. Lupaukset, joita haastattelutilanteessa annetaan, on täytettävä. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Perehdyttämisen seurannan apuvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi tarkistuslistaa. Tarkistuslista sisältää jäsenllynn luettelon perehdyttämisessä esille otettavista asioista. Samalla se toimii perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen tukena ja muistilistana. Tarkistuslistaa voi käyttää sekä perehdyttäjä että perehdytettävä perehdyttämisen seurannassa ja oppimisen varmistamisessa. (Kupias 2009, 179.) Viisas esimies sopii Honkaniemen ym.

mukaan (2007, 162) keskustelulle aikaa muutaman kuukauden päähän työsuhteen aloittamisesta, joissa keskustellaan työn aloittamiseen ja perehdyttämiseen liittyvistä asioista.

Uuden työntekijän työsuhteen ensimmäiset päivät ovat tärkeimpiä perehdyttämisen ja työhön sopeutumisen kannalta. Esimiehen on selvitettävä aikaisessa vaiheessa millaista tukea ja tietoa uusi työntekijä tarvitsee. Keskeisintä on selvittää toimenkuvan perustehtävä sekä keskeisiä tavoitteita, jotta uusi työntekijä voi suunnata omaa toimintaansa yrityksen strategian ja arvomaailman mukaiseksi. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia seurataan ja arvioidaan: saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon perehdytysuunnitelmaa kehitettäessä. (Kjelin 2003, 245.)

2.8 Perehdyttäminen kausi- ja kesätyössä

Työterveyslaitoksen julkaisemassa artikkelissa Kesätyö on kahden kauppa – vinkit työntekijälle ja työnantajalle kirjoitetaan, kuinka esimiehen pitää huomioida jokainen kesätyöntekijä yksilöllisesti tämän oman työkokemuksensa valossa. Kesätyöntekijöillä saattaa olla hyvin erilaisia taitoja ja työpaikka voi olla nuoren ensimmäinen kosketus työelämäään. Esimiehen on luotava työpaikalle sellainen ilmapiiri, jossa asioista uskalletaan keskustella. Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvi toteaa haastattelussa, että kesätyöntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä asioista, joiden avulla kokemuksesta saadaan molemminpuolinen hyöty. (Työterveyslaitos 2011.)

Työturvallisuusasiantuntija Juha Rantanen IF-vahinkovakuutusyhtiöstä kertoo, että kesätyöntekijöillä täytyy olla oma perehdyttämishjelma, jolla lisätään työpaikan turvallisuutta. Työturvallisuuden kannalta avainasemassa on perehdytys työn alkuvaiheessa. Perehdytysprosessi ei pääty kesätyöntekijällä ensimmäisiin työpäiviin vaan sitä jatketaan myöhemmin työn ohessa. Työn laatu ja työteho paranevat, kun työntekijä oppii tehtävät oikein. Samalla virheet ja tapaturmat vähenevät. Myös työhön ja työyhteisöön asennoidutaan myönteisesti, jos perehdyttäminen työsuhteen aikana hoidetaan hyvin. Kesätyöntekijät kertovat myös omista työkokemuksistaan eteenpäin, joten hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon. (IF-vahinkovakuutusyhtiö 2013.)

Lyhyissä työsuhteissa perehdyttämiseen kannattaa sisällyttää tärkeimmät työsuhteasiat, kuten työaika, poissaolot, tauot, tilat ja tiivistetty työnopastus. Lisäksi perehdyttämisen aikana kerrotaan yrityksen toimintatavoista, palveluista ja tuotteista. Uudelle työntekijälle on annettava perehdyttämisen tueksi esimerkiksi perehdyttämisosas, johon tärkeimmät asiat työnkuvaan liittyen on kerätty. Oppaasta on hyvä löytyä perustietoa myös yrityksestä ja sen toiminnasta. (Hyvä perehdytysopas, 15–16.)

Employee Orientation Program Guidelines on antanut internetsivuillaan ohjeistuksen lyhytaikaisten työsuhteiden perehdyttämistä varten. Perehdyttämistilanteessa täytyy huomioida työnkuvaan liittyvät työtehtävät ja vastuut. Perehdyttämistilanteessa esitellään työympäristö, työtoverit sekä yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Sivustolla painotetaan perehdyttämisen vaikutukseen työntekijöiden turvallisuuteen. Neuvot, kuinka toimia uhkaavissa tilanteissa tai onnettomuuden sattuessa ovat tärkeitä koko työyhteisölle. (Government of Nova Scotia 2013.)

Tärkeää kausityöläisten perehdyttämisessä on huomioida, että nuorten tiedot ja taidot eivät ole samanlaisia kuin pidempään työelämässä olleiden. Tämän vuoksi uuden työntekijän valmiudet on selvitettävä hyvin ennen perehdyttämisen aloittamista. Mitä paremmin pereh-

dyttäminen hoidetaan ja suunnitellaan, sitä todennäköisemmin voidaan ennaltaehkäistä vahinkojen sattumista. Perehdyttämisessä on myös tärkeää kertoa, että työntekijällä on oikeus puuttua ja kertoa asiasta esimiehelle, jos hän havaitsee puutteita tai ongelmia työturvallisuudessa. Kesätyöntekijän perehdyttäminen on kaikkien työntekijöiden etu. Perehdyttämisellä taataan se, että työtehtävät opitaan nopeammin, virheet ja vahingot sekä poissaolot vähenevät ja työteho ja työnlaatu paranevat. Hyvin hoidettu perehdyttäminen lisää viihtymistä työpaikalla ja luo myönteisen kuvan yrityksestä ja työyhteisöstä. (Laaksonen & Hättinen 2012.)

2.9 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden perehdyttämisestä. Perehdyttämistä säätelevät lait ja asetukset (työsopimuslaki 55/2001, työturvallisuuslaki 738/2002), mutta organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa perehdyttämisen itsenäisesti. Laissa on kiinnitetty huomiota erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa ja perehdyttää työntekijöitä.

Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään, vaikka yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai menetelmiä muutettaisiin tai kehitettäisiin. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Lain mukaan, työnantajan on pyrittävä mahdollisuuksien mukaan edistämään työntekijän työuraa kykyjen mukaisesti. (Kupias ym. 2009, 21.)

Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava siitä, että työntekijä saa riittävästi perehdyttämistä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, työsuojelumenetelmiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. Työntekijälle on annettava myös opetusta ja ohjeistusta turvallisista työtavoista. Perehdytystä tulee päivittää ja täydentää tarvittaessa ja sitä on annettava aina työsuhteen alkaessa ja työtehtävien muuttuessa. (Finlex 2013.)

Pelastuslaissa (379/2011) on määrätty työpaikkoja huolehtimaan yrityksen pelastussuunnitelmaan perehdyttämisestä. Perehdyttämistä koskevat myös laki nuorista työntekijöistä (998/1993). Nuoren työntekijän on lain mukaan saatava riittävä opetusta ja ohjausta työhönsä, jotta ei aiheuttaisi vaaraa itselleen tai muille. (Finlex 2013.)

Perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat työntekijöiden ennakoivaa suojelua. Työssä ja työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet on mahdollisuuksien mukaan rajattava pieniksi. Vaaratilanteisiin on varauduttava ennakoivasti ja niistä on kerrottava henkilöstölle ja opastettava, kuinka uhkaavissa tilanteissa toimitaan. Perehdyttäjän on tiedettävä työsuojeluun liittyvistä lainsäädännöistä ja määräyksistä. Hyvään perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuuluu turvallisten työtapojen korostaminen. (Mäntynen ym. 2009, 3-5)

Työnopastukseen ja perehdyttämiseen kuuluvat ergonomisista asioista huolehtiminen. Työasennosta ja -liikkeistä huolehtiminen ovat osa työnantajan velvollisuuksista. Olennaisena asiana työnopastukseen kuuluu myös työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäiseminen ja henkisen kuormittumisen torjunta. Työpaikan pelisäännöistä keskusteleminen on keskeinen osa työnsuojelua. (Mäntynen ym. 2009, 5.)

3 PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista. Perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus myös palvelun laatuun. Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista, palvelun laatua sekä esimiehen merkitystä perehdyttämisprosessin aikana.

Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun. Henkilöstötyöhön kuuluvat organisaation henkilöstökäytännöt ja – prosessit. Näiden avulla varmistetaan henkilöstön oikea määrä, osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen. (Viitala 2007, 20)

Palvelun laadun lähtökohtana ovat asiakkaan odotukset. Asiakkaat odottavat saavansa sellaista palvelua, mitä yritys lupaa. Yrityksen on pystyttävä palvelullaan täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset. (Pakkanen 2009, 47) Asiakkaan on saatava hieman enemmän kuin mitä hän odottaa. Tämän vuoksi hyvä palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet, mutta ei saa häntä välttämättä pitämään suhdetta palveluntarjoajaan vaalimisen ja kertomisen arvoisena. Hyvä laatu, saattaa herättää asiakkaassa sellaisia tunteita, että hän mainitsee niistä myös työkavereilleen ja ystävilleen. Myönteisesti yllätynyt asiakas puhuu saamastaan palvelustaan eteenpäin ja hän muistaa sen. (Grönroos 2009, 142.)

Hyvään palveluun vaikuttaa suuresti se, millaisen perehdyttämisen asiakaspalvelija on työtehtäviinsä saanut. Tämän vuoksi perehdyttämisen täytyy olla etukäteen suunniteltua ja perehdyttämisen apuna voidaan käyttää opasta, johon tärkeimmät perehdyttämiseen liittyvät asiat on kirjattu.

Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun. Välittömässä asiakaspalvelussa olevat henkilöt tarvitsevat tukea ja osaamista myös taustalla olevilta työntekijöiltä. Laatu kärsii välittömästi, jos kuka tahansa epäonnistuu asiakaspalvelutilanteessa tai taustatehtävissä. (Grönroos 2009, 154)

Työntekijöitä on koulutettava ja perehdytettävä työtehtäviin. Henkilöstöä on koulutettava asiakaskeskeisyyteen, jotta he pystyvät hoitamaan tilanteita ammattitaitoisesti. Työntekijöiden on hyvä tietää omat valtuutensa ja rajansa, jotta he tietävät, kuinka toimia esimerkiksi tyytymättömän ja turhautuneen asiakkaan kanssa. Tämä palvelun normalisointiprosessi kuuluu myös oleellisesti perehdyttämiseen palvelualan yrityksessä. (Grönroos 2009, 165)

Työntekijän osaamisen ja työnvaatimusten täytyy olla tasapainossa. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa on kehitettävä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisesti työntekijöiden työympäristöstä huolehtiminen ja hyvien työolojen mahdollistaminen. Esimerkiksi turvallisen työympäristön luominen, ongelmiin puuttuminen ja ergonomisten työvälineiden ja –tapojen huomioiminen on huomioitava perehdyttämistilanteessa ja perehdyttämissuunnitelmaan laadittaessa. (Suonsivu 2011, 136-137.)

3.1 Esimiehen merkitys perehdyttämisessä

Organisaatioon tulleen uuden työntekijän ensimmäiset työpäivät luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille (Piili 2006, 124). Asenteita on vaikea muuttaa jälkikäteen, joten sen vuoksi on tärkeää, että ensimmäiset työpäivät jäävät positiivisesti uuden työntekijä mieleen. Perehdyttämisen haasteet ja panokset riippuvat hyvin pitkälti organisaatiosta ja esimiehen luonteesta. Esimiehen on huolehdittava, että perehdyttäminen on tarkoituksen mukaista sekä varmistettava, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä. Esimiehen täytyy perehdyttämisen aikana seurata ja antaa palautetta sekä pidettävä huolta työntekijästä, hänen työturvallisuudestaan ja työhyvinvoinnistaan. (Kupias 2009, 62.)

Riitta Hyppänen listaa teoksessaan *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä* (2009, 50) esimiestehtävässä onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita. Hän listaa perehdyttämisen yhdeksi tärkeimmistä esimiesosaamiseen liittyvistä asioista. Esimiehen on osattava hankkia tarpeen mukaan uutta henkilökuntaa ja huolehdittava heidän perehdyttämisestä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Perehdyttämisen aikana esimiehellä on tukena koko työyhteisö ja oma esimies. Jos uusia työntekijöitä palkataan samaan aikaan, on kannattavaa pitää perehdyttämiskurssi, jossa käsitellään työpaikan yhteisiä asioita, tavoitteita, asiakkaita, menettelytapoja, hallintoa ja työsuhteeseen muita liittyviä asioita. Se on myös hyvä keino verkostoitua muiden työntekijöiden kesken.

Esimies laatii perehdyttämisestä suunnitelman. Perehdyttämissuunnitelma käydään läpi uuden työntekijän kanssa työsuhteen alkaessa. Esimiehen on muistettava, että uusi työntekijä ei pysty vastaanottamaan ja muistamaan suuria tietomääriä ensimmäisinä työpäivinä. Tärkeimmät asiat käydään ensimmäiseksi läpi ja sen jälkeen tietomäärää laajennetaan pala palalta. Kokonaisuuden hahmottamista auttaa systemaattisuus ja perehdyttämisen apuna käytettävä tukimateriaali. Yrityksessä on hyvä laatia avuksi lomake tai muistilista, joilla varmistetaan perehdyttämismenettelyn systemaattisuus ja kattavuus. (Hyppänen 2009, 52.)

Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin ennen perehdyttämistä on selvittää uuden työntekijän osaaminen ja oppimistyyli. Varsinaisten työtehtävien sisällön omaksumiseen ja hallintaan pureudutaan työnopastuksen avulla ja tehtävän laadun määräämässä tahdissa. Työn te-

kemistä kokeilevaa henkilöä voi pyytää esimerkiksi kuvaamaan ääneen miten hän toimii ja minkä vuoksi hän näkee olevan perusteltua tehdä niin. Näin uusi työntekijä saa hyvän tilaisuuden täydentää puuttuvia tietoja. (Piili 2006, 125). Tällä tavoin uuden työntekijän ja perehdyttäjän keskinäinen vuorovaikutus myös säilyy.

Piili (2006, 126) muistuttaa, että itsenäisen työnteon alkamisen jälkeen perehdyttäminen ei pääty. Esimiehen tuki ja rakentava palaute on erityisen tärkeää oppimisprosessin kannalta. Itsenäisen työnteon alkamisen jälkeen kannattaa varmistaa palautteen ja tuen saanti sekä rakentava suhtautuminen epäonnistumiseen. Kun virheistä ei alussa rangaista, oppimisprosessi helpottuu. Syvälinen ja täydellinen osaaminen syntyy vasta omien kokemusten jäsentämisen kautta.

Perehdyttämisen onnistumista on hyvä seurata haastattelemalla työntekijöitä puolen vuoden kuluttua. Silloin on vielä mahdollista paikata mahdollisia aukkoja ja kysellä uuden työntekijän havaintoja ja mielipiteitä yrityksestä, sen toiminnasta ja omien työtehtävien mielekkyydestä ja työn sujumisesta käytännössä. Perehdyttämisvaiheessa olevan työntekijän kysymyksiä kannattaa kuunnella tarkasti. Työntekijä voi kyseenalaistaa asioita, koska hänen asenteensa ja tapansa eivät ole mukautuneet yrityksen käytännön mukaisiksi. Uusi ihminen tuo mukanaan uusia ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia, joista voi olla hyötyä kehittäessä yrityksen toimintaa. (Piili 2006, 126.)

Lainsäädäntö määrää työnantaja pitämään huolta omista työntekijöistään. Työnilo koostuu keskinäisestä arvostuksesta, hauskuudesta ja siitä, että työntekijät kokevat, että heistä välitetään ja pidetään huolta. (Furman 2004, 30.) Tämän vuoksi perehdyttämisen merkitystä ei pidä aliarvioida. Perehdyttäminen on yksi esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä ja se vaikuttaa olennaisesti kaikkeen. Huolellinen perehdyttäminen ja siihen panostaminen ovat hyvin tärkeää yrityksen imagon ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Esimiehellä on tärkeä rooli perehdyttämisessä ja työntekijöiden motivoimisessa. Anne Bruce kirjoittaa kirjassaan *Motivating Employees* (2009, 133) työntekijöiden motivoinnista ja motivoivan työympäristön luomisesta. Motivoitunut työyhteisö on hyvän perehdyttämisen lähtökohta. Parasta perehdyttämistä on sellainen, mihin osallistuu koko työyhteisö yhdessä omalla panoksellaan. Uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, kun hän kokee, että koko työyhteisö auttaa työhön sopeutumisessa ja opastamisessa. Esimiehellä on suuri vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivoinnista, johon esimies vaikuttaa päivittäin omalla työllään.

Esimiehen merkitys on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Viitala toteaa kirjassaan *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä* (2007, 232), että työhyvinvoinnin ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä kehittämällä esimiestyötä. Usein toimien ei tarvitse

olla radikaaleja vaan pelkkä ongelmista puhuminen ja asioiden esille nostaminen saavat aikaan työhyvinvoinnin parantumista.

Esimies toimii myös oppimisen edistäjänä ja kehittymisen tukijana. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu asettaa työntekijälle tavoitteet ja rajat. Esimiehen kuuluu kertoa työntekijälle mitkä ovat hänen tavoitteensa ja millaista toimintaa häneltä odotetaan. Toimenkuvasta ja yrityksestä riippuen nämä rajat voivat olla väljät tai tiukat. Esimiehen tehtävänä on omalla toiminnalla ohjata toimintaa siten, että työntekijän toiminta on tuloksellista. Jotta toiminta olisi tuloksellista, tarvitaan esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua. Keskusteluiden täytyy olla avoimia, joissa keskustellaan muun muassa työntekijän omista motiiveista sekä yrityksen asettamista tavoitteista. Keskusteluissa käydään läpi myös työntekijän onnistumisia ja kehittämistarpeita. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 203–205.)

3.2 Perehdyttämis- ja johtamistavoitteiden yhteydet

Perehdyttäminen on eduksi koko organisaatiolle sekä jokaiselle yksilölle. Perehdyttämisen perimmäisenä tavoitteena on auttaa yrityksen uusia työntekijöitä sopeutumaan ja toimimaan mahdollisimman pian yhteisön jäsenenä itsenäisesti. Ydintavoitteena yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdyttämisen tavoitteet ovat hyvin monipuolisia ja kaikkia perehdyttämisen tavoitteita voidaan ajatella myös johtamisen tavoitteiksi. Liiketoiminnan tavoitteena voidaan nähdä sisäisen tehokkuuden, asiakkaan kokema laatu ja yrityksen saavuttama tulos. Vastuullisen työnantajan tavoitteena on uuden työntekijän ja sitä kautta yrityksen henkilöstön hyvinvointi. (Kjelin ym. 2003, 47.)

Perehdyttämisessä ei ole kysymys ainoastaan uuden työntekijän perehdyttämisestä uuteen työhön ja työympäristöön. Uusi työntekijä ei ole ainoastaan oppija ja vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Voidaan siis puhua kaksisuuntaisesta vuorovaikutustapahtumasta, jossa uuden työntekijän lisäksi organisaatiokin on muutoksen edessä. (Kjelin ym. 2003, 49.)

Kjelin ym. (2003, 49–50) toteaa, että perehdyttäminen on ennen kaikkea johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteuttamista. Sen vuoksi on tärkeää, että perehdyttämisessä otetaan huomioon strateginen lähtökohhta. Yrityksen strategian ymmärtäminen auttaa uutta työntekijää ymmärtämään yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Tämä auttaa uutta työntekijää edistämään yrityksen päämääriä ja tavoitteita omalla osaamisella ja ammattitaidolla.

Johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksen ihmisten välisestä suhteesta. Johtajuutta ei ole johtajan omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen vaan ryhmän yhteisten ta-

voitteiden saavuttaminen. Laadun parantaminen on keino edistää organisaation menestystä. (Lämsä ym. 2004, 207.)

Perehdyttämisprosessiin kuuluu vahvasti myös sisäisen markkinoinnin tärkeys. Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Tärkeää on pystyä johtamaan työntekijöiden asenteita ja saada heidät motivoitumaan, jotta he olisivat asiakaskeskeisiä ja palveluhenkisiä. Organisaation, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin, täytyy muistaa asennejohtamisen tärkeys. Viestintäjohtamiseen kuuluu olennaisena osana työntekijöille tiedottaminen. Työntekijät ja esimiehet tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan työtehtävistään. He tarvitsevat tietoa työruutiineista, tuotteiden ja palveluiden piirteistä sekä esimerkiksi mainoskampanjoista, joissa asiakkaille luvataan palveluita tai tuotteita erilaisin hinnoin ja tarjouksin. (Grönroos 2009, 443.)

Jokaisen esimiehen on tunnettava myös yrityksen työntekijän arkea. Isoissa organisaatioissa tämä on mahdotonta, mutta johtajan on esimiehenä kuitenkin osattava toimia niissä olosuhteissa, missä hänen lähimmät alaisensa toimivat. Jos johdolla ei ole tuntemusta, miten työ käytännössä yrityksessä hoidetaan, saattavat johdon strategia ja arkitodellisuus työn tekemisessä erota toisistaan. Tämän vuoksi johdolla on oltava kokonaisnäkemys yrityksestä. (Kjelin ym. 2003, 64.)

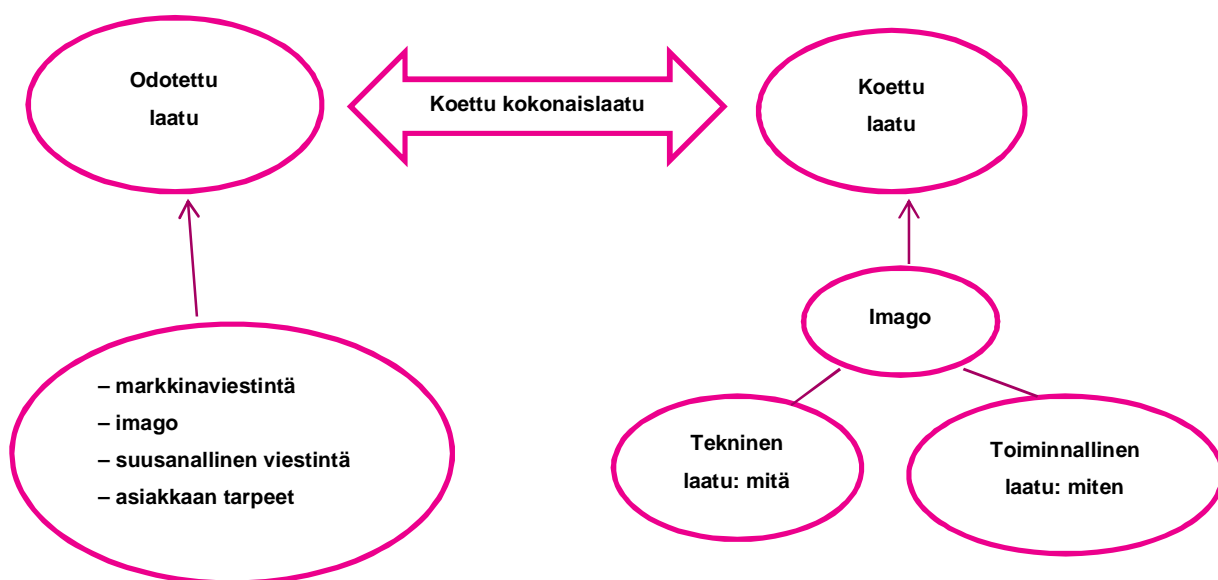
Ammatillinen johtaminen on sitä, että esimies tiedostaa sen, että henkilöstöjohtaminen on osa työnkuvaa ja hän toteuttaa sitä riittävän hyvin. Hyvä johtaminen herättää luottamusta ja vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Tämä taas helpottaa johtamista. Hyvän johtamisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutus toimii esimiehen ja alaisen välillä. Ammatillisen johtamisen keskeiset sisällöt ovat työntavoitteiden selkeyttäminen, työtehtävien rajaaminen sekä riittävien resurssien varmistaminen tehtävien hoitamiseen. (Joki 2006.)

3.3 Perehdyttämisen merkitys asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun

Perehdyttämisellä on merkitys myös asiakaspalveluun. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen näkyvät asiakkaalle laadukkaana ja asiantuntevana palveluna. On tärkeää, että perehdyttämistilanteessa uudelle työntekijällä kerrotaan myös hyvän asiakaspalvelun käytäntöjä. Tyytyväinen ja tyytymätön asiakas kertovat saamastaan palvelustaan eteenpäin, tyytymätön asiakas tutkimuksien mukaan herkemmin. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa panostaa perehdyttämisessä myös asiakaspalveluun. Palveluyrityksissä asiakas tarvitsee asiakaspalvelijan neuvoja ja apua. Tällöin asiakaspalvelun merkitys korostuu. Asiakaspalvelijan täytyy osata esittää asiat ammattitaitoisesti ja uskottavasti, muuten palvelu kärsii. Siihen kuinka asiakaspalvelija palvelutilanteissa toimii, vaikuttaa merkittävästi perehdyttäminen. (Pakkanen ym. 2009, 9.)

Laadukkaan toiminnan takaa motivoitunut henkilökunta, jota yrityksen johto arvostaa kouluttamalla ja kehittämällä. Henkilöstön on osattava itse vaikuttaa omalla työpanoksellaan palvelun laatuun. (Lecklin 2002, 235–237.)

Uuden henkilökunnan hyvä ja suunniteltu perehdyttäminen luo pohjan henkilökunnan osaamisen säilymiselle ja palvelujen pysymisenä laadukkaina. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 22.) Palvelu määritellään aineettomaksi teoksi tai tekojen sarjaksi. (Grönroos 2007, 73.) Perehdyttämisen merkitys korostuu palvelun laadussa ja näkyy näin tuotteen loppukuluttajalle eli asiakkaalle. Yrityksen imagon kannalta on erityisen tärkeää, että perehdyttäminen on hyvin hoidettu.



KUVIO 9 Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2007, 77)

Palvelun tarjoaja ja asiakas ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja se, mitä palvelutapahtuman aikana tapahtuu, vaikuttaa koettuun palvelun laadun tasoon. Kuviossa 9 on esitetty, kuinka asiakkaan kokema käsitys palvelun laadusta syntyy. Laatu on hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua tai ylittää sen. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen vaikka laatu olisikin jollain tasolla koettu hyväksi. Odotettu laatu riippuu monesta eri tekijästä, kuten markkinointiviestinnästä, yrityksen imagosta, suusanallisesta viestinnästä ja asiakkaan tarpeista. (Grönroos 2007, 76–77.)

Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan toiminnallinen ja tekninen laatu, vaan kiihkeä, joka on odotetun ja koetun laadun välissä. Yrityksen imagolla on merkittävä vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. Koettuun palvelun laatuun on tutkittu vaikuttavan seuraavat asiat: luotettavuus, reagoivallisuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä,

uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. (Grönroos 2007, 85.) Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa erityisesti työntekijöiden reagointitaitteeseen, kohteliaisuuteen ja asiakkaan ymmärtämiseen ja tuntemiseen.

Palvelutilanteisiin perehdyttäminen on tärkeää asiakaspalvelutilanteiden kannalta. Perehdyttämisessä täytyy huomioida erityisesti hankalat asiakaspalvelutilanteet, koska niiden tilanteiden hyvä hoitaminen on tärkeää palvelun laadun kannalta. Palvelun laadun kokemiin vaikuttavat erityisesti palvelutilanteiden hallinta. Asiakkailla on oltava tunne, että he hallitsevat palvelutilannetta. (Grönroos 2007, 85.)

Epämukavissa tilanteissa, kuten esimerkiksi golfaikojen myöhästymisistä kerrotaan asiakkaille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta asiakkaille syntyy tunne, että he hallitsevat tilannetta, vaikka eivät myöhästymisestä pidäkään. Asiakaspalvelijan tehtävä on pohtia tilanteeseen sopiva ratkaisu tilanteen normalisoimiseksi. Laadun myönteistä kokemista uhkaava tilanne voidaan kääntää positiiviseksi, jos epämiellyttävä tilanne osataan hoitaa ammattimaisesti ja siten, että asiakas tuntee hallitsevan palvelutilannetta (Grönroos 2007, 85–87.)

Ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa kohdata vaativan asiakaspalvelutilanteen, kun hänellä on oikea asenne, riittävä ihmistuntemus, mielenhallinta ja hyvät vuorovaikutustaidot. Asiakaspalvelijan on osattava kunnioittaa asiakasta, mutta on osattava myös olla tietoinen omasta arvostaan ja osaamisesta. Hyvän asiakaspalvelijan on osattava asettaa itselleen ja työlleen tavoitteet. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi myönteisen ilmapiirin luominen, asiakassuhteiden kehittäminen luottamussuhteiksi, myönteisen imagon antaminen yrityksessä sekä palvelun ja tuotteiden kehittäminen (Raija & Auvo Marckwort 2011, 13–19.)

Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä ovat ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi, palveluympäristö ja maine. (Grönroos 2007, 90) Erityisesti perehdyttämistilanteen kannalta täytyy huomioida, että asiakaspalvelijalla on oltava sellaiset taidot ja tiedot, jotta asiakkaiden ongelmat voidaan ratkaista ammattitaitoisesti. Asiakaspalvelijoiden asenne täytyy olla sen mukainen, että asiakkaille syntyy tunne, että palvelutyöntekijät ottavat asiakkaat huomioon. Nämä kriteerit on huomioitava myös perehdyttämissuunnitelman laatimisessa. Yrityksen palvelutyöntekijöiden täytyy osata toimia tilanteen palvelutilanteen normalisoimiseksi ja heidän täytyy olla asiakkaiden luottamuksen arvoisia. Yrityksen on varmistettava perehdyttämisen yhteydessä, että työntekijä pystyy toimimaan laatuksiteereiden mukaisesti palvelutilanteissa.

4 PEREHDYTTÄMINEN OSANA KESTÄVÄÄ KEHITYSTÄ

Hyvin suunniteltu perehdyttäminen on olennainen osa kestävästä kehityksestä. Kestävän kehityksen merkitys korostuu tulevaisuuden työelämässä. Globaali vastuullisuus ja ilmastonmuutos on otettava huomioon tulevaisuuden yhteiskunnassa. Tietoisilla valinnoilla ja ratkaisulla voidaan kehittää yhteiskuntaa kestävämpään suuntaan. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, kuinka kestävä kehitys on mahdollista kytkeä osaksi toimeksiantajan toiminnan kehittämistä.

Kestävän kehityksen tavoitteena on, että pystyisimme yhdessä huolehtimaan ihmiskunnan fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, kulttuurisesta ja taloudellista hyvinvoinnista vähentämättä luonnon monimuotoisuutta ja ylittämättä luonnonjärjestelmien kantokykyä. Kestävällä kehityksellä ymmärretään ajattelua, jossa päätöksiä ja valintoja tehtäessä otetaan samanaikaisesti huomioon niiden ekologiset, taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset seurausvaikutukset. (Valtion ympäristöhallinta 2013.) Perehdyttämällä ja työntekijöiden aktiivisella kouluttamisella ja ammattitaidon ylläpitämisellä on tärkeä tehtävä kestävä kehityksen edistämiseksi.

Tärkeintä on, että yritys vakiinnuttaa toimintatapoihin kestävä kehityksen periaatteet. Koko työyhteisöä on kannustettava toimimaan kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti, jotta yritys voi toimia kannattavasti ja ympäristöä huomioon ottaen ja kunnioittaen. Taloudellinen vastuu merkitsee sitä, että yrityksen talous on kestävällä pohjalla. Yrityksen on oltava toimintoiltaan tehokas ja tuotettava hyvinvointia yhteiskunnalle. Tässä tutkimuksessa erityisesti sosiaalisen vastuun huomioiminen on olennaista. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Tähän vastuualueeseen kuuluvat myös henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja sen parantamisesta huolehtiminen.

Johtamisen tavoitteena on luoda toiminnalle selkeä suunta sekä tuloksellista ja hyvää palvelua tuottava työympäristö ja ilmapiiri. Toimivan yhteisön perustana ovat yhteiset arvot. Kestävän kehityksen edellytyksenä on johdon vahva sitoutuminen. Yrityksen arvojen, visioiden ja päämäärien täytyy tukea kestävä kehityksen periaatteita.

Valtion ympäristöhallinta määrittelee kestävä kehityksen seuraavasti: ”Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Tämä tarkoittaa myös, että ympäristö, ihminen ja talous otetaan tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa.” (Valtion ympäristöhallinta 2013.)

Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa kestävän kehityksen toteuttamista yrityksissä. Kestävä kehitys kattaa laajasti talouden, ympäristön ja sosiaaliset näkökohdat. Vahva ja kilpailukykyinen talous on välttämätön edellytys, jotta muut kestävän kehityksen näkökulmat voidaan toteuttaa. Kestävää taloutta ei kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa, jos samalla ei huolehdita ympäristöstä ja ihmisistä. (Arvo Finland Oy 2010.) Yrityksen toiminnasta tulee pitkäjänteisesti kestävä, kun siinä huomioidaan kestävän kehityksen kaikki ulottuvuudet eli taloudellinen toiminta, ympäristönäkökohdat, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen sekä toimiminen eettisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. (Valtion ympäristöhallinta 2013.)

Osaamisen puutteiden varhainen tunnistaminen ja korjaaminen edistävät työssä jaksamista. Yrityksen kannalta keskeistä on, että henkilöstön määrä ja rakenne on mitoitettu tarkoituksenmukaisesti ja jokainen voi toimia ammattitaitoaan vastaavissa tehtävissä. Sitoutuminen yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin on koko organisaation menestyksen kannalta ratkaisevaa.

Toimeksiantaja on hakemassa joutsenmerkkiä ravintola Kesäkartanon toiminnalle. Tämä on osoitus siitä, että yritys on halukas toimimaan ja kehittämään toimintaansa kestävän kehityksen näkökulman huomioiden. Tämän vuoksi kestävän kehityksen huomioiminen perehdyttämispöytäkirjasta laatien on myös tärkeää. Uuden työntekijän perehdyttämisessä on otettava huomioon kestävän kehityksen periaatteet. Työntekijöitä autetaan toimimaan työsääntöjen mukaisesti kestävän kehityksen mukaisesti.

Ympäristöasioiden hallinnalla organisaatio voi saavuttaa huomattavia liiketaloudellisia etuja ja sen vuoksi on tärkeää, että perehdyttämisessä huomioidaan kestävän kehityksen periaatteet. Raaka-aineiden ja muiden resurssien tehokkaampi käyttö, energiakulutuksen vähentyminen, jätemäärien ja jätteen käsittelystä aiheutuvien kulujen vähentyminen sekä materiaalien uusiokäyttö ovat asioita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota perehdyttämisen aikana. (SFS 2013, 3.) Asiakkaiden lisäksi myös henkilöstö, verkostoyhteistyössä toimivat yhteistyökumppanit, paikkakunnan asukkaat ja tiedotusvälineet ovat kiinnostuneita yritysten vastuullisesta toiminnasta. (Arvo Finland Oy 2010.)

Kestävää kehitystä on se, että taataan liiketoiminnan kannattava jatkuminen mahdollisimman pitkään. Kestävän kehityksen on näytävä yrityksen visiossa ja strategiassa. Imagollisesti on tärkeää, että yritykset toimivat vastuullisesti. Kestävä kehitys on tuotava osaksi jokapäiväistä toimintaa. Esimerkiksi yrityksen energiakuluja saadaan matalimmiksi opastamalla työntekijöitä energian kulutuksessa. Kestävän kehityksen organisoiminen käytännössä on olennaista ja se tuottaa haluttuja tuloksia. Yrityksen työntekijät on perehdytettävä osaksi kestävän kehityksen toimintaa.

Kestävän kehityksen näkyminen yrityksen visiossa ja strategiassa on keskeistä. Kestävän kehityksen pitää ulottua alemman tason tavoitteiksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi. Kestävän kehityksen kasvua hankaloittaa muun muassa käsitteiden paljous, jonka vuoksi kestävä kehitys on tuotava enemmän kansan läheisemmäksi termiksi, arvoksi joita jokainen ihminen voi toteuttaa omassa arkipäivän elämässään.

Työhyvinvointi on yksi osa yritys vastuuta. On todettu jo aikaisemmin tutkimuksen aikana, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Yrityksen on osoitettava työntekijöilleen, että heistä välitetään. Perehdyttämisen avulla yritys auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja – tehtäviin. Laadukas ja hyvin suunniteltu perehdyttäminen parantavat työoloja, vähentää fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita ja lisää työn tuottavuutta. Kaikella edellä mainitulla on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen. (Kjelin 2003, 106–107.)

Vastuullinen toiminta edistää yrityksen menestymistä. Yrityksen toiminnasta tulee pitkäjänteisesti kestävä, kun siinä huomioidaan kestävä kehitys kaikki ulottuvuudet eli taloudellinen toiminta, ympäristönäkökohdat, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen sekä toimiminen eettisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. (Valtion ympäristöhallinta 2013.)

Suomen Golfliiton jäsenten velvollisuutena on huolehtia kentän ympäristöasioista, jonka tueksi on luotu golfkentän ympäristöjärjestelmä. Päivittäisessä kentänhoidossa on huolehdittava vastuullisen ympäristönhoidon periaatteita. Jotta periaatteet toteutuvat, on koko henkilöstön oltava sitoutuneita toteuttamaan periaatteita. Yrityksen velvollisuutena on huolehdittava, että jokaisella työntekijällä on tietoa ja taitoa toimia periaatteiden mukaisesti. Golfkentän ympäristöjärjestelmän tavoitteena on ottaa huomioon luonnon ja kulttuuriympäristön asettamia vaatimuksia ilman, että kentänhoidon tasosta tingitään. Suomen Golfliiton ohjaamaan järjestelmään ovat sitoutuneet kaikki golfalalla toimivat järjestöt. Järjestelmä kattaa golfkenttien toiminnot, joilla on vuorovaikutusta ympäristöön. (Suomen Golfliitto 2013.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työn toimeksiantajana toimi Joroisten Kartano-Golf Oy, joka omistaa ja hallinnoi Joroisissa sijaitsevaa golfkenttää Opinnäytetyön tavoitteena on laatia Kartanogolfille perehdytysuunnitelma ja – opas. Perehdyttämisen avuksi laadittu opas otetaan käyttöön tulevilla kaudella 2013. Perehdytysoppaan tavoite on olla kattava tietopaketti sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Perehdytysopas laaditaan siten, että se on helposti muunneltavissa.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla ja havainnoimalla Kartanogolfin työntekijöitä ja tekemällä yhteistyötä toimitusjohtajan ja ravintolapäällikön kanssa. Oma työkokemukseni yrityksessä ja asiantuntemus vaikuttavat myös osaltaan perehdytysoppaan laatimiseen.

5.1 Joroisten Kartano-Golf Oy

Joroisten Kartano-Golf:n osakeyhtiö on perustettu vuonna 1988. Kartanogolf-yhteisö muodostuu osakeyhtiöstä, Joroisten Kartano-Golf Oy:stä ja seurasta, Kartanogolf ry:stä. Kenttäyhtiöllä on kolme vakituista työntekijää, joita ovat ravintolapäällikkö, toimitusjohtaja sekä kenttämestari. Kauden aikana kausityöntekijöitä on 15–20, jotka työskentelevät kentänhoidon-, ravintolan tai caddiemasterin työtehtävissä. Pääasiassa työntekijät ovat lähiseudulta, Joroisista ja Varkaudesta.

Kartanogolf on täysimittainen 18 reiän golfkenttä. Kenttä avataan pelaajille vapun tienoilla ja suljetaan lokakuun loppupuolella. Suurin osa pelaajista tulee Varkaudesta ja lähialueilta. Lähin täysimittainen golfkenttä sijaitsee 80 km päässä, joten alueella golfkenttien välinen kilpailu on vähäistä. (Ruuskanen 2012.)

Tutkimuksen pohjalta suunniteltu perehdyttämisopas on tarkoitettu tarjoilijoille ja caddiemastereille eli työntekijöille, jotka vaihtuvat usein kausien välillä. Perehdyttämisoppaaseen on koottu myös ravintola- ja palvelupäällikön työtehtävät. Tarjoilijoiden tehtävänä on hoitaa ravintolan kassaa, siistiä pöytiä, auttaa tiskin hoidossa sekä kahvilatuotteiden valmistamisessa. Caddiemastereiden työtehtäviin kuuluvat pelaajien ajanvarausten hoitaminen, kilpailuiden järjestäminen sekä pelaamiseen ja jäsenrekisteriin liittyviä asiakaspalvelutehtäviä. Sekä tarjoilijat että caddiemasterit auttavat myös tarvittaessa toisiaan.

Kartanogolf kuuluu Suomen Golfliittoon. Liitto on Suomen golfseurojen valtakunnallinen keskusjärjestö. Sen tarkoituksena on toimia golfurheiluseurojen ja rekisteröimättömien alueiden aatteellisena järjestönä ja toiminnallisena yhdysseitsenä ja keskuselimenä. Liitto toimii myös eri intressipiirit yhteen kokoavana järjestönä ja golfin kehittäjänä Suomessa. Liiton

toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. (Suomen Golfliitto 2013.)

Joroisten Kartano-Golf Oy:n toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2006 lähtien Petteri Ruuskanen. Yhtiön liikevaihto syntyy pääosin hoitovastike-, green fee- ja ravintolatuloista. Yhteisön suotuisa talouskehitys on antanut mahdollisuuden toimintaympäristön ja palveluiden parantamiseen. Keväällä 2010 valmistunut klubitalo monipuolista palveluiden tarjontaa ja lisäsi mielenkiintoa Kartanogolfia kohtaan. (Ruuskanen 2012.)

Golfharrastuksen vahva kasvu näkyy myös Kartanogolfissa. Kymmenen vuoden aikana seuran jäsenmäärä ja osakkeisiin liittyvien pelioikeuksien määrä on kaksinkertaistunut. Kartanogolfin jäsenmäärä vuoden 2012 lopussa oli 1 104 jäsentä, missä vähennystä oli 22 jäsentä, eli noin 1,9 prosenttia. Jäsenmäärältään Kartanogolf on edelleen Etelä-Savon suurin golfseura. (Ruuskanen 2012.)

Tulevina toimintakausina Kartanogolfin tavoitteena on lisätä Keski-Savon alueella kiinnostusta golfin harrastamiseen ja saada erityisesti nuoria lajin pariin. Visiona on ylläpitää kehittyvää ja kannattavaa golf-yhteisöä. Kartanogolf haluaa olla valtakunnallisesti tunnettu ja arvostettu golf-yhteisö. Arvoiksi Kartanogolfin hallitus on määritellyt muun muassa hyvän palvelun, vastuullisuuden ja halun menestyä. Yrityksen visio, missio ja arvot ovat lähtökohtana perehdyttämisoppaan suunnittelussa, sillä oppaan täytyy tukea yritykselle tärkeitä asioita. (Ruuskanen 2012.)

5.2 Ravintola Kesäkartano

Ravintola Kesäkartano on Joroisten Kartano-Golf Oy:n klubiravintola. Monien golfkenttien yhteydessä toimivat ravintolat ovat yksityishenkilöiden omistuksessa ja tällöin caddiemasterin vastaanotto ja ravintola toimivat eri toimipisteissä. Koska ravintola Kesäkartano on golfkentän yhtiön omistuksessa, mahdollistaa se sen, että ravintolan työntekijät ja caddiemasterit palvelevat samassa toimipisteessä ja he voivat työskennellä tiiviisti yhdessä auttaen toinen toisiaan.

Ravintola Kesäkartano palvelee asiakkaita toukokuusta syyskuulle. Kesäkartanon tarjonta on pikkusuolaisesta ja monipuolisesta lounasruuasta etukäteen tilattaviin á la carte – annoksiin. Ravintolan palveluja käyttävät golfasiakkaat, yksityiset lounasasiakkaat ja yritysasiakkaat.

Ravintolan toimintaa on laajennettu ja toimintaa kehitetty vuoden 2010 valmistuneen uuden klubitalon myötä. Ravintola on saanut hyvää julkisuutta osallistumalla Kuppilat Kuntoon, Jyrki Sukula! -ohjelmaan ja on tunnettu alueella monipuolisesta tarjonnastaan ja hyvästä

palvelustaan. Ravintola on saanut kehuja keittiömestaristaan sekä ruuan hinta-laatusuhteesta.

Kartanogolf haluaa toiminnallaan vaikuttaa myös kestävään kehitykseen. Tästä osoitukseksi Ravintola Kesäkartano on hakemassa ympäristö- eli joutsenmerkkiä. Joutsenmerkki on Pohjoismaiden virallinen ympäristömerkki. Se on Suomen neljänneksi arvostetuin brändi ja Kartanogolfin lähialueilla merkin saaneita ravintoloita ei ole. Ravintolan tavoitteena on päästä yleiseurooppalaisen golfkenttien ympäristöjärjestelmä GEO:n piiriin tulevana syksynä.

Kuluttajat haluavat suosia ympäristön kannalta hyviä tuotteita. Asiakkaat haluavat tietoa tuotteiden ympäristövaikutuksista ja Joutsenmerkki lisää kilpailukykyä alueen muihin ravintoloihin nähden. Joutsenmerkkikriteereiden avulla ravintolat voivat selvästi vähentää ympäristövaikutuksiaan. Merkki opastaa kuluttajia valitsemaan ympäristön kannalta parempia tuotteita ja samalla kannustaa valmistajia tekemään ympäristöystävällisiä tuotteita. (Ympäristömerkki 2013.)

Joutsenmerkin voivat saada vain palvelut, jotka omassa ryhmässään kuuluvat ympäristön kannalta parhaiden joukkoon. Merkin vaatimukset asetetaan siten, että enintään 20–30% ryhmän tuotteista tai palveluista pystyy läpäisemään ne. Joutsenmerkki huomioi eri ympäristövaikutukset hyvin monipuolisesti tuotteen tai palvelun koko elinkaaren ajalta. Tällaisia vaikutuksia ovat muun muassa ilmaston lämpeneminen, vesistöjen rehevöityminen ja ympäristön kemikalisoituminen. (Ympäristömerkki 2013.)

Joutsenmerkin vaatimuksia uusitaan muutaman vuoden välein, jotta Joutsenmerkki jatkuvasti erottelisi ympäristön kannalta parhaat tuotteet ja palvelut muista. Myös merkin käyttöoikeudet ovat määräaikaista. Vaatimusten kiristyessä tulee merkin käyttöoikeutta hakea uudestaan. Vain sellaiset tuoteryhmät hyväksytään Joutsenmerkinnän piiriin, missä merkillä voidaan saavuttaa huomattavaa ympäristöhyötyä. (Ympäristömerkki 2013.)

5.3 Tutkimuksen vaiheet

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja aineiston keräämistä. Tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan: tutkimuksen käynnistäminen ja suunnittelu, yritystä koskevan aineiston kerääminen ja perehdytysoppaan suunnittelu sekä perehdytysoppaan kokoaminen ja valmistuminen. Tutkimuksen aluksi selvitettiin alkutilanne yrityksessä. Alkutilanteen selvittäminen auttaa tutkimusaiheen rajaamisessa.

5.3.1 Tutkimusmenetelmien valitseminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmien valitsemista. Luvussa pohditaan aineistonkeruumenetelmien valitsemiseen liittyvää prosessia sekä kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin. Lopussa pohditaan, millaisia seurauksia tehdyillä valinnoilla oli tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksessa käytettiin laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmiksi valittiin avoin haastattelu ja havainnointi. Avoin haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelussa haluttiin edetä mahdollisimman keskustelunomaisesti ja luonnollisesti. Haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa avoimesti kokemuksista, tuntemuksista, mielipiteistä ja vastauksille haluttiin saada perustelut. Avoimen haastattelun etuna on myös se, että tutkijalla on mahdollisuus tehdä tarvittaessa jatkokysymyksiä ja näin ohjata keskustelua. Tutkimuksessa ei haluttu kerätä aineistoa ainoastaan haastattelun avulla, joten haastattelun tueksi valittiin myös havainnointi. Havainnoinnin avulla haluttiin tukea haastattelun tuomia tuloksia. Havainnoin avulla saatiin tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin ovat kertoneet. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan suoraa tietoa työntekijän ja yrityksen toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä uuden työntekijän on ensimmäisten päivien aikana opittava ja mihin asioihin perehdyttämisessä täytyy keskittyä. Tutkimuksen kannalta olennaista oli selvittää, mitä tietoa perehdyttämisoppaan täytyy sisältää.

Haastatteluna käytettiin avointa eli strukturoimatonta haastattelumenetelmää. Avoimen haastattelun toteuttaminen aineistonkeruumenetelmänä oli luonteva tutkimusmenetelmä. Avoin keskustelu valitun teeman mukaisesti ei luonut paineita eikä jännittävää tilannetta nuorille työntekijöille. Haastattelun vetäjällä oli velvollisuus, että jokainen osallistuja voi ilmaista mielipiteensä avoimesti. Avoin keskustelu ennakkoon laadittujen kysymysten avulla toi keskusteluun avoimuutta ja näin varmistettiin, että jokainen tutkimukseen osallistuva pystyi avoimesti ilmaisemaan omat mielipiteensä. Haastattelukysymykset loivat haastattelutilanteelle rungon ja ohjasivat haastattelua.

Haastattelijan on pyrittävä luomaan tilanteesta luonteva ja avoin. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon, vaan se etenee valitun teeman mukaisesti. Haastattelun kulkua ei ole suunniteltu ennalta, vaikka haastattelija on laatinut kysymyksiä etukäteen. Kysymyksiin, joita haastattelija esittää tilannetta ja haastateltavaa mukaillen, ei yritetä tarjota valmiita vastauksia. Haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, joten se mahdollistaa sen, että tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri. Aineiston määrän on oltava riittävä suhteessa analyysin pohjalta esitettyihin tulkintoihin. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelun aikana kirjoitetaan muistiinpanoja muistiinpanopohjalle. Muistiinpanopohjana toimivat haastattelukysymykset. Haastatteluista saatu aineisto kirjataan MS Office Word – ohjelmaan ja pirstaleisesta kokonaisuudesta kootaan iso kokonaisuus pohjautuen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Haastattelumenetelmän tukena käytettiin osallistuvaa havainnointia eli observointia. Osallistuvaa havainnointia käytetään tyypillisesti aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa, joissa tutkijalla on jokin rooli tutkimuskohteena olevassa ryhmässä (Hirsjärvi ym. 1996, 213). Havainnoinnin avulla saadaan lisää tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnointi on yleensä etukäteen suunniteltua ja järjestelmällistä. Kun havaintoja kerätään järjestelmällisesti ja niistä pidetään kirjaa, voi havainnointi olla keskeinen kehittämisen menetelmä. (Moilanen 2009, 42.) Tieteellinen havainnointi eroaa arkipäivän havainnoinnista siten, että se on järjestelmällisempää ja suunnitellumpaa kuin arkipäivän havainnointi (Vilkkä 2006, 5).

Jotta tutkija saa tarkan käsityksen siitä, mitä hänen havaintonsa todellisuudessa kertovat, on hänellä oltava asiasta paljon sellaista taustatietoa, mitä itse havainto ei suoraan osoita. Tutkijan on esimerkiksi ymmärrettävä, miten edustava hänen havaitsemansa asia on itse ilmiöön nähden. Havainnointi ei kohdistu pelkästään verbaaliseen asioiden ilmaisuun. Myös eleet, ilmeet, asennot ja liikehdintä ovat havainnoinnin kohteena. (Anttila 1996, 218–224.)

Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä, jolloin puhutaan kontrolliefektistä. Vaikeutena havainnoinnissa voi olla myös se, että tutkija sitoutuu emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen ja heikentää näin tutkimuksen objektiivisuutta. Joissakin havainnoinnin tilanteissa on lisäksi vaikea tallentaa havaintoja välittömästi, jolloin tutkijan on vain luotettava muistiinsa ja kirjattava havainnot tilanteen päätyttyä. (Hirsjärvi ym. 2004, 202–203.)

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun. Molemmissa tapauksissa tutkijan on pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. (Anttila 1996, 218-224.)

Anttila (1996, 218–224) kirjoittaa, että havainnointitilanteessa tutkija on läsnä kahdessa persoonassa: osallistujana sekä muiden käyttäytymisen seuraajana. Riippuen tilanteesta, tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Täysin ulkopuolinen tutkija ei voi olla, sillä hänen läsnäolonsa on kuitenkin kaikkien tiedossa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi tarkkailla tilannetta ensin kokonaisvaltaisesti ja päästä vähitellen sisälle yksityiskohtiin. Olennaista on, että tutkittavat tottuvat tutkijaan siinä määrin, ettei hänen läsnäolonsa tunnu kiusalliselta. Tutkijan tulisin kunnioittaa tutkittavien kohteidensa käyttäjä eikä sekaantua niihin.

Havainnointi on subjektiivista ja hyvinkin valikoivaa toimintaa. Joku saattaa kiinnittää huomion asiaan, jota toinen ei edes huomaa. Ennako-oletukset suuntaavat huomiota hyvin paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatiotaso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen. Toisaalta havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta ehdoton. Muuten havaintomäärä on rajaton ja siten tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen mahdotonta. (Eskola & Suoranta 1998, 102–103.)

Osallistuvan havainnoinnin aikana tapahtuvassa kommunikaatiossa ei ole kysymys vain kielellisestä, vaan myös eleiden, ilmeiden, liikkeiden ja kosketuksen avulla tapahtuvasta kommunikoinnista. Tutkijan on hyvä tiedostaa tämä, sillä olennaista informaatiota saattaa muuten jäädä välittymättä. Toisaalta on myös varottava liioittelemasta tai tulkitsemasta väärin ei-kielellisiä viestejä, sillä ne voivat muuntaa tulkintaa väärään suuntaan. (Anttila 1996, 218-224.)

Tässä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna. Haastattelua varten suunniteltiin haastattelukysymykset (liite 1), jotka toimivat haastattelun runkona. Haastattelun aikana haastateltavien vastaukset kirjoitettiin muistiinpanopohjalle, jotka analysoitiin sisällön analyysin avulla. Havainnointia käytettiin haastattelun lisänä ja tukena. Havainnointi oli osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi oli sekä aktiivista että passiivista. Havainnointi oli aktiivista silloin, kun vaikutin tutkimuksen tekijänä tutkittavaan ilmiöön. Toisaalta havainnointi oli passiivista silloin, kun en itse vaikuttanut tilanteiden kulkuun. Havainnoinnista kirjattiin muistiinpanoja, jotka analysoitiin.

5.3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen osallistui yhdeksän henkilöä, jotka kaikki olivat Kartanogolfin henkilökuntaa. Tutkimuksen aikana haastateltiin ja havainnoitiin Kartanogolfin toimitusjohtajaa, ravintolapäällikköä, keittiömestaria, tarjoilijoita sekä caddiemastereita. Haastattelutilanteisiin valmistaututtiin ennakkoon kysymällä työntekijöiden halukkuus osallistua haastatteluihin sekä valmistelemalla haastattelukysymyksiä. Haastattelut suoritettiin kesän 2012 aikana henkilökunnan yhteisten palaverien yhteydessä sekä henkilökohtaisesti keskustellen. Keskeise-

nä teemana olivat ne asiat, joita perehdytysoppaan pitäisi sisältää. Haastattelujen ja keskustelujen teemana olivat lisäksi perehdyttämisen tilanne yrityksessä ja asiat, joihin perehdyttämisessä täytyisi jatkossa keskittyä.

Avoin haastattelu toteutettiin heinäkuussa. Lisäksi jokaisen työntekijän kanssa perehdyttämisestä keskusteltiin kahdenkeskisesti. Näin haluttiin varmistaa tutkimustulosten luotettavuus. Haastattelun ja keskusteluiden teemana oli perehdyttämisen merkitys ja perehdytysoppaan sisältö. Aineistoa perehdytysopasta varten kerättiin aktiivisesti neljän kuukauden ajan. Aineistonkeruumenetelmät ja niiden valintaprosessia on kuvattu tarkemmin aikaisemmassa luvussa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin lisäksi kokemusperäistä havainnointia. Kokemusperäinen tietämys on organisaation sisällä jaettua hiljaista tietoa ja taitoa, joka on hankittu työtä tekemällä ja oppimalla. Kokemusperäisen tiedon arvioiminen ja jakaminen on vaikeaa. Toimeksiantajan yrityksessä perehdyttämiselle ei ole aikaisemmin luotu ohjeita tai suunnitelmaa. Perehdyttämisestä vastaavat ovat luoneet omat menetelmänsä perehdyttämisen avuksi, eikä tietoa perehdyttämisestä ole jaettu eteenpäin tai dokumentoitu. Koska perehdyttämistä on toteutettu jollakin asteella, on siitä myös otettua oppia ja tehty asiat mahdollisesti seuraavalla kerralla paremmin. Ongelmana on, että tietoa ei ole missään vaiheessa jaettu tai dokumentoitu. Tämän vuoksi tutkimus perehdyttämisen tilanteen selvittämiseksi yrityksessä on aloitettava alusta.

Olen ollut määräaikaisissa työsuhteissa Joroisten Kartano-Golf Oy:n kanssa vuodesta 2006 lähtien. Perehdyttämisoppaan aineistona käytettiin kokemusperäistä havainnointia ja työkokemusta yrityksessä. Aloitin Kartanogolfilla kahvilatyöntekijänä, josta siirryin caddiemasteriksi ja sitä kautta vuonna 2010 palvelupäälliköksi vastaamaan kilpailuiden ja tapahtumien järjestelyistä. Minulla on runsaasti omakohtaista kokemusta siitä, kuinka perehdyttäminen organisaatioissa on hoidettu ja mikä on olennaista tietoa, mikä auttaa uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Olen itse kokenut, että perehdyttämiselle jää hyvin vähän aikaa kauden alussa. Perehdyttämisen apuna ei ole ollut apuvälineitä eikä perehdyttäminen ole tapahtunut suunnitelmallisesti. Jokainen perehdyttämisestä vastaava esimies on hoitanut perehdyttämisen omalla tyyllillään, eikä perehdyttäminen ole ollut johdonmukaista. Perehdyttäminen on tapahtunut uuden työntekijän kahden ensimmäisen työvuoron aikana. Varsinaisten työtehtävien tekeminen on aloitettu heti ja useasti esimerkiksi kenttään tutustuminen on jäänyt hoitamatta. Työvuosien aikana Kartanogolfilla, olen huomannut perehdyttämisen tärkeyden ja sen merkityksen, mutta aikaa sen parantamiseen ei ole ollut. Perehdytysprosessin suunnittelemisen on aikaa vievää ja oman työn ohessa sen toteuttaminen on ollut vaikeaa.

Aineisto tutkimukseen kerättiin käyttämällä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin avointa haastattelua ja havainnointia. Haastattelut toteutettiin liitteen 1 mukaisten kysymyksien avulla. Haastattelut suoritettiin osin ryhmähaastatteluna ja henkilökohtaisesti keskustellen kauden 2012 aikana. Haastattelut ovat olleet luontevia tilanteita, joiden tavoitteena oli saada haastateltavilta mahdollisimman rehellinen vastaus. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja tulosten analysointia varten. Haastattelukysymykset olivat hyvin samankaltaisia, jonka avulla voidaan osoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa perehdyttämistä ja saada informaatiota perehdytysopasta varten. Työntekijöiden mielipiteet perehdyttämisestä ovat olennaisia. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä tietoa työntekijät ovat kaivanneet työtehtäviensä aikana sekä miten perehdyttämisen toivottaisiin tapahtuvan.

Avoimen haastattelun tukena käytettiin havainnointia. Toimeksiantajan toiveet ovat olennainen osa sitä, millainen perehdytysoppaan sisällöstä muodostuu. Havainnointia suoritetaan kauden 2012 aikana. Havainnoinnin aikana tutkittiin työntekijöiden käyttäytymistä ensimmäisten työpäivien aikana. Havainnoista kirjattiin muistiinpanoja, joita luokitellaan teemojen avulla. Haastatteluista saatava aineisto koottiin alla lueteltujen teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen keskeiset teemat olivat:

- Keskeiset asiat, joita Kartanogolfin perehdyttämisoppaan täytyy sisältää
- Olennainen tieto, jota uudelle työntekijälle ensimmäisten työpäivien aikana täytyisi perehdyttää
- Perehdyttämisen nykytilanne yrityksessä (positiiviset ja negatiiviset asiat: mitkä keinot on koettu toimiviksi ja mitkä eivät)
- Uuden henkilön perehdyttäminen: mitä perehdyttämisessä täytyy ottaa huomioon

5.3.3 Tulosten analysointi sisällön analyysin avulla

Ennen tekstiaineiston analysointia tutkijan on saatettava haastattelut ja havainnointi tekstimuotoon. Sisällönanalyysissa kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi, jonka avulla osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa ei ole käytetty apuna sisällönanalyysiohjelmia vaan analyysi on toteutettu teema-luokittelun avulla. Luokittelurunko pohjautuu tutkimusteemoihin ja tutkimusongelmiin. Sisällönanalyysin avulla selvitettiin, mitä tietoa uusi työntekijä tarvitsee uuden työn alkaessa. Perehdyttämisopas kasattiin näiden teemojen ja kysymyksien avulla kokonaisuudeksi, joka jatkossa auttaa työhön perehdyttämisessä.

Ennen analysoinnin toteuttamista päätettiin, että aineistoista ei haluta saada tilastollisia tuloksia. Sisällönanalyysin kannalta on olennaista, että aineistolle ja teorialle saadaan käsitteellinen vastaavuus, siten että sekä teoria että tutkittava aineisto tukevat toisiaan.

Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen ja perehdyttämisoppaan kannalta keskeisimmät seikat, mitkä vaikuttivat siihen, millaiseksi kokonaisuudeksi aineisto kasattiin. Haastatteluista ja havainnoista saatu aineisto on kirjoitettu tekstimuotoon, jonka jälkeen teksti on luokiteltu teemojen mukaisesti. Teemat on kuvattu edellisessä luvussa.

Työntekijät olivat kokeneet, että perehdyttäminen oli jäänyt kiireen vuoksi kesken. Monet työntekijät joutuivat liian nopeasti vastaamaan työtehtävistä itsenäisesti. Työntekijät toivoivat tietoa ja opastusta siihen, mistä he voisivat ongelmatilanteissa etsiä informaatiota. He toivoivat myös materiaalia, mihin he voisivat tutustua ennakkoon ennen työsuhteen alkamista. Työsuhde Kartanogolfilla kestää enintään kuusi kuukautta, joten sen vuoksi perehdyttämisen täytyy olla tehokasta työsuhteen alussa. Perehdyttämisessä täytyisi huomioida työntekijän aikaisempi työkokemus ja osaaminen. Perehdyttämisen toivottaisiin tapahtuvan keskustellen asioista ja rauhassa, siten, että uusi työntekijä voi perehdyttämisen ohella esittää kysymyksiä. Haastatteluissa nousi esille myös ajatus yhteisestä perehdyttämisspäivästä etenkin silloin, jos uusia työntekijöitä on paljon. Perehdyttämisspäivässä voitaisiin esitellä tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta sekä käydä läpi tulevaa kautta ja sen tapahtumia. Näin myös työyhteisön työilmapiiriä saadaan paremmaksi.

Aikaisemmin perehdyttäminen yrityksessä on tapahtunut siten, että esimiesasemassa olevat henkilöt ovat huolehtineet uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja vastanneet siitä, että jokaisen työntekijän tiedot ja taidot ovat sillä tasolla, että työtä voidaan suorittaa.

Ravintolapäällikkö on huolehtinut tarjoilijoiden perehdyttämisestä. Uusi työntekijä on tehnyt kaksi vuoroa siten, että häntä on perehdytetty työtehtäviin. Perehdytyksen aikana on tutustuttu aamu- ja iltavuoroa koskeviin työtehtäviin. Perehdyttämisessä on käyty läpi myös kassan käyttöä sekä ravintolatuotteita. Keittiömestari on opastanut keittiötöihin liittyvissä asioissa. Monien työtehtävien hallinta on osoittautunut haastavaksi.

Palvelupäällikkö on vastannut caddiemastereiden perehdyttämisestä ja vastannut myös siitä, että kassatarjoilijat osaavat vastata ajanvaraukseen liittyvistä asioista. Koska perehdyttäjiä on ollut monia, on oleellisia asioita voinut jäädä opastamatta. Tämän vuoksi on tärkeää, että perehdyttämisprosessin tueksi luodaan perehdyttämisen muistilista, jota seuraamalla voidaan varmistaa, että kaikki oleelliset asiat työtehtävien kannalta opastetaan. Lista voidaan merkitä työntekijän kohdalle, mitä kaikkea on opastettu ja mihin asioihin on perehdyttävä. Muistilistasta työntekijä pystyy seuraamaan, perehdyttämisen kulkua.

Työntekijöiden keskinäinen viestintä kaipaa myös tehostusta. Viestinnän avuksi kaivattiin yhteistä toimintatapaa. Esimerkiksi vuoronvaihtopalaveri tehostaisi ja lisäisi viestintää yrityksen työntekijöiden kesken. Yhtenäiset toiminta- ja työskentelytavat ovat yrityksessä tar-

keitä asioita. Tämän vuoksi yrityksessä on ajankohtaista miettiä, miten työtehtävät ja vastualueet jaotellaan. Erityisesti työtehtävien perehdyttäminen ja opastaminen koettiin tärkeiksi asioiksi. Tilojen esittely ensimmäisten työpäivien aikana nousi keskeiseksi asiaksi haastattelun aikana. Jokaisen työntekijän on tiedettävä alusta alkaen missä mitäkin sijaitsee, jotta asioiden hoitaminen olisi jatkossa helpompaa ja sujuvampaa.

Työntekijöiden haastattelutilanteessa kysyttiin, millaista on hyvä perehdyttäminen. Työntekijöiden mukaan hyvän perehdyttämisen aikana perehtyjät saavat kokonaiskuvan omasta työstään, työyhteisöstään ja organisaatiostaan. Tärkeäksi koettiin myös se, että perehdyttämisen prosessin jälkeen perehtyjät tietävät mistä löytää lisätietoa. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteenä koettiin myös se, että perehtyjät toimivat jatkossa työssään ja työyhteisössään itsenäisesti ja heillä on itsevarmuutta työtä tehdessä.

Haastattelussa työntekijöiltä tiedusteltiin myös hyvän perehdyttämisen hyötyjä. He mainitsivat muun muassa sen, että perehdyttämisen jälkeen koko työyhteisö tehostaa toimintatapaansa. Heidän mielestään vaikutukset vaikuttavat myös taloudellisesti. Perehdyttämisellä koettiin olevan vaikutusta myös toiminnan laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Työntekijät toivoivat, että perehdyttäminen ei tapahtuisi kiireessä. Perehdyttämiselle täytyy antaa aikaa ja perehdyttämisen toivotaan olevan vuorovaikutteista. Perehdyttäminen ei saa tapahtua siten, että työntekijälle ojennetaan opas ulkoa opeteltavaksi, vaan asioita toivotaan käytävän yhdessä läpi siten, että aikaa olisi myös kysymyksille ja keskustelulle. Perehdyttämisestä toivottiin vastaavan koko henkilöstön. Perehdyttämiseen nimetään aina vastaava esimies, mutta perehdyttämisen toivotaan jatkuvan koko ajan siten, että koko henkilöstö on mukana prosessissa. Näin työssä oppiminen jatkuu koko työsuhteen.

Jokainen työntekijä on saanut apua kysyessään, mutta silti toivottiin, että jokaisella on mahdollisuus tiedon etsimiseen muuten kuin soittamalla esimerkiksi asiasta esimiehelle. Yrityksen sisäiseen tiedottamiseen täytyy panostaa yrityksen sisällä. Työntekijöiden on tiedettävä, mistä tietoa on saatavilla. Esimerkiksi usein vain muutamilla henkilöllä oli tietoa golfkilpailun tapahtumapäivän kulusta, mutta tiedon jakaminen muille työntekijöille oli jäänyt hoitamatta. Tiedottaminen vaikuttaa negatiivisesti moniin asioihin, kuten henkilökunnan työvuorolistojen laatimiseen. Henkilökuntaa ei osata varata oikein, mikä voi vaikuttaa palvelun laatuun.

Yrityksessä halutaan panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Yritykselle asiakkaat ovat erittäin tärkeitä ja heille halutaan taata hyvä palvelu. Golf-yhteisö on hyvin yhteisöllinen ja työntekijät ovat vahva osa tätä yhteisöä. Sen vuoksi työntekijöiltä toivotaan hyvää asennetta työn tekemiseen ja asiakaspalvelutilanteisiin.

Monille Kartanogolf voi olla ensimmäinen työpaikka, jolloin perehdyttämisessä on huomioitava työntekijän osaaminen ja taidot. Tämän vuoksi perehdyttämistilanteessa täytyy ottaa huomioon myös asiakaspalvelutilanteissa käyttäytyminen ja mitä hyvään asiakaspalveluun sisältyy. On myös tärkeää huomioida, että jos uudet asiat tulevat yksittäisinä asioina, niiden omaksuminen ja oppiminen on mahdotonta. Tämän vuoksi perehdyttäjän on osattava luoda suurempia asiakokonaisuuksia ja osattava kertoa ja opettaa niistä tärkeimmät kohdat, jotka alkuun on osattava ja tiedettävä. Perehdyttämisessä on otettava huomioon uuden työntekijän aikaisempi kokemus ja oppimistyyli. Perehdyttämissuunnitelma on oltava helposti muokattavissa.

Uuden työntekijän on tunnettava olonsa tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. Uusilla työntekijöillä on oltava mahdollisuus tutustua oppaaseen jo ennen ensimmäistä työpäivää. Näin työhön sopeutuminen on tehokkaampaa. Keskusteluissa nousi esille, että perehdyttäjien motivointi ja tukeminen on tärkeää ja yrityksen täytyy kiinnittää tähän huomiota. Jos perehdyttäminen koetaan ylimääräiseksi työksi tai perehdyttäjä tuntee, että perehdyttämiseen ei ole aikaa, se jää yleensä hoitamatta.

Perehdyttäminen kokonaisuutena on pidempi jakso, jossa henkilö oppii koko ajan uusia asioita. Parhaimmillaan perehdyttäminen on sekä perehdyttävälle että perehdyttäjälle kokemus, jossa molemmat oppivat toisiltaan. Uuden työntekijän on osattava kyseenalaistaa ja kertoa rohkeasti omat mielipiteensä perehdyttämisestä ja perehdytettävistä asioista.

Havainnointitilanteissa huomioitiin, että ongelmatilanteita selvittäessä työntekijät eivät osanneet ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti. Tämä johtui yleensä siitä, että työntekijöillä ei ollut tietoa, mistä etsiä neuvoja. Ongelmatilanteessa työntekijät kysyivät neuvoa esimiehiltä, jolloin esimiesten työt keskeytyivät. Havainnoinnin aikana kiinnitettiin huomioita siihen, että päätöksien tekeminen on hankalaa. Päätöksien tekeminen oli vaikeaa. Työtehtävien jakaminen ja vastuualueiden määrittely helpottaisi päätöksien tekemistä.

Havainnoin aikana havaittiin puutteita asiakaspalveluosaamisessa. Erityisesti nuorilla työntekijöillä oli puutteita asiakaspalveluosaamisen perusteissa. Tervehtiminen ja kentästä kertominen ovat oleellisia asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakaspalvelutilanteeseen. Työntekijöiden täytyy tunnistaa myös eri asiakaskunnat. Kentällä pelaa kauden aikana erityisesti kentän jäsenistöä, jolle kenttä on tuttu. Kentällä pelaa kiireisen sesongin aikaan useita vieraspelaajia, joille kenttä on täysin tuntematon. Sen vuoksi on tärkeää huomioida, että vieraspelaajat tarvitsevat enemmän infoa kentästä kuin jäsenistö.

Toimeksiantajan yrityksessä perehdyttämistä hankaloittaa usein kevään kiireelliset työtehtävät ja golfkauden aloitus samaan aikaan. Kauden suunnittelu jätetään usein liian myöhälle keväälle, mikä työllistää henkilökuntaa. Uudet työntekijät aloittavat työnsä kauden alus-

sa, mutta aikaa perehdyttämiselle jää hyvin vähän, koska golfkauden alku työllistää henkilökuntaa muidenkin työtehtävien osalta. Tämän vuoksi perehdyttämisen aikatauluttaminen on erityisen tärkeää ja sen vuoksi työsuhteen alkamispäiviä kannattaa pohtia myös perehdyttämisprosessin näkökulmasta. Työtehtävien suunnitteleminen ja ajoittaminen on tärkeää perehdyttämisen kannalta. Suunnitelmallisuus vähentää työtehtävien määrää keväällä, mikä helpottaa työntekijöiden kuormittamista. Kiireinen sesonki tarjoaa mahdollisuuden oppia, mutta samalla ne ovat ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa. Perehdyttämistä on hankaloittaa työn kausiluontoisuus ja työntekijöiden vähäinen työkokemus.

Uuden työntekijän tarkoitus osallistua organisaation kehittymiseen ja uudistamiseen koettiin myös tärkeäksi. Erityisesti esimiesten mielestä on tärkeää, että työntekijöiltä kerätään palautetta kauden aikana ja työsuhteen päättyessä. On selvitettävä, mitkä asiat ovat onnistuneet ja missä nähdään kehittämisen tarvetta. Työntekijöillä on hiljaista tietoa, mikä ei ole muiden tiedossa. Esimiesten on kannustettava perehdyttämisprosessin aikana uusia työntekijöitä rohkeasti kertomaan omat mielipiteensä ja näkökulmansa asioihin.

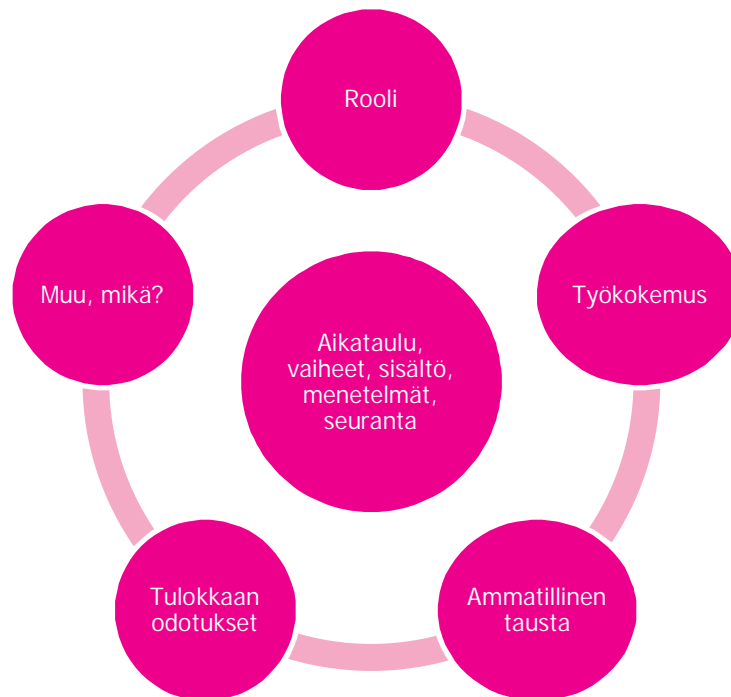
5.3.4 Perehdytysoppaan ja suunnitelman laatiminen

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia kattava perehdytysopas Kartanogolfin uusille työntekijöille. Perehdytysoppaan laatimisessa käytettiin perehdyttämiseen liittyvää teoriaa sekä aineistoa, jota saatiin haastatteleamalla ja havainnoimalla Kartanogolfin työntekijöitä.

Perehdytysopas on laadittu sisällöllisesti ja rakenteellisesti kohderyhmälle sopivaksi. Tavoitteena oli kasata selkeä ja helposti ymmärrettävä opas, joka toimii perehdyttämisen apuvälineenä ja perehdyttämisprosessin tukena. Perehdyttämisopasta laatiessa sille asetettiin seuraavia kriteereitä: helppolukuisuus, selkeys, helppo päivitettävyyden sekä tiiviys. Opas laadittiin selkeän raporttipohjan mukaisesti ja se on toimeksiantajan käytettävissä myös sähköisesti, jotta oppaan päivittäminen tulevaisuudessa olisi helppoa. Päivitettävyyden on erittäin tärkeää jatkossa, koska muuten opas ei vastaa sille asetettuja tavoitteita. Opas jaetaan työntekijöille sähköisenä tai paperisena versiona. Perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että opas on helposti työntekijöiden saatavilla.

Perehdyttämisopas sisältää tärkeää ja olennaista tietoa työntekijälle yrityksestä, sen toimintatavoista, golfista lajina ja harrastuksena sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Oppaaseen on listattu myös jokaisen työntekijän työtehtävät sekä perehdyttämisen tarkistuslista. Opas on laadittu uusille työntekijöille sekä työntekijöille, jotka mahdolliset ovat ensimmäisessä työsuhteessaan. Sen vuoksi oppaassa on luku esimerkiksi asiakaspalvelusta. Lisäksi oppaaseen on laadittu tietopaketit golfin alkeista sekä tärkeistä termeistä, joita on hyvä osata golfkentällä työskennellessä.

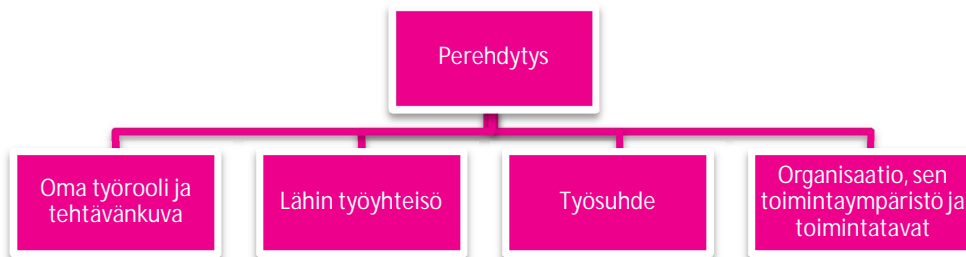
Perehdytysuunnitelmaa laatiessa on tärkeää ottaa huomioon perehdyttämisen aikataulu, vaiheet, sisältö, menetelmät sekä seuranta. Kaikkiin edelle mainitsemiin asioihin liittyy vahvasti perehdytettävän rooli työpaikassa, työkokemus, ammatillinen tausta ja osaaminen sekä tulokkaan odotukset. (Kuvio 9 Perehdytysuunnitelma).



KUVIO 10 Perehdytysuunnitelma (Kjelin 2003, 199)

Perehdyttämisen etukäteissuunnittelu luo rungon perehdyttämiselle, jota voi helposti muokata uuden työntekijän perehdyttämiseen sopivaksi. Perehdyttämisen suunnitelmaa luotaessa voi Kjelinin mukaan miettiä yksinkertaista kysymystä, kuin ”Mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?”. Perehdyttämisen lopulliseen sisältöön vaikuttaa pitkälti organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän työtehtävät ja aikaisempi osaaminen. Jos perehdyttämistä halutaan kehittää, täytyy organisaatioympäristöä tarkastella kriittisesti, jotta voidaan nähdä, miten se tukee yrityksen keskeisiä tavoitteita ja uuden työntekijän oppimista. (Kjelin 2003, 199.)

Myös Honkaniemi ym. (2007, 158) korostaa perehdytyksen suunnittelussa valitun henkilön yksilöllisten valmiuksien kartoittamista. On pohdittava, muokataanko työnkuva henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia paremmin vastaavaksi vai pyritäänkö täyttämään edellisen työntekijän työnkuva.



KUVIO 11 Perehdytettävien asioiden osa-alueet (Honkaniemi ym. 2007, 158)

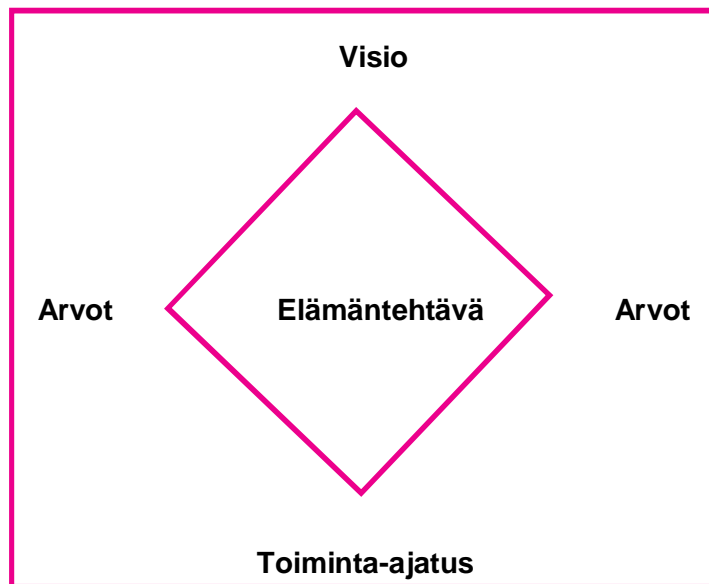
Kuviossa 11 on kuvattu perehdytettävien asioiden osa-alueet. Perehdytyksessä täytyy huomioida työntekijän rooli ja tehtäväkuva. Perehdytysprosessin aikana tutustutaan työyhteisöön, organisaatioon, sen toimintaympäristöön sekä – tapoihin. Perehdyttämisessä huomioidaan työsuhteen kesto. (Honkaniemi ym. 2007, 158.)

Toimeksiantajan on jatkossa mietittävä, kuka perehdyttämisestä vastaa ja kuinka kauan perehdyttämiseen käytetään aikaa. Jos uusia työntekijöitä on tulossa paljon, kannattaa pohtia, olisiko perehdyttäminen aloitettava kaikille yhteisesti esimerkiksi yhteisen kauden aloituspalaverin yhteydessä ennen kauden aloittamista. Näin työntekijät voisivat samalla tutustua työympäristöön ja tuleviin työkavereihin.

Perehdyttäminen aloitetaan kartoittamalla uuden työntekijän osaaminen jo rekryointivaiheessa. Näin voidaan helposti suunnitella perehdyttämisprosessia jo etukäteen ja varautua esimerkiksi perehdyttämisen kestoon ja mitä asioita perehdyttämisessä huomioidaan. On tärkeää huomioida esimerkiksi uuden työntekijän aikaisempi osaaminen asiakaspalvelutehtävistä. On eri asia perehdyttää asiakaspalvelun osaaja kuin henkilöä, jolla ei aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelutehtävistä ole.

Perehdyttämistä suunniteltaessa täytyy myös huomioida työtehtävien määrä ja työsuhteen pituus. Esimiehen, joka vastaa perehdyttämisestä täytyy syventyä ja käyttää aikaa perehdyttämiseen, jotta voidaan myöhemmin välttyä virheiltä. Esimies huolehtii, että on ensimmäisen päivän tiiviisti uuden työntekijän kanssa. Ensimmäisten päivien aikana käydään uuden työntekijän työtehtäviin tarvittavia tietoja ja taitoja. Perehdyttämisopas ei ole ainoa perehdyttämisen keino vaan apuväline, josta uusi työntekijä saa jatkossa apua ja jonka avulla työntekijä voi syventyä tuleviin työtehtäviin jo ennen työsuhteen aloittamista.

Perehdyttämissuunnitelma pohjautuu yrityksen toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon. Sen vuoksi on tärkeää, että perehdyttämisen alussa uuden työntekijän kanssa keskustellaan yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmistä asioista. Yrityksen on tärkeää selvittää, minkä vuoksi on olemassa, mikä on yrityksen elämäntehtävä. Mika Kamensky (2008, 70) on kuvannut kirjassa *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti* yrityksen elämäntehtävän kuviona. Elämäntehtävä koostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja visiosta (kuvio 12).



KUVIO 12 Elämäntehtävän pääelementit (Kamensky 2008, 70)

Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tahtotilaa, millaisena se näkee itsensä tulevaisuudessa ja ennen kaikkea millainen yritys tulevaisuudessa on. Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. (Kamensky 2008, 70) Kuten jo aikaisemmin mainittiin, yrityksen elämäntehtävän selvittäminen on tärkeää työntekijöille. Toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision mukaisesti työntekijä asettaa omat henkilökohtaiset tavoitteensa omalle työlle.

6 POHDINTA

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen tuloksia, esitetään toimeksiantajalle kehittämissuunnitelmia ja jatkotoimenpiteitä. Pohdinta-osiossa arvioin omaa oppimistani tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli koota perehdyttämissopas Kartanogolfin uusille työntekijöille. Perehdyttämisen toteutus on ollut hankalaa, koska aikaisemmin yrityksellä ei ole ollut perehdyttämissuunnitelmaa eikä – opasta. Perehdyttämissopaan kohderyhmänä ovat uudet työntekijät. Oppaan avulla perehdyttäminen tehostuu ja se on myös tukena uuden työntekijän ensimmäisinä työpäivinä. Perehdyttämissopaan on tarkoitus yhtenäistää työntekijöiden toimintatapoja yrityksessä. Oppaassa on lueteltu jokaisen työntekijän vastuualueet ja työtehtävät. On tärkeää, että perehdyttäminen on suunniteltu yrityksen arvojen ja vision mukaisesti.

6.1 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimustuloksia analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyössä muodostettiin sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta kuvaus, jonka pystyy kytkemään laajempaan asiayhteyteen.

Sisällönanalyysissa aineistoa tarkasteltiin siten että aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja tiivistäen ja eritellen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä sellainen tiivistetty kuvaus, joka kytkee tuloksen ilmiöt laajempaan kontekstiin. Laadullisessa sisällönanalyysissa tutkimusaineisto ensin pilkotaan pienempiin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Saarinen-Kappinen & Puusniekka 2006.)

Henkilökunnan perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen kustannuksiin. Kun henkilökunta on hyvin perehdytetty työtehtäviin, voidaan henkilökuntaa käyttää kustannustehokkaasti. Esimerkiksi sateisina päivinä henkilökuntaa ei klubitalolla tarvita niin paljon kuin normaalisti. Kun henkilökunta on hyvin perehdytetty työtehtäviin siten, että työvuorossa pärjää hyvin, voidaan ylimääräinen henkilökunta pitää vapaalla. Laadukkaalla perehdyttämisellä pystytään työntekijät kouluttamaan tehtäviin siten, että työtehtävät hoituvat.

Perehdyttämisellä on vaikutus myös kestävään kehitykseen. Henkilökuntaa on perehdytetävä energian käytössä, jätteenkulutuksesta ja siinä, kuinka ravintolan toimintaa voidaan jatkossa kehittää entistä ympäristöosaavammaksi yritykseksi. Kartanogolfin ravintola on hakenut ympäristömerkkiä ravintolalle, minkä vuoksi perehdyttämiseen on panostettava tulevaisuudessa entistä enemmän. Joutsenmerkin kriteerien täyttäminen on haastavaa ja on huolehdittava, että jokainen työntekijä osaa toimia ympäristömerkin edellyttävällä tavalla.

Tulevaisuudessa golfyhtiön tavoitteena on päästä kansainväliseen GEO-ympäristöohjelmaan, mikä on golfkentille suunnattu kansainvälinen ympäristöjärjestelmä.

Perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin. Työhyvinvointi lähtee siitä, että jokainen yrityksen työntekijä tietää yrityksen perustehtävän ja ymmärtää oman työnsä merkityksen osana yrityksen toimintaa. Työntekijän täytyy olla tietoinen, mitkä ovat yrityksen arvot, visiot ja strategia. Jos työntekijä on epävarma oman osaamisen suhteen, on työhön sitoutuminen hankalaa se vaikeuttaa työhön sopeutumista. Hyvässä työyhteisössä keskustellaan avoimesti ongelmista ja noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä. Myös johtamisen merkitys korostuu työhyvinvoinnista puhuttaessa. Johtamisen täytyy olla oikeudenmukaista ja koko työyhteisön huomioon ottavaa. Työntekijän motivaatio, osaaminen ja työilmapiiri ovat olennainen osa työhyvinvointia, johon voidaan vaikuttaa hyvällä ja suunnitellulla perehdyttämisellä.

Työturvallisuus lisääntyy perehdyttämisen avulla. Perehdyttämisen avulla parannetaan työympäristöä ja turvataan työntekijöiden työolosuhteita ja työkyvyn ylläpitämistä. Perehdyttämisen avulla voidaan ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia haittoja.

Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun ja nopeuteen. Myös ongelmatilanteista selviäminen on helppoa. Kaikkea ei tarvitse osata, mutta on tärkeää tietää, miten ongelmatilanteissa selvitään ja mistä tarpeen vaatiessa vastauksia etsitään. Sen vuoksi perehdyttämisen aikana on tärkeää huolehtia, että työntekijät osaavat etsiä tarpeen vaatiessa tietoa oikeasta paikasta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa pohditaan ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksia arvioitaessa pohditaan, miten tutkimustuloksiin tulisi suhtautua ja millaisia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä.

Tutkimusta ja projektia arvioitaessa on muistettava se seikka, että tutkimuksen voi toistaa jokin toinen henkilö uudelleen ja tulos voi olla aivan erilainen. Jos toistettavuuden jälkeen on havaittavissa, että tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat samankaltaisia tutkimustulosten luotettavuus kasvaa. Tutkimustuloksiin täytyy suhtautua varauksella. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin vetää johtopäätöksiä. Toistamalla tutkimus ja tutkimalla saman aihepiirin aineistoja voidaan nähdä, saadaanko aiheesta samansuuntaisia tuloksia, jolloin tutkimusten informaatioarvo ja luotettavuus kasvavat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkijalla on vastuu tutkimuksen tekemisessä. Tutkijan asemassa keskeistä on myös luottamus, sillä tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsä säilyy ja heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkijan on pyrittävä aktiivisesti tiedostamaan omat asenteet ja uskomukset ja on toimittava siten, että ne eivät vaikuta tutkimustulokseen liiaksi. Tieteen yleisiin arvokohtiin kuuluvat uuden tiedon tuottamisen ohella riippumattomuus ja puolueettomuus. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Luotettavuutta pohtiessa on mietittävä sitä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat voineet vaikuttaa siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. On tärkeää, että tutkimustuloksiin suhtaudutaan kriittisesti ja pohditaan sitä, mistä tutkimustulokset oikein kertovat. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havaintojen tekeminen on aina valikoivaa tutkimuksessa, johon osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tekijä. Valikointia saatetaan tehdä tutkimuksen kannalta sekä kielteisessä että myönteisessä mielessä ja usein valikointi on tutkijalle tiedostamatonta. Kielteisessä mielessä saatamme havaita esimerkiksi vain tuttuja asioita ja sellaisia, mitä haluamme. Seurauksena on, että saamme sellaisia tutkimustuloksia kuin haluamme. Sen vuoksi emme tavoita tutkimuskohteessa olevaa hiljaisen tiedon tasoa. Myönteisesti ajatellen valikointi tarkoittaa sitä, että tuotamme valikoinnilla tietoisesti uusia havaintoja, kuten tarkastelemme tutkittavan ja tutkijan välisessä vuorovaikutuksessa muodostuneita havaintoja. (Vilka 2006, 12–13.)

Tutkimuksen kannalta tärkeää on, että havainnoidaan tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Havainnoin apuna olisi voitu käyttää esimerkiksi videointia, jolloin muistiinpanoja ei olisi tarvinnut tehdä koko ajan. Tämä olisi lisännyt myös tutkimuksen luotettavuutta. Havainnointitilanteissa olisi voitu keskittyä työntekijöiden tarkkailuun tietäen, että aineistoon olisi voinut palata vielä myöhemmin.

Tutkimuksessa tutkijan rooli oli kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tutkijaan oli työyhteisössä totuttu. Tutkijan mielestä ei ollut vaaraa, että haastateltavat kaunistelisivat perehdyttämisen prosessin nykytilaa. Tutkija toimi kuitenkin tutkimuksen aineistonkeruun aikana palvelupäällikkönä yrityksessä eli vastasi caddiemastereiden perehdyttämisestä. Caddiemasterit kertoivat hyvin avoimesti ja kriittisesti perehdyttämisen tuloksesta eikä tutkijalla ole syytä epäillä heidän uskottavuuttaan. Ainoastaan toimitusjohtajan läsnäololla yhteisessä haastattelutilanteessa vaikutti haastattelun luonteeseen, mikä selvisi haastattelutilanteen jälkeen. Toimitusjohtajalla on olennainen osa perehdyttämisessä, joten mielestäni hänne oli tärkeää osallistua myös ryhmähaastatteluun. Työyhteisössä on ollut hyvin avoin ilmapiiri ja asioista on keskusteltu hyvin avoimesti. Haastattelutilanteessa jokainen osapuoli kertoi hyvin avoimesti perehdyttämisen tilasta.

Tutkimuksen aikana tutustuttiin aikaisempaan tuotettuun materiaaliin, mitä perehdyttämisen avuksi oli tehty. Materiaalia, mitä perehdyttämiseen liittyen löytyi, olivat ravintolapäällikön ja aikaisempien työntekijöiden muistiinpanot ja ohjeet. Ohjeistukset olivat hyvin ympäripyöreitä eikä niitä ollut päivitetty ajantasolle. Ohjeet olivat myös vaikeasti löydettävissä eikä niistä ole ollut perehdyttämisessä huomattavaa apua. Se, että dokumentteja perehdyttämiseen liittyen löytynyt, kertoo perehdyttämisen nykytilasta yrityksessä.

Tutkimuksessa on osoitettu perehdyttämisen merkityksellisyys työhyvinvoinnin lisäämisessä, minkä toivottiin parantuvan myös työntekijöiden keskuudessa. On tärkeää, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi uudessa työpaikassa. Perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Perehdyttämisprosessi lisää myös palvelun laatua.

Ensimmäiseksi koottiin perehdyttämislista toimitusjohtajan ja ravintolapäällikön kanssa. Perehdyttämislistaa lähdettiin täydentämään ja täsmentämään yhdessä muun henkilökunnan kanssa eri aineistonkeruumenetelmiä käyttäen. Aineistoa kerätessä oli tärkeää, että selvitetiin työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä sekä se, mitä he toivoivat perehdyttämisessä otettavan huomioon.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. Luotettavuutta arvioitaessa mietitään, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen tulokset ja oppaan sisältö ovat hyvin samankaltaisia, mitä muille golfkentille on laadittu.

Perehdytysopas toimii perehdyttämistilanteen apuvälineenä ja sisältää tietoa uusille työntekijöille sekä yrityksen palveluksessa pitempään palvelulle työntekijöille. Tavoitteena on, että perehdyttämisopas otetaan yrityksessä käyttöön.

6.3 Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuositukset

Uusien työntekijöiden kannalta olisi keskeistä, että esimiehet päivittävät perehdytysopasta säännöllisesti. Päivittämisen helppouden kannalta on merkittävää, että opas on sähköisessä muodossa. Jokaiselle uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus lukea ja tutustua oppaaseen paperisena versiona.

Oppaan päivittäminen on esimiesten vastuulla. Yrityksen esimiesten on panostettava jatkossa perehdyttämiseen ja sen laatuun. Olen sitä mieltä, että perehdyttämiseen käytetty aika ja työpanos palkitsevat niin perehdyttäjää kuin perehdytettävää. Tehokas perehdyttäminen parantaa myös palveluprosessia ja yrityksen imagoa.

Kauden alussa, ennen sesongin alkua suositellaan yritystä pitämään yhteinen perehdyttämispäivä, jossa kaikki työntekijät käyvät yhdessä läpi tulevaa kautta ja tutustuvat samalla toisiinsa. Päivän aikana työntekijät voivat miettiä ja suunnitella tulevan kauden tapahtumia sekä käydä työpaikan yhteisiä asioita, tavoitteita, asiakkaita ja menettelytapoja. Kauden suunnittelupäivän runko muodostuu sen mukaan, kuinka paljon uusia työntekijöitä on yritykseen palkattu. Jos työntekijöille työtehtävät ja työnkuvat ovat entuudestaan tuttuja, päivän runko voi muodostua kauden tapahtumiin liittyvistä asioista.

Osaksi perehdyttämispöytäkirjasta on laadittu perehdyttämisen muistilistan, jota voidaan käyttää apuvälineenä perehdyttämisen aikana. Muistilistaan on koottu tärkeimmät asiat, mitkä täytyy perehdyttämisen aikana selvittää. Muistilista toimii myös työkaluna uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä voi itse tarkistaa muistilistasta, mitä asioita hänen olisi hyvä tietää uudesta työpaikastaan ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Oppaan loppuun on lisätty myös perehdyttämisen seurantaan liittyvä todistus, jolla varmistetaan, että perehdyttäminen on toteutettu suunnitelman mukaan.

Useimmat työsuhteet päättyvät kauden lopussa. Yrityksen perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että esimies suorittaa palautekeskustelun jokaisen työntekijän kanssa. Olennaisinta palautekeskustelussa on käydä läpi perehdyttämisen onnistuminen. Näin yrityksen johto saa työntekijältä välittömän palautteen perehdyttämisen onnistumisesta ja tätä kautta yrityksen on mahdollista kehittää perehdyttämisen prosessia.

Koska suurin osa henkilökunnasta palkataan kauden alussa, ei pidä unohtaa rekrytointiprosessin merkitystä perehdyttämisen kannalta. Yrityksen täytyy pohtia perehdyttämistä jo ennen rekrytoinnin aloittamista, jotta työntekijöiden valitseminen olisi helpompaa. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnista, joten on tärkeää miettiä, millaisen kuvan yritys antaa itselleen työnhakijoille.

Tutkimuksen aikana minulle selvisi perehdyttämisen merkityksellisyys. Monessa työpaikassa perehdyttäminen kuitenkin jää toisarvoiseksi. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää eri yritysten osalta, kuinka perehdyttäminen toteutetaan yrityksissä ja noudatetaanko yrityksissä perehdyttämissuunnitelmia.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa opiskelijan ammatillinen osaaminen ja opettaa opiskelijaa ajattelemaan kriittisesti. Opinnäytetyön aikana opiskelijan täytyy osata kyseenalaistaa, analysoida ja esittää erilaisia vaihtoehtoja lukijalle. Opinnäytetyöskentelyn aikana opiskelija harjaantuu tietyn ongelman puitteissa tiedonhankintaan, lähde- ja itsekritiikkiin, päätely- ja dokumentaatiotaitoon, oman työn suunnitteluun ja oman työn arviointiin. (Vidgren

M. 2012.) Opinnäytetyön tavoitteena oli osoittaa oma ammatillinen osaaminen ja uskon, että olen siinä osaksi onnistunut. Olen oppinut tutkimuksen tekemistä ja kriittistä ajattelutapaa.

Tutkimuksen aikana tutustuin ja opin perehdyttämiseen liittyvää teoriaa. Valitsin perehdyttämisen työni aiheeksi, koska koen sen tärkeäksi uuden työntekijän työhön sopeutumisen kannalta. Perehdyttäminen on olennainen osa jokaista työpaikkaa. Esimiehen asemassa työskennellessä perehdyttäminen on usein esimiehen vastuulla ja haluan oppia antamaan jokaiselle työntekijälle parhaan mahdollisen tiedon ja taidon. Opinnäytetyön aikana halusin oppia, mitä minun täytyy työntekijänä osata vaatia omalta esimieheltäni työhön liittyvistä asioista.

Opinnäytetyöni aikana opin valtavasti tutkimuksen tekemisestä ja teorian kyseenalaistamisesta. Uskon, että jatkossa tutkimuksien tekeminen on helpompaa vaikka tutkimusmenetelmät olisivatkin erilaisia. Nyt tiedän, mistä saan parhaimman mahdollisen teorian ja avun tutkimuksen tekemiseen ja mitä kaikkea onnistuneeseen tutkimuksen läpi viemiseen tarvitaan. Opinnäytetyöni eteni välillä hyvin hitaasti, ja motivaatio tutkimuksen tekemistä kohtaan oli kateissa. Motivaationi työtä kohtaan kasvoi, kun tiesin, että työlläni on merkitystä ja työn loppuun tekeminen on tärkeää opintojeni loppuun saattamiseksi. Oma oppimisen halu oli kuitenkin tärkein motivoija työn aikana.

Perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti ja tietoa perehdyttämiseen liittyen on saatavilla paljon. Oman työn työstäminen oli välillä hyvin vaikeaa juuri sen vuoksi, koska pelkäsin, että omat tutkimustulokseni eivät antaisi mitään uutta tietoa. Yritin kuitenkin koko prosessin ajan muistuttaa itselleni, että tutkimus ja sen tuotoksena syntynyt perehdyttämisen opas on hyödyllinen yritykselle ja sen perehdyttämisestä vastaavalle henkilölle. Työturvallisuuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaisesti työssä viihtyminen on erittäin tärkeää ja siihen olennaisena osana kuuluu myös asianmukainen perehdyttäminen.

LÄHTEET

- Arvo Finland Oy www-sivut. Vastuullinen yritystoiminta on kestävä kehityksen toteuttamisesta yrityksissä. [viitattu 11.4.2013]. Saatavissa: <http://www.arvofinland.fi/arvo-tieto/4-ymparistojakestavakehitys/35-vastuullinen-yritystoiminta>
- Breiting, S., Mayer, M., Mogensen, F. 2005. Quality Criteria for ESD-Schools. Guide-lines to enhance the quality of Education for Sustainable Development. Austrian Federal Ministry of Education, Science and Culture Dept. V/11c, Environmental Education Affairs & Environment and School Initiatives (ENSI) -network.
- Bruce, A. & Pepitone, J.S. 1999. Motivating employees. New York: McGraw-Hill.
- Buttle, F. 2009. Customer relationship management - concepts and technologies. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Finlex. 2013. Valtion säädöstietopankki. Laki nuorista työntekijöistä. [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- Finlex. 2013. Valtion säädöstietopankki. Pelastuslaki. [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110379>
- Finlex. 2013. Valtion säädöstietopankki. Työsopimuslaki. [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Finlex. 2013. Valtion säädöstietopankki. Työturvallisuuslaki. [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Government of Nova Scotia www-sivut. Employee orientation Program Guidelines. [viitattu 1.2.2013] Saatavissa: <http://employeeorientation.gov.ns.ca/employee-orientation-program-guidelines>
- Graham, H.T. & Bennet, R. 1998. Human Resources Management. London: Financial Times.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oyj.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyvä perehdytys-opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B oppimateriaalia, osa 4. Lahti Esa Print Oy [viitattu 7.2.2013] Saatavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- IF-vakuutusyhtiö. 2013. www-sivut. [viitattu 7.2.2013]. Saatavissa: <http://www.if.fi/web/fi/tietoafista/ajankohtaista/pages/perehdyttaminen.aspx>
- Joki, E. 2006. Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? [viitattu 27.3.2013]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-kustannus
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Laaksonen, E. & Rantanen. 2012. J. Neuvoja kesätyöntekijän perehdyttämiseen turvallisuusasioihin [viitattu 10.11.2012] Saatavissa: http://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/commercial/turvallisuus/kesaty%C3%B6ntekijat_ja_turvallisuus.pdf
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leppilampi, A. & Piekkari, U. 2001. Opitaan yhdessä – Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. Lahti: Asko Leppilampi Oy.
- Lucas Robert W., Please every Customer delivering stellar, customer service, across cultures, New York: McGraw-Hill, cop. 2011
- Marckwort, R. & Marckwort A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mäkinen P. [viitattu 10.11.2012] Saatavissa: <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/kokem.htm>
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työnsuojelua Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY
- Parry, J. 1993. Library training guides. Introduction. Library Association Publishing Ltd.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Ruuskanen, P. & Räisänen, S. 2012. Saatavissa: www.kartanogolf.fi
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 5.11.2012]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- SFS. 2013. Ympäristöasioiden hallinta, Kansainvälinen ISO 1400-standardisarja 2012. [viitattu 27.3.2013]. Saatavissa: http://www.sfs.fi/files/64/ISO14000_070612.pdf
- Suomen Golfliitto www-sivut. 2013. Golfkentän ympäristöohjelma. [viitattu 29.4.2013.]. Saatavissa: <http://www.golf.fi/ymparisto>
- Suomen Golfliitto www-sivut. 2013. Suomen Golfliitto ry:n toimintasäännöt. [viitattu 29.4.2013]. Saatavissa: <http://www.golf.fi/golfliitto/liiton-saannot>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress

Työsuojeluhallinta www-sivut. Työnopastus ja perehdyttäminen. [viitattu 10.4.2013]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/opastus>

Työterveyslaitos. 2011. Kesätyö on kahden kauppa - vinkit työntekijälle ja työnantajalle. [viitattu 3.10.2012.] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/kesatyo_on_kahden_kauppa_vinkit_tyontekijalle_ja_tyonantajalle.aspx

Valtion ympäristöhallinta. 2013. Mitä on kestävä kehitys? [viitattu 27.3.2013]. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=22119&lan=FI>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vidgren, M. Opinnäytetyöprosessi. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H.2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus-Kirjapaino Oy.

Ympäristömerkin www-sivut. 2013. [viitattu 1.3.2013]. Saatavissa:www.ymparistomerkki.fi

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

LIITE 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miten näette perehdyttämisen merkityksen tällä hetkellä yrityksessä?
2. Miten koette perehdyttämisen merkitsevän tällä hetkellä yritykselle?
3. Minkälaista on hyvä perehdyttäminen?
4. Miksi perehdyttäminen on tärkeää yrityksissä?
5. Kuinka toivoisitte perehdyttämisen tapahtuvan yrityksessä?
6. Mitä asioita perehdyttämisprosessissa täytyisi erityisesti ottaa huomioon?
7. Mitkä ovat perehdyttämisen tärkeimmät seikat, mitä yrityksen täytyisi ottaa huomioon?
8. Miten perehdyttämistä täytyisi seurata työsuhteen aikana?
9. Kuka / ketkä perehdyttämisestä vastaa?
10. Kuinka työntekijänä olet kokenut oman perehdyttämisen?
11. Miten sinut perehdytettiin työtehtäviisi?
12. Mitkä asiat näet tärkeinä perehdyttämisessä?
13. Oletko saanut apua työtehtävissä, kun olet sitä tarvinnut?
14. Onko perehdyttäminen ollut järjestelmällistä ja selkeää?
15. Onko perehdyttämisen tukena käytetty muita materiaaleja? Onko tietoa ollut riittävästi saatavilla? Mistä toivoisitte tietoa lisää? Minkälaista tietoa erityisesti ensimmäisten päivien aikana tarvitsee?
16. Mitä tietoa Kartanogolfin perehdyttämisoppaassa täytyisi olla?
17. Mainitse yksi asia, jonka koet olevan tärkeää, kun uusi työntekijä perehdytetään työhön?
18. Millaista tietoa uusi työntekijä tarvitsee, kun hän aloittaa työsuhteen. Mihin asioihin erityisesti perehdyttämisessä ja perehdyttämisoppaassa olisi olennaisinta keskittyä?

LIITE 2

PEREHDYTTÄMISOPPAAN SISÄLLYS

Sisällys

1	TERVETULOA TALOON.....	1
2	ASIAKASPALVELU	2
	2.1 Minä asiakaspalvelijana.....	2
	2.2 Ammattitaitoinen asiakaspalvelija.....	2
3	ENSIMMÄISET TYÖPÄIVÄT	4
4	TÖISSÄ KARTANOGOLFILLA	5
	4.1 Työsopimus ja palkkaus.....	5
	4.2 Työaika ja työvuorolistat	5
	4.3 Pukeutuminen töissä.....	6
	4.4 Sairastuminen	6
5	KARTANOGOLFIN KENTTÄ	7
	5.1 Infoa kentästä.....	7
	5.2 Harjoitusalueet	7
	5.3 Organisaatio kaudella 2013	8
	5.3.1 Kartanogolf ry.....	8
	5.3.2 Joroisten Kartano-Golf Oy.....	9
6	GOLF HARRASTUKSENA.....	10
	6.1 Golf-harrastuksen aloittaminen Kartanogolfissa.....	10
	6.2 Green card – eli alkeiskurssi	11
	6.3 Tasoitus.....	11
	6.4 Tasoituskierroskorttien laskeminen	12
7	PELAAMINEN KARTANOGOLFIN KENTÄLLÄ.....	13
	7.1 Ajanvaraus	13
	7.2 Kentälle saapuminen	13
	7.3 Golfautojen vuokraus.....	14
	7.4 Bägikaappien vuokraus.....	15

8	NEXGOLF.....	16
9	ASIAKKAAT	17
	9.1 Käyttäjryhmät Nexgolfissa	17
	9.1.1 Osakkeen omistajat	17
	9.1.2 Vuokrapelioikeuden omistajat	18
	9.1.3 Green fee – pelaajat.....	18
	9.1.4 Kausipelioikeuden omistajat	18
	9.1.5 Juniori- ja opiskelijapelioikeuden omistajat	19
	9.2 Yritystapahtumat.....	19
10	TYÖTEHTÄVÄT	20
	10.1 Palvelupäällikkö	20
	10.2 Caddiemaster.....	21
	10.3 Ravintolapäällikkö	23
	10.4 Kassatarjoilija	24
11	TOIMISTORUTIINIT	26
	11.1 Jäseneksi liittyminen	26
	11.2 Sähköposti- ja puhelinohje	26
	11.3 Laskuttaminen.....	27
	11.4 Sisäinen tiedottaminen	27
12	KILPAILUT.....	28
	12.1 Open-kilpailut	28
	12.2 Closed – kilpailut	29
13	RAVINTOLA KESÄKARTANO	30
	13.1 Menut.....	30
	13.2 Ravintolan tapahtumat	30
14	GOLF-ETIKETTI.....	32
	14.1 Käyttäytyminen kentällä.....	32
	14.2 Pukeutuminen	33
15	TYÖNANTAJAN YLEISET OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET	35
16	TYÖNTEKIJÄN YLEISET OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET.....	36
17	KESTÄVÄ KEHITYS JA JOUTSENMERKKI.....	37
18	VINKKEJÄ PEREHDYTTÄJÄLLE	38

19 LÄHTEET	50
------------------	----

LIITTEET

LIITE 1: ALOITTELIJAN GOLF-SANASTO	40
--	----

LIITE 2: PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA.....	46
---	----

LIITE 3: PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTTAMISEN SEURANTA	49
---	----

LIITE 3

PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA

Perehdyttämisen muistilista

KARTANOGOLF YRITYKSENÄ

- Toiminta ja liikeidea
- Arvot
- Asiakkaat ja asiakkuussuhteet
- Organisaation esittely (Oy ja Ry)
- Henkilökunnan esittely

TYÖSUHDEASIAT

- Työsopimus
- Työaika ja työvuorolistat
- Koeaika
- Työaikapankki
- Työterveyshuolto
- Sairausloma / poissaolot
- Tuntilistojen täyttäminen
- Palkka ja palkan määräytyminen
- Työvaatteet
- Tautot ja ruokailu työpaikalla
- Lopputilin maksaminen
- Työtodistus

TYÖPAIKAN ESITTELY

- Kentän ja harjoitusalueiden esittely
- Klubitalon esittely
- Jätehuolto, kierrättäminen (joutsenmerkki)
- Siisteys ja yleisen järjestyksen ylläpitäminen

TYÖTEHTÄVIEN ESITTELY

- Caddiemaster
 - Caddiemasterin työtehtävien opastus (aamu- ja iltavuoro)
 - Nexgolfin opastus
 - Kassakoneen opastus
 - Info-tv:n opastus
 - Pro Shopin ja tuotteiden esittely
 - Toimistotöiden opastus (jäsenlaskutus ja pelioikeus)
 - Opastus myös kassatarjoilijoiden työtehtäviin (salin työt ja kassa)
- Kassatarjoilija
 - Kassatarjoilijan työtehtävien opastus (aamu- ja iltavuoro)
 - Kassakoneen opastus
 - Keittiön työtehtävien opastus
 - Opastus myös caddiemasterin työtehtäviin (Nexgolf)

TURVALLISUUSASIAT

- Pelastussuunnitelma, toiminta tulipalon sattuessa
- Sammutusvälineiden esittely
- Ensiapukaappi
- Ensiapua vaativat tilanteet (esim. kentällä)
- Turvallisuusasiat (hälytysjärjestelmien käyttö)

LIITE 4

PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTTAMISEN SEURANTA

Perehdyttämisen toteuttamisen seuranta

Työntekijän nimi

Allekirjoitus

Perehdyttäjä

Allekirjoitus

Perehdyttämisen kesto

Perehdyttäminen suoritettu, päivämäärä