



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Perehdyttämisen prosessin kehittäminen matkailualan yrityksessä. Case: yritys X

Grönroos, Piia

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Perehdytysprosessin kehittäminen matkailualan yrityksessä. Case: yritys X

Piia Grönroos
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Piia Grönroos

Perehdytysprosessin kehittäminen matkailualan yrityksessä. Case: yritys X

Vuosi

2014

Sivumäärä

42

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli majoituspalveluita tarjoava yritys X. Opinnäytetyön aiheena oli perehdytysprosessin kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kehittämisehdotuksia yritys X:n vastaanottovirkailijoiden perehdyttämiseen sekä luoda perehdytysopas. Opinnäytetyö koostui laadullisesta tutkimuksesta ja toiminnallisesta osasta. Laadullinen tutkimus toteutettiin kyselyhaastatteluna. Toiminnallisessa osassa laadittiin perehdytysopas. Tutkimusongelmana oli se, kuinka kehittää yritys X:n perehdyttämisen prosessia. Tutkimuksessa selvitettiin yritys X:n työntekijöiden mielipiteitä heidän saamastaan perehdyttämisestä. Lisäksi tutkittiin sitä, mitä puutteita työntekijät kokivat perehdytyksessä olevan sekä sitä, mitä parannuksia he toivoisivat uuden työntekijän perehdytykseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui henkilöstöhallinnosta ja perehdyttämisestä alaosikoihin. Henkilöstöjohtamisen teoriassa tarkasteltiin yrityskulttuurin, monikulttuurisen työyhteisön, henkilöstön sitouttamisen sekä muutoksen johtamisen näkökulmia. Perehdyttämisteoriassa käsiteltiin perehdyttämisen merkitystä työyhteisölle, lainsäädäntöä, perehdyttämismalleja, perehdyttämisen suunnittelua ja seurantaa sekä perehdyttämisen prosessia.

Kyselyhaastattelu lähetettiin Facebookin kautta yhdelletoista työntekijälle. Kyselyyn vastasi kahdeksan työntekijää. Kysely tehtiin teemahaastatteluna, sillä työntekijöiden haluttiin kertoa omin sanoin havaitsemistaan puutteista ja kehittämis ehdotuksista. Kyselyssä oli seitsemän kysymystä, joissa selvitettiin sitä, mitä mieltä työntekijät olivat saamastaan perehdytyksestä, mitä he jäivät siitä kaipaamaan, saivatko he käyttöönsä tarpeeksi kirjallista materiaalia sekä sitä, mitä heidän mielestään pitäisi kehittää perehdytys suunnitelmassa. Kyselyn vastauksista ilmeni, että perehdytyksessä on ollut puutteita. Työntekijöiden mielestä puutteellisia asioita olivat lyhyt perehdyttämisaika, huonosti koordinoitu perehdytys sekä epäselvät kirjalliset ohjeet työhön. Lisäksi puutteellisena koettiin se, ettei opastusta turvallisuuteen ja ongelmatilanteisiin ollut sekä liian pian aloitettu itsenäinen työskentely.

Kehittämisideat perehdytysprosessiin sekä kattava perehdytysopas yrityksen vastaanottovirkailijoille tehtiin hyödyntäen tutkimuksen tuloksia sekä opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia ja tietoja yritys X:ssä työskentelystä. Perehdytysoppaan kokoamisessa käytettiin apuna yritys X:n olemassa olevia ohjeita vastaanottovirkailijan työhön. Perehdytysopas hyödyttää niin uusia kuin vanhoja työntekijöitä. Yritys X:llä ei ollut aiemmin käytössään perehdyttämisen suunnitelmaa eikä kunnollista perehdytysopasta, joten opinnäytetyön tuotokset ovat työelämää kehittäviä sekä hyödyllisiä työyhteisölle.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämisen prosessi, perehdyttämisen suunnittelu, henkilöstöjohtaminen, monikulttuurinen työyhteisö

Piia Grönroos

Developing plan for the orientation process of a tourism company. Case: company X

Year	2014	Pages	42
------	------	-------	----

The client of this thesis was company X which provides accommodation services. The subject of this thesis was developing the orientation process for a new employee. The main goal was to come up with suggestions of how to improve the orientation process of company X and to create a manual guide for the receptionists. The thesis included an operational side and a qualitative research. The research was implemented as an inquiry interview. The operational side was a creation of the manual guide. The purpose of the research was to examine the employees' opinions about the orientation they had and their experiences of what was missing in the orientation and what they would like to be improved in the orientation for a new employee.

The theoretical context was composed of human resource management and orientation. The theory of human resource management consisted of aspects of corporate culture, multicultural organization, engagement of employees and management of change. The theory of orientation was scrutinized through assessing the importance of orientation, legislation, orientation models, planning and monitoring orientation, and the orientation process.

The inquiry was sent by Facebook to eleven of company X's employees. Eight employees responded to the inquiry. The inquiry was carried out as a theme interview so that the employees could describe in their own words the shortcomings that they had noticed and their suggestions for improvement. There were seven questions in the inquiry. The questions were about the quality of the orientation, the content of the orientation, the written materials and suggestions for the future orientation. The research showed that there has been some shortcomings in the orientation. The employees' opinions were that the orientation period was too short and the orientation was poorly coordinated as there were several people who were involved in the orientation and with them on different days, unclear written instructions relating to the work, there was no guidance on safety issues nor problematic situations, and the fact that the new employee had to start working independently too soon.

The manual guide for the receptionists and development ideas for the orientation process were made based on the results of the research and this thesis' author's experience and knowledge of working in company X. The manual guide was created by using the existing material company X had in order to support the receptionists' work. The new manual guide is helpful for both, the new and current, employees. Company X didn't have an orientation plan or proper manual guide before so the outcome of this thesis is that it will genuinely be helpful towards improving the working environment.

Keywords: orientation of a new employee, orientation process, planning the orientation, human resource management, multicultural working society

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen yrityksessä.....	7
2.1	Yrityskulttuuri	9
2.2	Monikulttuurinen työympäristö	10
2.3	Henkilöstön sitouttaminen.....	12
2.4	Muutoksen johtaminen	13
3	Perehdyttämisen merkitys työyhteisölle.....	15
3.1	Lainsäädäntö perehdytyksestä	17
3.2	Perehdyttäminen toimintakonseptina	17
3.2.1	Vierihoidoperehdyttäminen	18
3.2.2	Malliperehdyttäminen	18
3.2.3	Laatuperehdyttäminen	19
3.2.4	Räätälöity perehdyttäminen	19
3.2.5	Dialoginen perehdyttäminen	20
4	Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus.....	20
4.1	Ajankäyttö ja oheismateriaalit	21
4.2	Työnopastus perehdytyksen osana	22
4.3	Perehdyttämisprosessi.....	23
4.3.1	Ennen töiden aloitusta	23
4.3.2	Ensimmäinen päivä.....	24
4.3.3	Ensimmäinen viikko	24
4.3.4	Ensimmäiset kolme kuukautta	25
4.3.5	Perehdytyksen seuranta.....	25
5	Tutkimusprosessi	26
6	Tutkimustulokset.....	28
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34
8	Pohdintaa.....	37
	Lähteet	40
	Kuvat.....	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Tämän työelämää kehittävän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää perehdytysprosessia ja luoda perehdytysopas toimeksiantajalle ja samalla case-yritykselle, jona toimi helsinkiläinen yritys X. Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajan tarpeesta kehittää yrityksen vastaanottovirkailijoiden perehdytysprosessia ja koota perehdytysoppaan sisältö. Olin itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä yli puolitoista vuotta, joten opinnäytetyön tekeminen työnantajalleni oli luontevaa ja myös itseäni koskettavaa. Tavoitteena oli tuottaa selkeä ja kattava opas vastaanottovirkailijan työstä ja työtehtäviin liittyvistä asioista sekä tehdä suunnitelma perehdyttämistoimista. Perehdytysoppaan tarkoitus oli palvella niin uusia kokemattomia kuin ammattitaitoisia kokeneita työntekijöitä. Nuorehkona yrityksellä ei ollut ennestään käytössään perehdytysopasta eikä perehdyttämissuunnitelmaa, joten opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysopas on hyödyllinen väline tulevaisuuden työntekijöiden kouluttamisessa.

Yritys X on majoituspalveluita Helsingissä tarjoava yritys. Sen toiminta alkoi toukokuussa 2012. Yritys X tarjoaa asiakkailleen monipuolista ja edullista majoittumista. Asiakas voi valita yöpymisen esimerkiksi erikokoisista makuusaleista, joissa voi helposti tutustua muihin matkustajiin, tai yksityisyyttä tarjoavista privaattihuoneista. Yritys vuokraa myös kalustettuja yksioita eri puolella Helsinkiä. Majoituspaikan kapasiteetti majoittaa asiakkaita vuorokaudessa on 128.

Yritys X:än tärkein kohderyhmä ovat nuoret. Suurin osa asiakkaista ovat ulkomaalaisia turisteja ympäri maailman. Asiakkaat tulevat mm. Venäjältä, Aasiasta ja Euroopasta. Yritys ei halua tyydyttää ainoastaan reppureissaajan toiveita, sillä myös erilaiset ryhmät ovat tervetulleita majoittumaan. Suomalaisia asiakkaita on noin 20 % koko asiakaskunnasta.

Yritys X:ssä työskentelee viisi vastaanottovirkailijaa, myyntipäällikkö, markkinointihenkilöitä sekä yrityksen kaksi omistajaa. Majoituspalvelun siivouspalvelut on ulkoistettu. Vastaanottovirkailijat työskentelevät 2-vuorotyönä, ja jokaisessa vuorossa työskentelee vain yksi henkilö kerrallaan. Aamuvuoro kestää klo 9-18 ja iltavuoro klo 18-02. Yrityksen henkilökunta on kansainvälinen, minkä vuoksi työskentelykieli on englanti.

Vastaanottovirkailijan työ on yrityksen menestyksen kannalta erittäin merkityksellistä. Vastaanottovirkailija on koko ajan kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa, ja hän toimii yrityksen ”kasvoina”. Asiakkaan yöpymiskokemus riippuu paljon siitä, millaisen kohtelun hän on vastaanotossa saanut. Jokainen vastaanottovirkailija täytyykin perehdyttää ja opastaa työhön perusteellisesti, jotta palvelun laatu ei kärsi eikä yrityskuva muutu negatiivisesti ammattitaidottoman työntekijän vuoksi.

Tutkimusongelmana oli se, kuinka kehittää yritys X:n perehdytysprosessia. Perehdytysprosessin kehittämiseen sisältyi myös perehdytysoppaan luominen. Tutkimuskysymyksenä oli se, miten perehdytysprosessia tulisi kehittää työntekijän näkökulmasta sekä se, mitä perehdytysoppaan tulisi sisältää. Kyselyhaastatteluilla haluttiin selvittää sitä, kuinka nykyiset työntekijät kokivat saamansa perehdytyksen sekä sitä, kuinka he kehittäisivät perehdytystä tulevaisuudessa. Kyselyssä käytettiin avoimia vastauksia, sillä tavoitteena oli saada selville työntekijöiden omia ajatuksia ja ideoita perehdytyksestä. Kyselyhaastattelu toimi puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna, mikä tarkoittaa sitä, että haastateltava saa vastata tutkijan määäämiin kysymyksiin omin sanoin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Opinnäytetyön tavoitteena oli koota kyselyn vastausten perusteella parannusehdotuksia perehdytysprosessiin sekä tuottaa perehdytysopas vastaanottovirkailijalle. Kyselyn vastauksia hyödyntäen valmisteltiin perehdytysoppaan sisältö ja rakenne. Perehdytysoppaan ja kehitysehdotusten tekemisen apuna käytettiin kyselyhaastattelun vastauksia, omia havaintojani ja kokemuksiani työstä sekä toimeksiantajan toiveita.

Perehdytys ja perehdytysprosessi ovat aiheina laajoja, joten opinnäytetyön aiheen rajaus oli tärkeää. Tämän opinnäytetyön aihe rajattiin siten, että keskityttiin uuden työntekijän perehdytykseen. Perehdytysoppaan rakentamista tukivat tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys henkilöstöhallinnosta ja perehdyttämisestä. Lähdemateriaalina käytettiin suomen- ja englanninkielisiä painettuja ja sähköisiä teoksia perehdytyksestä, henkilöstöhallinnosta ja johtamisesta. Myös lainsäädäntöä hyödynnettiin lähteenä. Näkökulma monikulttuurisesta työpaikasta oli myös osa teoreettista viitekehystä, sillä yritys X on monikulttuurinen organisaatio, joten aihe liittyy siihen vahvasti. Teoreettisen viitekehysten jälkeen on kuvattu prosessi tutkimuksen ja perehdytysoppaan tekemisestä. Raportin lopussa esitellään tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Opinnäytetyön tuotos eli perehdytysoppaan sisällysluettelo löytyy liitteistä (Liite 2). Yrityssalaisuuden säilyttämiseksi perehdytysopasta ei liitetty raporttiin.

2 Henkilöstöjohtaminen yrityksessä

Jokainen yritys ja organisaatio tarvitsevat menestyäkseen hyvää henkilöstöjohtamista. Johtamisen tarkoituksena on asettaa toiminnalle tavoitteet ja pyrkiä saavuttamaan ne sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus ja uudistuneisuus. Siihen, millaista johtamisen tulisi olla, vaikuttaa organisaation tilanne sekä se, mihin johtamisella pyritään. Johtamisella voidaan esimerkiksi pyrkiä saavuttamaan tavoitteita tai tuottamaan jatkuvasti uusia innovaatioita. Johtaminen tapahtuu organisaatioissa. Organisaatio on vakiintunut tapa toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmisten toiminta on aina johtanut organisoitumiseen siksi, että tarpeiden ja tavoitteiden tyy-

dyttäminen yhdessä on helpompaa ja yhteistoiminnalla työntekoa pystytään tehostamaan erikoistumisen avulla. Yrityksen esimiehen vastuulla on luoda ja kehittää organisaatiostaan sellainen, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 10-15.) Henkilöstöjohtaminen on yrityksen toiminnan ydin, johon kuuluvat johtajuus, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työelämän suhteiden hoitaminen. Yrityksen toimintastrategiaa ohjaa visio, jota kohden myös henkilöstöjohtaminen on vietävä. Laadittu henkilöstöstrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja on samassa linjassa sen kanssa. (Viitala 2004, 12-13.)

Esimiestyöhön kuuluu monia osa-alueita. Tärkein alue on päivittäisjohtaminen, jolla esimies huolehtii organisaationsa tehokkuudesta ja toiminnasta. Se voi olla esimerkiksi työntekijöistä koostuvien tiimien johtamista. Suurin osa päivittäisjohtamisesta kuluu kokous- ja neuvottelutilanteissa, joiden avulla esimies pyrkii vaikuttamaan organisaatioon. Päivittäisjohtamisen tärkeä seikka on jatkuva kaksisuuntainen viestintä eri vuorovaikutustilanteissa. Päivittäisjohtamiseen etenevä johtamistilanne alkaa siitä, kun uusi työntekijä rekrytoidaan yritykseen. Työntekijä ja yritys sitoutuvat toisiinsa työsopimuksella, jonka laadinnan jälkeen uusi työntekijä perehdytetään yritykseen sekä työtehtäviin. Henkilöstöjohtaminen kestää koko työsuhteen ajan aina rekrytointilanteesta työsuhteen päättymiseen asti. Koko työsuhteen ajan esimiehen on osattava johtaa alaistaan. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat työsuhteen aikana muun muassa kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa, osaamisen kehittämisen tukeminen, tavoitteiden mittaaminen, palkka- ja palkkiojärjestelmät sekä seuraajasuunnittelu. Henkilöstöjohtamisella halutaan ylläpitää osaavaa ja pysyvää henkilöstöä. On tärkeää osata motivoida henkilöstöä, kun sitä koskevat tavoitteet halutaan saavuttaa. (Hokkanen ym. 2008, 16-19.)

Henkilöstöstrategian suunnitelmassa huolehditaan siitä, että yrityksen liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa määritellään tavoitteet henkilöstövoimavarojen määrään ja rakenteeseen, sekä omaamiseen ja hyvinvointiin liittyen. Henkilöstöpolitiikan osa-alueiden avulla toteutetaan käytännön tason toimenpiteitä, vastuita ja aikataulua. Osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi-, palkka- ja kehittämisasiat. (Viitala 2004, 13.)

Jotta henkilöstöjohtamisella saataisiin aikaan tuloksia ja lisäarvoa yritykselle, on aivan ensimmäiseksi asetettava tavoitteet toiminnalle. Ulrich (2007, 46) painottaa, että henkilöstöjohtamisessa on opittava toimimaan sekä strategisesti että operatiivisesti ja pystyttävä keskittymään pitkän ja lyhyen ajan tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu Ulrichin (2007, 46) mukaan neljä tärkeää roolia (Kuva 1), jotka omaksuessaan yritys pystyy toimimaan kilpailukykyisesti.



Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007, 47)

2.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on yrityksessä olevien perusolettamuksien malli. Se on yrityksen toimintamalli, joka on kehittynyt ajan saatossa. Yrityskulttuurin syvä taso sisältää jopa taruja, myyttejä ja symboleita sekä legendoja, jotka kulkevat suusanallisena tietona sukupolvelta toiselle. Esimerkiksi jostain tärkeästä käännekohtasta yrityksen menestyksen kannalta on voinut muodostua legenda, joka muistetaan aina. Yrityskulttuuriin kuuluvat myös arvot ja uskomukset, joiden mukaisesti tulisi toimia. Joissain yrityksissä ne toimivat erilaisina menettelytapaohjeina ja ohjesääntöinä. Varsinainen käyttäytymisen taso, toimintatavat, tyylit ja rituaalit, on myös osa yrityskulttuuria. Eläketurvakeskuksen vuonna 1999 teettämän tutkimuksen perusteella voidaan listata muutamia hyvän organisaatiokulttuurin piirteitä: avoin keskustelu työongelmista, sitoutuminen organisaatioon, avoin viestintä, mahdollisuus oppia uutta, esimiesten tuki ja rohkaisu sekä tiimityön tekeminen. (Helsilä 2009, 51-52.)

Ympäristöllä on suuri vaikutus ihmisten ajatteluun. Jos yrityskulttuuriin kuuluvat tiukka kontrolli ja johtamisen kuri, niin ne saattavat heikentää yksilön ajattelua, jolla hän kykenisi tarkastelemaan asioita. Työntekijän potentiaali voi antaa mahdollisuuden toimia itseohjautuvan mielen tasolla, mutta esimiehen liian tiukka kontrolli tekemisten seuraamisesta saattaa kadottaa työntekijän potentiaalin. Perinteisen byrokraattisen mallin tilalle on maailman muuttumisen vuoksi muodostunut kompleksisempi organisaatorakenne, jossa yleistä on itsenäinen päätöksenteko sekä itseohjautuva asiantuntijatyö. Joidenkin organisaatioiden kulttuurissa ja toimintatavoissa saattaa silti olla vanhoja malleja, jotka edellyttävät päätösten hyväksyttämisen aina esimiehillä. Pahimmillaan yrityksen kulttuuri ja tilanteeseen sopimaton johtaminen saattavat estää työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen, mikä johtaa potentiaalisen menettämiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 236.)

Yrityskulttuuria ja arvoja voidaan pitää esimiestyön kulmakivinä. Tutkimuksista on selvinnyt, että johdon ja henkilöstön käsitykset yrityskulttuurista eroavat suuresti, mikä kertoo sen, että yritystodellisuus on molemmille erilainen. Yrityskulttuuri vaikuttaa paljon myös yrityksen menestymiseen, sillä usein kaupanteon epäonnistumisen syynä on yrityskulttuurien yhteensopimattomuus. (Helsilä 2009, 51.)

2.2 Monikulttuurinen työympäristö

Monikulttuurisuus ja kansainvälisyys pitäisi nähdä positiivisena asiana yritysten kannalta. Suomessa yrityksissä sekä varsinkin julkisen sektorin organisaatioissa maahanmuuttajia saattaa olla lähes puolet työntekijöistä. Maahanmuuttajailmiöllä on edelleen joillakin aloilla negatiivinen sävy, mitä eivät helpota ihmisten ennakkoluulot sekä syrjintä. Usein unohdetaan pohtia, mitä kaikkea hyvää, uudenlaista ja ennennäkemätöntä monikulttuurisista resursseista voisi syntyä, jos niille annettaisiin mahdollisuus kasvaa. Ajattelun ja näkökulmien ulkopuolelle jäävät moniulotteisuus, kilpailukyky, välittäminen, inspiraatio, yhteisöllisyys, kasvu ja kehittyminen sekä edelläkävijän rooli, jotka voivat syntyä diversiteetin eli monimuotoisuuden hyödyntämisestä. (Lahti 2014, 21-22.)

Oikein johdettuna monikulttuurinen henkilöstö hyödyttää yritystä monella tapaa. Työyhteisö, jonka työntekijät tulevat eri kulttuureista, saattaa edesauttaa vastavuoroista oppimista. Kulttuurien kohtaaminen avartaa myös työntekijöiden näkökulmia asioita kohtaan. Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentely voi opettaa tasa-arvoista suhtautumista kollegoihin, esimiehiin sekä alaisiin. Se voi myös johtaa parempaan suunnitelmallisuuteen, järjestelmällisyyteen ja perinpohjaisuuteen perustuviin käytäntöihin. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 13.)

Yhdenmukaisella, erityisesti menestyvällä yhteisöllä on taipumus nähdä, kuulla ja ymmärtää yhdenmukaisia signaaleja. Näiden yhteisöjen heikkoutena on se, että herkkyys havaita ilmiöitä, joilla ei vielä ole nimeä eikä mittareita, puuttuu. Yhdenmukaisuuden ja haavoittumattomuuden harha johtaa siihen, että toisin ajattelevat vaiennetaan ja etäännytetään muusta joukosta. On turvallisempaa kuulua joukkoon. Pelko oman työpaikan kohtalosta kasvattaa epäluuloa ulkopuolisia kohtaan, eikä heitä edes haluta kilpailemaan rajallisista mahdollisuuksista. Yrityksen moniulotteiseen havaitsemiskykyyn tarvitaan monimuotoisuutta sen kaikissa merkityksissä; ihmisiä, jotka reagoivat herkästi muutokseen, eivätkä ensisijaisesti havittele omaa etuaan tai suosioita, vaan osaavat nähdä asiat poikkeavasti ja tekevät rohkeita ehdotuksia. (Lahti 2014, 20.)

Monimuotoisuudella on etunsa ja haittansa riippuen siitä, miten sitä johdetaan. Monikulttuurisuuden hyödyt ovat parhaat, kun se pidetään strategisena valintana ja määrätietoisena pitkäkestoisena ohjelmana. Terve ja joustava organisaatio pystyy toimimaan muutostilanteissa ja tarvittaessa muuttamaan toimintansa suuntaa. Henkilöstön muutosliikehdintä onnistuu silloin, kun se sisältyy ylimmän johdon tukemaan henkilöstöstrategiaan ja nivoutuu tiiviisti liiketoimintaan. Suunnan valinta edellyttää harkitun riskin ottamista myös henkilöstövalinnoissa. Menestyvät yritykset kouluttavat perusteellisesti koko henkilöstönsä monikulttuurisuuteen osana ammattitaitovaatimuksia. Monikulttuurisuutta hyödyntävässä yrityksessä pätevistä ja kyvykkästä maahanmuuttajasta voi kasvaa esimies ja johtaja, kuten kenestä tahansa muustakin. Vaikka maahanmuuttajan toimintatavat ja ajatukset välillä eroavaisivatkin totutuista, niin hänet nähdään bisnesresurssina ja roolimallina muille vähemmistöille. (Lahti 2014, 52.)

Kuten kaikkiin muutoksiin, monikulttuuristumiseen liittyy epävarmuutta ja jännitteitä. Esimiesten tulisi saada monimuotoisuuskoulutusta, jotta rekrytointiprosessi, perehdytys, koulutus, työsuojeluvälitteet ja paperiasiat hoituisivat muutostilanteissa mahdollisimman vaivatta. Esimiesten tulee ajatella, että erilaisuus lisää dynamiikkaa, jotta he uskaltavat ottaa uuden askeleen maahanmuuttajan palkkaamalla. Roolin vakiinnuttamiseen uudessa tilanteessa vie oman aikansa. Muista kulttuureista tulevien ihmisten ajatukset, kommunikointi ja toimintatavat saattavat tuntua vääriä ja vierailta. Huomattavimpana seikkana kielimuuri voi aiheuttaa hankaluuksia ja väärinkäsityksiä toiminnoissa. Tilanteet ja käyttäytymiset pitää nähdä objektiivisesti. Onnistunut lopputulos maahanmuuttajan palkkaamisessa vaatii positiivisen ihmiskäsityksen, yksilön kunnioituksen, luottamuksen, avoimuuden ja ennakkoluulottomuuden sekä ennen kaikkea suvaitsevaisuuden. Huomio tulee kohdistaa potentiaalinen löytämiseen tietäen, että jokainen yksilö on osaava ja lahjakas jossain. (Lahti 2014, 24.) Kahdensuuntainen kulttuurinen ymmärtäminen on tärkeää työtehtävissä, jotka edellyttävät yhteistyötä usean työntekijän välillä. Yhteistyö edellyttää myös luottamusta työryhmän jäsenten keskuudessa. Luottamus ei kuitenkaan synny itsestään, joten aikaa ja vuorovaikutusmahdollisuuksia on varattava tarpeeksi. (Yli-Kaitala ym. 2013, 66.)

Hyväkään esimies ei voi tehdä ihmeitä, jos organisaation johtaminen ja puitteet eivät ole kunnossa. Monikulttuuristuminen vaatii yhtä perusteellisia strategisia toimintatapoja kuin mikä tahansa muutos päämäärineen, tavoitteineen, mittareineen ja seurantoineen. Monikulttuurinen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen sisältää yhdenmukaiset pätevyysvaatimukset ja valintakriteerit, johdonmukaiset käskysuhteet, selkeät pelisäännöt ongelmien ratkaisemiseksi, koko henkilöstölle suunnatun koulutusprosessin sekä tiukat periaatteet yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumiseksi. Monikulttuurisella alalla henkilöstön kehittämismenetelmät ovat tarvittavia. Yleisimmin käytetyt menetelmät tavanomaisten kursien ohella ovat mentorointi ja valmennus eli coaching. Molemmat ovat yksilöllisiä, joten ne voidaan ajoittaa ja rytmittää tarpeen mukaan. Mentoreina voivat toimia organisaation seniorit

tai saman ammattialan ulkopuoliset, arvostetut henkilöt. Tasa-arvoisen monikulttuurisuuden edistämiseksi mentorointia pidetään erityisen hyödyllisenä toimintana. (Lahti 2014, 150-151.)

2.3 Henkilöstön sitouttaminen

Yrityksen johdon täytyy osata sitouttaa henkilöstönsä työhön. Ulrich (2007, 173) kertoo, että työntekijän sitoutumisen taustalla on johtaja, jolla on selkeä visio, jota hän toteuttaa intohimoisesti. Sitouttamisen ja motivoinnin keinoja on monia, joista johtajien tulisi osata valita oikeat. Sitouttaminen lähtee siitä, että esimies tuntee alaisensa ja osaa luoda ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Työhön sitoutumista voi vahvistaa esimerkiksi työntekijöiden päätäntävällän ja vastuun lisääminen. Ne osoittavat, että yrityksen johto luottaa työntekijöiden kykyihin ja motivaatioon tehdä työtä sekä päätöksiä. Kun työntekijät ymmärtävät yrityksen tavoitteet oikein ja selkeästi, pystyvät he myös sitoutumaan niihin. Työntekijän sitoutuminen kasvattaa työn tehoa. (Ulrich 2007, 172-173.)

Motivoinnin haasteena on se, että jokaisella ihmisellä on omat motivaatiotekijänsä. Jotkut motivoituvat työn mielekkyydestä ja hyvän tekemisestä. Toisia motivoi taloudellisen menestyksen tavoittelu ja kilpaileminen missä tahansa asiassa. Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoinen motivaatiotekijä voi olla esimerkiksi palkkion lupaaminen hyvin tehdystä työstä. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla myös negatiivisia, sillä riittämättöminä ne heikentävät motivaatiota ja kasvaessaan tarpeeksi suureksi ne eivät enää merkittävästi lisää motivaatiota. Sisäiset motivaatiotekijät perustuvat subjektiivisiin kokemuksiin ja haluihin. Työntekijä on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hänellä on aito halu tehdä työtä. Ulkoinen motivointikeino, esimerkiksi palkkio toimii silloin, kun työntekijällä on motivaatio saada palkkio jostain tärkeästä henkilökohtaisesta syystä. Sisäisen motivaation syttymisen perimmäisenä syynä saattaa olla tarve tuntea itsensä hyväksytyksi ja osaksi jotain sosiaalista verkostoa. (Hokkanen ym. 2008, 34-36.)

On tärkeää, että yksilöt ja heidän tavoitteensa otetaan yrityksessä huomioon. Esimieheltä vaaditaan kuitenkin myös kykyä kirkastaa tiimin tai organisaation yhteiset päämäärät. Positiivinen energia asioiden toteuttamiseen vie kohti käytäntöä, kun yksilön ja tiimin tai organisaation tavoitteet ja päämäärät kohtaavat. Tavoitteiden yhdistäminen lisää hyvinvoivaa ja innostunutta ilmapiiriä ja tekee työntekijöistä vastuullisempia. (Leppänen & Rauhala 2012, 254.) Tärkeää sitouttamisessa on löytää tasapaino henkilöstön vaatimusten ja voimavarojen välillä. Mikäli työtä on liikaa ja resursseja liian vähän, niin henkilöstö uupuu. Jos taas työtehtävistä on pulaa ja henkilöstöä liikaa, niin työntekijöiden motivaatio laskee. Yrityksen johdon pitää perustella työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ja samalla opettaa se, kuinka vaatimukset täytetään oikeisiin asioihin keskittymällä ja asioita tärkeysjärjestykseen asettamalla. (Ulrich 2007, 175.)

Leppäsen ja Rauhala (2012, 181) toteavat, että ”paras tapa sitouttaa ihmisiä on välittää heistä”. Tärkeää on välittäminen ihmisinä, ei välineinä saavuttaa jotain. Organisaatiot kärsivät usein tulehtuneista ihmissuhteista, jotka vaikuttavat negatiivisesti koko organisaation toimintaan. Taustalla voi olla stressi, konfliktit kollegoiden kesken, huono kommunikointi ja eri persoonien näkemuserot asioista. Pienetkin asiat voivat johtaa heikkoon ja puutteelliseen vuorovaikutukseen. Jokainen työntekijä haluaa kokea arvontoa ja kuulla olevansa tärkeä. Yrityksen johdolta työntekijälle antama arvonto on parempi motivointikeino kuin palkka. Hyvän johtajan tulisikin ottaa selvää, mitä hänen alaisensa haluavat ja mihin he pyrkivät. Johtajan täytyy yrittää ymmärtää sitä, mitä henkilö on kokenut ja miten hänestä on tullut hän. Alaiselle esittämien kysymysten lisäksi tärkeää on katse, kuunteleminen, palaute, kannustaminen ja haastaminen. Hyvän johtamissuhteen perustana on empatia. Esimiehen tulee kunnioittaa alaistaan ja yrittää nähdä hänen näkökulmansa. Empaattisuus ei kuitenkaan tarkoita liiallista nöyryyttä tai alistumista, vaan se on oman asenteen muuttamista ja toisen tunteiden ymmärtämistä. (Leppänen & Rauhala 2012, 181-191.)

Vaikka mielekkään työn mittarina ei välttämättä olisi hyvä palkka, on palkitseminen yksi sitouttamisen keinoista. Työntekijät tekevät suurimman osan työhön liittyvästä panoksesta. On siis reilua, että tavoitteiden täytyttyä tai jopa ylityttyä työntekijät saavat osansa menestyksestä, esimerkiksi tulospalkkiona. Tulospalkkaus auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneina ja saavuttamaan yhä vaikeampia päämääriä. (Ulrich 2007, 178.)

2.4 Muutoksen johtaminen

Henkilöstö, työ- ja toimintatavat, strategia ja monet muut asiat muuttuvat jatkuvasti työyhteisössä. Organisaatioissa muutosten tarkoituksena on säilyttää yhteensopivuus organisaation strategian, rakenteiden ja prosessien välillä. Muutoksilla pyritään myös tasapainon säilyttämiseen. Toisaalta joskus merkittävät muutokset luovat uudelleen koko organisaation luonnetta. Silloin aikaisemmat rakenteet hajoavat ja uudet muodostuvat. Laajassa organisaatiomuutoksessa työntekijän kannalta saattavat muuttua työ, työympäristö ja työyhteisön sosiaaliset suhteet, jolloin yksilön on sopeuduttava muutoksiin. Organisaatiomuutokset saattavat perustua poliittisiin eli asianomaisten luottamuselinten päätöksiin, eivät niinkään organisaation itsensä tunnistamiin muutostarpeisiin. Sellaisia muutoksia kutsutaan ulkoa ohjatuiksi, pakotetuiksi organisaatiomuutoksiksi, joihin työntekijät mukautuvat ja sopeutuvat. (Keskinen 2008, 138-139.)

Hokkanen ym. (2008, 17) toteavat, että yrityksen toiminnan pohjana on strategia, jonka keskeinen osa on yrityksessä tapahtuvien muutosten johtaminen. Kaikkia yrityksen sisällä tapahtuvia muutoksia johdetaan tavallisesti projektityöllä, jolla pyritään yksittäisten hankkeiden

tehokkaaseen läpivientiin. Muutoksen johtaminen on käytännössä suunnitelmallinen ja vaiheittain etenevä prosessi. Muutoksen johtamisessa pitää ottaa huomioon organisaation rakenteeseen, henkilöstöön ja ympäristöön liittyvät tekijät sekä ymmärtää se, miten ne vaikuttavat toisiinsa ja tavoiteltavaan lopputulokseen. Muutosprosessiin kuuluu perusteellinen valmistelu, suunnittelu, suunnittelun toteutus ja lopulta muutoksen vakiinnuttaminen. Muutos on toteutettu silloin, kun uusi toimintamalli tai organisaatorakenne on käytössä. (Hokkanen ym. 2008, 133.)

Laaja-alainen muutosprosessi herättää työntekijöissä monenlaisia tunteita, joita he käsittelevät yksilöllisin keinoin. Muutosprosessin oleellisena osana pidetään inhimillisen muutoksen hallintaa, sillä organisaatiot koostuvat ihmisistä, jotka joutuvat muutoksissa opettelemaan uutta ja luopumaan tutuista toimintatavoista. Oppiminen saattaa aiheuttaa ahdistusta ihmisen kohdatessa osaamattomuutensa. Muutos lisää epävarmuuden tunnetta ja vähentää hallittavuuden tunnetta sekä uhkaa tasapainotilaa. Toisaalta muutokset sisältävät myös mahdollisuuden uusiin haasteisiin sekä myönteisiin kokemuksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksen kokeneet työntekijät kokivat muutoksen positiivisena haasteena. (Keskinen 2008, 139.)

Organisaation luonteen ja yrityskulttuurin merkittävä muuttaminen vaatii taitavaa johtamista. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii muutosta monelta eri alueelta samanaikaisesti. Johtajan täytyy tietää se, ettei työntekijöitä pidä uuvuttaa liian suurella määrällä muutoksia. Inhimillisellä oppimisella on rajansa. Yrityksen johdon pitää osata sietää muutoksen hitautta. Organisaation muutoskyvykkyyttä lisäävät työryhmän asettamat selkeät tavoitteet. Näin työntekijät ovat valmiimpia luomaan uusia, toimivia työtapoja, koska toiminnalla on tähtäin ja suunta. Muutostilanteessa yrityksen johdon on osattava nähdä menneestä hyvät ja toimivat asiat, joita voisi vielä tulevaisuudessakin hyödyntää sekä hylätä vanhat, aikansaeläneet käytännöt. Yrityksen johdon on vastaanotettava ja käytävä keskusteluita työntekijöiden kanssa muutoksista, myös niiden huonoista ja toimimattomista puolista. Työntekijöiden on tärkeää saada ilmaista pelkonsa ja epäilyksensä muutoksista. Työnantajan ja työntekijän pitää päästä rakentamaan keskusteluun siitä, miten pettymykset vältetään ja miten löydetään onnistuneita ratkaisuja muutosten toteuttamiseksi. (Keskinen 2008, 141-142.)

Muutosten hallinta on sitä vaikeampaa, mitä enemmän ja mitä nopeammassa tahdissa niitä yritetään tehdä. Käy niin, että johto ei ehdi seurata ja tukea uusien toimintatapojen viemistä käytäntöön. Yrityksen johto ei voi vain odottaa, että esiteltyihin toimintatapoihin sopeudutaan ja ne vain toimivat. Muutosvyöryssä työntekijät ovat epätietoisia, kun he eivät tiedä mihin tarttua ja miten toimia. Muutoksia tulisi johtaa suunnitelmallisesti ja prosessin pitäisi joustaa tilanteen mukaan. Toisaalta joustamisen vaarana on se, että työntekijät kokevat suunnan kadonneen ja toiminnan olevan epäjohtomukaista. Muutostilanteissa organisaation

perustoiminnot kärsivät, kun useat rakenteet ovat epäselviä ja työntekijöiden työaikaa ja energiaa kuluu uuden opetteluun. Muutos voi heijastua negatiivisesti myös asiakkaisiin ja toiminnasta alkaa tulla negatiivista palautetta. Muutos on aina kuitenkin hyväksi, mutta yrityksen johdon ja koko henkilökunnan on varauduttava haasteellisiin aikoihin. (Keskinen 2008, 142-143.)

Muutos tulee usein jatkuvana virtana haasteita, jotka edustavat vaaraa ja mahdollisuutta. Johtajan täytyy tietää, kuinka välttää vaaroja samaan aikaan, kun mahdollisuuksia hyödynnetään. Täytyy myös tunnistaa ne perinteet, jotka säästetään, sekä ne, joista luovutaan. Johtajan tärkein pyrkimys on tuoda esiin mukaansatempaava visio ja työn tarkoitus sekä auttaa työntekijöitä selvittämään yrityksen haastavimmat ongelmat ja haasteet. Haasteet ja ongelmat voivat johtua muutosta seuraavista pörssihintojen ylläpitämisestä, hintojen saneerausesta, työyhteisön motivoinnista sekä taloudellisista seikoista ja muista strategisista haasteista. Hyvä johtajuus perustuu ominaisuuksista, asenteista ja tavoista, jotka erottavat johtajan muista. Nämä piirteet sisältävät maineen hyvästä työstä, uusien näkökulmien ja tosiasioiden oppimisen, ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olemisen. Vahva johtaja, jolla on edellä mainitut ominaisuudet, saa johdettavat alaiset helposti puolelleen. Johtaja esittää työskentelylle selkeät tavoitteet, analysoi tilanteet huolellisesti, näyttää hyvää esimerkkiä alaisilleen, sitouttaa henkilöt työtehtäviin ja antaa arvostusta palautteen ja kysymysten avulla. (Getting people on board 2005, 2-6.)

Onnistuakseen muutoksessa johtajan täytyy osata yhdistää eri johtamistyytlejä. Johtamistyytlejä on monia, esimerkiksi innostava, löytävä, tiedottavaa, pelinrakentaja, luova ja esiintyvä. Johtaja saattaa kokea vastarintaa työntekijöiltä muutosta kohtaan. Johtajan tulee kertoa rehellisesti ja avoimesti syy muutokseen. Kun alaiset tietävät oikeat syyt ja jopa tilastot, on muutokseen helpompi suhtautua. Vastarinnan helpottamiseksi johtajan tulee luoda inspiroiva ja innovatiivinen ilmapiiri, jossa työntekijät saavat ilmaista omia ideoitaan. Hyvä johtaja osaa myös viestiä muutoksen oikein ja selvästi. Viestintään vaikuttavat esimerkiksi viestintäkanavan valinta, esimerkiksi sähköposti, kokoukset ja keskustelut. Viestinnän täytyy olla uskottavaa ja luoda luotettava ja vahva pohja tuleviin muutoksiin. (Getting people on board 2005, 7-11.)

3 Pehdyttämisen merkitys työyhteisölle

Pehdytys on työntekijän oikeus ja työnantajan velvollisuus (Yli-Kaitala ym. 2013, 28). Pehdyttäminen tarkoittaa uuden tulokkaan tukemista ja ohjaamista siihen saakka, kunnes hän on valmis ja tarpeeksi itsevarma työskentelemään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Pehdyttäminen hyödyttää niin työnantajaa kuin työntekijää: se takaa laadullisen toiminnan säilyttä-

misen, pitää yllä positiivista yrityskuvaa ja ennen kaikkea auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen ja vieraaseen työympäristöön. Perehdyttäminen kattaa tutustuttamisen uuteen organisaatioon ja työtehtäviin, ja sen pitäisi koskea jokaista uutta rekrytoitavaa henkilöä, harjoittelijaa, lomittajia, opinnäytetyöntekijöitä ja uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä. (Viitala 2004, 259.) Perehdyttämällä tuetaan työntekijän edellytyksiä onnistua työssään. Sen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret, sillä hyvin perehdytetty työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen työhönsä, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Työnjohtajien on muistettava, että myös perehdyttämisen jälkeen työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia on vaalittava työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Yritysten valmius organisoida ja toteuttaa perehdyttäminen vaihtelee paljon yrityksen koosta riippuen. Suurissa yrityksissä järjestetään perehdyttämisjaksoja, joissa yleensä useampia uusia työntekijöitä perehdytetään samanaikaisesti. Perehdytys suurissa yrityksissä on systemaattista ja hyvää. Pienten yritysten heikkoutena on se, ettei kenelläkään ole aikaa perehdyttää uutta tulokasta perusteellisesti. Vaillinaisen perehdyttämisen seurauksena uuden työntekijän on vaikea sopeutua organisaatioon ja tuntee itsensä tervetulleeksi. Lähimmän esimiehen tehtävä on huolehtia perehdyttämisestä, mutta siihen voidaan nimetä myös erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Sekin on yleistä, että jokainen työyhteisön jäsen eri tehtävistä osallistuu perehdytykseen, sillä perehdytettävä henkilö saattaa työskennellä eri henkilöiden kanssa ja siirtyä työpisteistä toiseen ainakin työn alussa. On tärkeää, että perehdytettävä saa apua ja opastusta aina tarvittaessa, ei ainoastaan perehdytyksestä vastuussa olevalta henkilöltä, vaan myös muilta työyhteisön jäseniltä. Perehdyttäjä kannattaa valita huolella, sillä ensivaikutelman luojilla on suuri vastuu siinä, kuinka uusi työntekijä kokee työympäristön ja oman merkityksensä siinä. (Viitala 2004, 259.)

Perehdyttämisen tärkeimpänä ajatuksena on se, että esimies on valmis uhraamaan omaa aikaansa uusiin työntekijöihin tutustumiseen ja opastamiseen. Esimiehen ei pidä nähdä perehdyttämistä vain ylimääräisinä menoina, vaan sijoituksena, jolla on hyvät vaikutukset pitkälle tulevaisuuteen. Perehdyttämiseen kannattaa käyttää aikaa ja resursseja, sillä perehdyttämisen puuttuminen voi aiheuttaa tulevaisuudessa virheitä ja ongelmia, jotka käyvät yritykselle kalliiksi. Perehdytys ei välttämättä poista riskien toteutumista, mutta se auttaa tunnistamaan ja ennaltaehkäisemään niitä. Hyvä perehdyttäminen turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun ja luo myönteisen asenteen koko työyhteisössä. Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman nopeasti sekä tarjoaa hänelle mahdollisuuden onnistumiseen. Perehdyttämällä luodaan avointa vuorovaikutusta. Se antaa kokonaiskuvan yrityksestä ja työn liittymisestä yritysstrategiaan sekä lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan. (Viitala 2004, 260.)

Perehdyttämisellä on vahva yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin. Yritys haluaa menestyä ja edetä valitsemaansa suuntaan valitulla toimintatavalla. Kun strategia muuttuu, on tarpeen muuttaa myös toimintakonseptia ja organisointia. Muutos toiminnassa edellyttää työntekijöiltä halua ja kykyä oppia uutta, mutta riittää, että muutos tapahtuu vähitellen. Perehdyttämisessä on asetettava rinnakkain yrityksen ja yksilön tarpeet. Perehdyttämisessä ja perehtymisessä täytyy ymmärtää oppimisen ja ohjaamisen haasteet kaikkia organisaation valitsemia toimintatapoja vasten. Yrityksen tulee pohtia minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä tarvitaan ja mikä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa. Perehdyttämisessä lähdetään liikkeelle siitä, mitä osaamista tulokkaalta puuttuu. Perehdyttämisen suunnittelussa on ajateltava myös sitä, mitä osaamista ja taitoja tulokkaalla jo on. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

3.1 Lainsäädäntö perehdytyksestä

Monia työhön ja työskentelyyn liittyviä asioita on säädetty laeissa. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä työhön ja opastaa turvalliseen työskentelyyn. Työturvallisuuslain toisen luvun 14 § mukaan työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Lisäksi työntekijä perehdytetään turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Laki nuorista työntekijöistä (998/1993) määrittelee säännökset alle 18-vuotiaan henkilön työoloista. Kolmannen luvun 10 § liittyy työn opetukseen ja ohjaukseen, jonka mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä. Nuori työntekijä saa myös työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttää aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

3.2 Perehdyttäminen toimintakonseptina

Teknologian kehittymien ja yhteiskunnassa tapahtuneet sosiaaliset muutokset mahdollistavat työnjaon laajentumisen ja asiakkaan aseman voimistumisen. Organisaatioita ohjataan rinnakkain monin eri perustein. Nämä muutosilmiöt ovat nähtävissä myös perehdyttämisessä ja sen

kehittymisessä ja soveltuvuudessa erilaisiin toimintakonsepteihin. Toiminnan kehityksen aikana toimintakonseptin selkeys vaihtelee, jolloin yrityksen tulee tuottaa meneillään olevaa muutosta tukevaa hyvää perehdyttämistä. Valittu perehdyttämismalli soveltuu yrityksen strategiaan, toimintakonseptiin ja perustehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 35.)

Perehdytys on väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen. Monissa organisaatioissa on valmiiksi suunniteltu perehdytysohjelma, joka on yhtenäinen kaikille taloon tulijoille. Jokainen oppija on kuitenkin erilainen, joten parhaimpien tuloksien saavuttamiseksi on hyvä kartoittaa tulokkaan yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 156.) Ihmisen ammatillinen identiteetti kyseenalaistuu helposti, kun hän vaihtaa työpaikkaa tai työskentelymaata. Työntekijä joutuu soveltamaan osaamistaan uuteen työympäristöön ja aloittamaan täysin uusissa tehtävissä. Jos työntekijä on ollut alkuun työtön, niin oma osaamisen tunne on saattanut murentua. Onnistunut perehdytys tukee ammatillisen osaamisen tunteen jälleenrakentamista. (Yli-Kaitala ym. 2013, 27-28.)

3.2.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Monessa yrityksessä lähdetään liikkeelle käsityömaisestä perehdyttämisestä. Jokainen tulokas otetaan yksitellen vastaan ja perehdytetään kädestä pitäen. Vierihoidoperehdyttämisessä tulokas oppii asioita seuraamalla työntekijän toimintaa. Uudelle tulokkaalle valitaan perehdyttäjä, joka voi olla esimies tai työntekijä, joka kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Perehtyminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Vierihoidoperehdyttämisellä on mahdollisuus tuottaa erittäin hyvää tai huonoa perehdyttämistä. Perehdyttäminen on hyvää silloin, kun perehdyttäjä todella paneutuu ja on motivoitunut uuden tulokkaan auttamiseen. Hän osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla ja hallitsee ohjattavat tehtävät. Huono perehdyttäjä ei välitä tulokkaasta, jolloin tämän on opittava oma-toimisesti. Huono perehdyttäjä on epävarma tehtävässään eikä osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. Kun perehdyttäminen on yhden henkilön varassa, hänen yksilölliset taitonsa ja ajankäyttönsä korostuvat. Perehdyttäjällä täytyy olla osaamista nähdä sekä organisaation että tulokkaan tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

3.2.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisessä halutaan yhtenäistää perehdyttämistä, tehostaa sitä ja auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Malliperehdyttämisessä työn- ja vastuunjako on selkeästi määritelty. Apuvälineet ja materiaalit on tuotettu organisaatioiden

sisäisesti käytettäväksi. Keskitetysti tuotettu materiaali voi olla perehdyttämisohjelma, perehdyttäjien muistilistat, tulokasoppaat ja yhteiset vaatimukset. Malliperehdyttämisessä työtä jaetaan uudelleen organisaatiossa. Henkilöstöosasto ottaa suurimman vastuun perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä, ja työyksikkö huolehtii varsinaisesta työyhteisöön perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Työyksiköille laaditaan erilaisia perehdyttäjän ja tulokkaan oppaita, jotka helpottavat perehdyttäjien työtä ja määrittelevät hyvän perehdyttämisen laatutason työyksikössä. Perehdyttämisen yhtenäistämällä on monia hyötyjä yritykselle. On kuitenkin muistettava, että hienoimpienkaan mallien avulla perehdyttäminen ei ole hyvää ja onnistunutta, ellei perehdyttäjällä itsellään ole halua ja taitoa siihen. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

3.2.3 Laaturihdyttäminen

Laaturihdyttämisessä vastuu perehdyttämisen järjestämisestä ja kehittämisestä on annettu työyksikölle ja tiimeille. Työyksiköt ja tiimit voivat joustavasti kehittää laadullista perehdyttämistä. Lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. Kun vastuu perehdyttämisestä siirretään työyksiköille ja tiimeille, pääasia on se, että ne mieltävät perehdyttämisen prosessina ja ovat halukkaita kehittämään sitä. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä päävastuu on esimiehellä. Tiimiin voidaan valita perehdyttäjä, jolle esimies siirtää perehdyttämisvastuutaan. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen, mutta perehdyttäjällä on kuitenkin selkeä vastuu tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoimisessa ja prosessin etenemisessä. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

3.2.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöity perehdytys ei ole valmis tuote, joka käydään läpi jokaisen tulokkaan kanssa samalla tavalla. Se edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista. Perehdyttämisen räätelöinti edellyttää tulokkaan kanssa käytävän vuoropuhelun. Räätelöity perehdyttäminen liittyy massatuotannon asiakaskohtaistamiseen. Perehdyttämiseen liittyvät palvelut tai tuotteet moduloidaan ja niistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Räätelöidyssä perehdyttämisessä jonkun tahon tai henkilön on toimittava perehdyttämisen keskusyksikkönä eli tulokkaan perehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla on oltava näkemys perehdyttämisen osa-alueista ja taitoa yhdistää niitä tulokkaan tarpeiden mukaan. Räätelöity perehdyttäminen pitää sisällään hyvän ohjaavuuden ja kaikki perehdyttämistä varten

aiemmin tuotetut palvelut. Työpaikalla perehdyttäminen on hyvin jäsenetty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on siihen sitoutunut. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

3.2.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisessa perehdyttämisessä molemmat osapuolet eli työyhteisö ja tulokas oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. Näin on sellaisessa tilanteessa, jolloin tulokas tulee tehtävään, jonka hän itse muokkaa oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Toisinaan tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta uuteen organisaatioonsa, jolloin sopeuttamisen sijaan korostuu työyksikön oppiminen. Suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Hänen asiantuntemustaan hyödynnetään ja vastuu perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy tulokkaalle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Vaikka perehdyttämisvaiheessa tulokkaan kuuntelu ja hänen näkemysten hyödyntäminen korostuvat, on organisaatioissa aina uusia ja pysyviä asioita, joihin tulokkaan on sitouduttava, esimerkiksi yrityksen arvot. Dialogiseen perehdyttämiseen perinteinen näkökulma ei sovi. Perehdyttäminen ja oppiminen ovat osa koko yrityksen toimintatapaa, sillä kaikki sen verkostossa toimivat, asiakkaat mukaan lukien, osallistuvat perehtymiseen ja perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

4 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus

Viitalan (2004, 260) mukaan perehdyttäminen pitäisi aloittaa jo rekrytoinnin valintavaiheessa, minkä voi nähdä myös yrityskuvamarkkinointina. Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen liittyy monia asioita. Uuden tulokkaan täytyy saada yleiskuva yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista. Myös yrityksen omistussuhteet ja organisaatio on hyvä selvittää. Perehdyttämisessä tulokas tutustuu esimiehiin, työtovereihin ja asiakkaisiin. Tärkeää on myös antaa tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Uudet työntekijät eli perehdytettävät ovat erilaisia ja eri tilanteista lähtöisin. Heidän perehdytystarpeensa vaihtelevat. Perehdytyksen perusrunko voi noudattaa tietynlaista kaavaa, mutta se tulisi soveltaa jokaiseen tilanteeseen erikseen. Uudelle työntekijälle kaikki on yleensä uutta. Myös pitkään poissaolleet tulee perehdyttää työhön uudelleen perusteellisesti. Perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia ja takaisintulleita työntekijöitä, vaan myös muutoksiin täytyy perehdyttää. Työpaikalla tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet, liikeidea ja omistajat voivat muuttua, ja silloin koko henkilökunta tulee perehdyttää muutoksiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen kannustaa myös oma-toimisuuteen. Omatoimisuus merkitsee muun muassa sitä, että työntekijä osaa tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan ja kehittää uusia. Työelämän muutokset edellyttävät entistä

enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Helsilä (2009, 49) painottaa, että uutta työntekijää ei pidä yrittää opettaa talon tavoille. Yrityksen on muistettava, että uusi työntekijä on aina hyödyksi. Uuden tulokkaan palaute voi auttaa yritystä kehittämään toimintaansa. Perehdytystilanteessa kannattaakin pyytää työntekijää arvioimaan saamaansa opetusta. Uusi henkilö on palkattu auttamaan yritystä menestymään eikä vain opettelemaan perinnäisiä tapoja. Mikään yritys ei pysty menestymään kilpailussa eikä kehittyä, jos se jatkaa vain tekemällä samoin kuin ennen. (Helsilä 2009, 49.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) toteavat, että asioiden suunnittelu on niiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen ja se tuo tehokkuutta ja johdonmukaisuutta kaikenlaiseen toimintaan, myös perehdytykseen ja henkilöstön kehittämiseen. Perehdyttämissuunnitelmaan kuuluvat myös jatkotoimenpiteiden pohdinta eli se, miten oppimista seurataan ja miten se varmistetaan. Perehdytysuunnitelmaan kannattaa merkitä perehdyttämisen seurantakeskustelut ja niiden ajankohdat. Perehdytyksen lähtökohdانا on henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikka määrittelee mm. työtehtäviin palkattavien henkilöiden pätevyyden (ammattitaitoinen, aloittelija), työsuhteet (osa-aika, vuokratyövoima), oppisopimuskoulutuksen ja opiskelijoiden hyödyntämisen sekä maahanmuuttajien palkkaamisen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdytysuunnitelmasta tulee käydä ilmi perehdytyksen tavoitteet: millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja kuinka hyvin. Kun tavoitteet ovat selvillä, suunnitellaan perehdytysohjelman sisältö. Sisältöön kuuluvat aiheet ja asiat, aikataulutus, käytettävät apuvälineet ja ohjeistukset sekä vastuuhenkilöt. Mikäli yritys on nimennyt erikseen perehdyttäjät, niin heidän vastuunsa ja tehtävänsä täytyy myös selvittää ja määritellä. Esimiehen on selvitettävä myös se, mikä osuus perehdyttämisestä on esimiehellä ja muulla henkilökunnalla. Oleellinen asia on se, että perehdytyksestä tiedotetaan jokaiselle, jota se koskee, ja annetaan selkeät toimintaohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

4.1 Ajankäyttö ja oheismateriaalit

On selvää, että jokainen yritys pyrkii toteuttamaan perehdytyksen mahdollisimman tehokkaasti mahdollisimman vähin kustannuksin. Ajankäyttö on yksi perehdytyksen kulmakivistä ja sekin pitää suunnitella huolellisesti. Suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon se, kuinka kauan aikaa työpaikan eri tehtävien esittelyyn kuluu. Ammattimaisen ja ammattitaidottoman työntekijän perehdyttämisessä voi olla suuri ajallinen ero, minkä takia työntekijän osaaminen

ja työtausta pitää ottaa huomioon aikataulua suunniteltaessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7.)

Perehdytykseen kuuluu myös erilaisten oheismateriaalien käyttö. Kirjalliset ja sähköiset aineistot auttavat tulokasta tutustumaan yritykseen ja itse työhön. Tulokas voi myös tutustua aineistoihin etukäteen ennen varsinaista perehdytyspäivää. Näin säästetään kallisarvoista aikaa. Hyödyllisimpiä ja tärkeimpiä aineistoja ovat erilaiset oppaat, Tervetuloa taloon -aineistot ja turvallisuusohjeet. Kun oheisaineistoa suunnitellaan ja tehdään, on hyvä myös sopia siitä, kuka on vastuussa aineiston tarkistuksesta ja päivityksestä. Materiaaleihin on hyvä merkitä päivämäärä, etteivät uudet ja vanhat versiot mene sekaisin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Työtehtäviin ja työturvallisuuteen liittyviä ohjeita voidaan havainnollistaa myös kuvien ja videoiden avulla. Kaikkien työhön liittyvien ohjeiden ja materiaalien pitää olla selkokielellä tehtynä. Selkokieli auttaa tekstin ymmärtämisessä niitä henkilöitä, joilla on vaikeuksia lukemisessa tai ymmärtämisessä. Selkokieli on yleiskieltä helpompaa ymmärtää ja lukea. Jos perehdytettävä on ulkomaalainen, on ohjeet hyvä tehdä myös työntekijän omalla äidinkielellä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 30-31.)

4.2 Työnopastus perehdytyksen osana

Työnopastus on varsinaisen työn opettamista ja siihen perehdyttämistä. Työnopastuksessa huolehditaan siitä, että uudella tulokkaalla on riittävä valmius ja toimintavarmuus aloittaa työtehtävänsä. Tutustumisen kohteena ovat mm. työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimät työtoverit ja tuki, työn sisältö ja työvaiheet, työn tekemisen periaatteet, toimintaohjeet häiriötilanteissa ja työn menestyksellisyyden arviointi. Työnopastuksessa oleellisimpina tavoitteina on hahmottaa työntekijälle työtehtävän kokonaiskuva sekä työtehtävien osien hallinta. Työntekijän tulee ymmärtää oma merkityksensä organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputulosten kannalta. (Viitala 2004, 262-263.)

Kuten perehdyttäminen on työnopastuskin räätälöitävä sopimaan yksilöllisesti henkilön valmiuksiin ja tarpeisiin. Kun opastus on suunniteltu huolella ja toteutettu hyvin, niin uusi työntekijä oppii nopeammin. On luonnollista, ettei työn laatu alussa ole kiitettävää, mutta taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat. Työnopastusta suunniteltaessa perehdyttäjän pitää miettiä sitä, ketä hän opastaa, miksi ja mitä hän opastaa, miten opastaa sekä miten hän varmistaa oppimisen. Työnopastusta suunniteltaessa auttaa viiden askeleen sääntö, jota voi soveltaa joustavasti omaan tarkoitukseensa: 1. opastustilanteen aloittaminen 2. opetus 3. mielikuvaharjoittelu 4. taidon kokeilu ja harjoittelu 5. opitun varmistaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen (2011, 17-18) pohtivat teoksessaan työnohjauksen merkitystä työelämässä. Työnohjaus eroaa työnopastuksesta siinä, että työnohjauksen tarkoituksena on parantaa työelämän laatua ja mielekkyyttä. Sitä kutsutaan jatkuvan ammatillisen kasvun ja työn laadullisen kehittämisen välineeksi. Työnohjaus antaa apua erilaisiin osa-alueisiin, esimerkiksi oman työn parempaan ymmärtämiseen, työn kuormittavuuden säätelyyn, oman ammatillisen kehityksen vauhdittamiseen ja työyhteisöjen haasteiden kohtaamiseen. Työnohjaus tulee nähdä omassa työssä oppimiseksi, sillä sen avulla on mahdollista kehittää omaa toimintaa tarkastelemalla sen seurauksia ja oppimalla niistä. Täytyy muistaa, ettei työnohjaus ole konsultointia eikä koulutusta, sillä työnohjaaja ei varsinaisesti lisää ohjattavien asiantuntijuutta uutta tietoa antamalla. Työnohjaaja auttaa ohjattavia reflektimaan omaa toimintaansa sekä sen edellytyksiä ja seurauksia. (Alhanen ym. 2011, 17-21.)

4.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään osaa: aikaan ennen töiden aloittamista, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Jotkut yritykset hoitavat perehdyttämisen nopeammin ja prosessi on lyhyt. On kuitenkin hyvä, että se pidetään usean kuukauden mittaisena, sillä uuden työntekijän todellinen integroituminen organisaatiokulttuuriin vie aina oman aikansa. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Hyvällä perehdyttämisellä tuetaan uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja työtehtävään. Aloituksen jälkeiset kaksi viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Perehdyttämisellä ei ainoastaan valmisteta työntekijää uuteen työhön, vaan sillä myös turvataan laatua ja tuottavuutta sekä lisäävät henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.)

4.3.1 Ennen töiden aloitusta

Perehdyttäminen alkaa, kun uusi työntekijä solmii työsopimuksen työnantajan kanssa. Sillä hetkellä työntekijä on yleensä erittäin motivoitunut uuteen työpaikkaan ja on halukas ottamaan siitä selvää. Ennen töiden aloittamista vastuu on esimiehellä: hänen tulee huolehtia hallinnollisista asioista, kuten työsopimuksesta ja palkanmaksun järjestämisestä, tilojen työkalujen, mahdollisten kulkuoikeuksien varaamisesta työntekijälle sekä perehdyttäjän nimeämisestä. Nämä alkutoimet kannattaa hoitaa huolellisesti ja järjestelmällisesti, sillä epäluotettava organisaatio ja ammattitaidon puute syövät uuden työntekijän intoa ja motivaatiota. (Hokkanen ym.2008, 64-65.)

Työsuhteen alulla on suuri merkitys koko tulevan työsuhteen kannalta. Perehdyttäjä on yhteydessä uuteen työntekijään jo ennen kuin hän ensimmäisenä päivänä saapuu, esimerkiksi lähettämällä tervetuloa-viestin. Viestissä perehdyttäjän kannattaa esitellä itsensä ja roolinsa

työpaikassa ja antaa ohjeita ensimmäisen työpäivän varalle. (Hokkanen ym.2008, 64-65.) Perehdyttäjä voi olla yhteydessä myös puhelimitse, jolloin molemmat osapuolet voivat kysyä tarkentavia tietoja työhön ja työn aloittamiseen liittyen. Uuden työntekijän on helpompi ja mukavampi tulla uuteen työhön, kun hän on ollut kontaktissa vastassa olevaan henkilöön. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

4.3.2 Ensimmäinen päivä

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kiireellisimmät käytännönasiat. Niihin kuuluvat muun muassa avainten luovutus, kulkuluvat ja muut työn aloittamista helpottavat luvat ja käytännöt. Perehdyttäjän tai esimiehen kannattaa hankkia luvat ja tarvittavat työvälineet hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän saapumista. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Hokkasen ym. (2008, 65) mukaan ensimmäinen päivä tulisi aloittaa esimiehen tapaamisella, jossa perehdyttäjä ja uusi työntekijä esitellään toisilleen. Tapaamisen jälkeen vastuu siirtyy perehdyttäjälle. Päivä kuluu taloon ja työympäristöön tutustumisessa. Alkajaisiksi työntekijälle tulee kertoa siitä, miten hän pääsee sisään, mistä saa tarvikkeita ja ruokaa sekä missä ovat sosiaalilat ja vessat. Ensimmäisenä päivänä perehdyttäjä esittelee perehdytyksen suunnitelman, jotta työntekijä tietää, mitä on odotettavissa. Ensimmäisen päivän perehdyttämisen pituus riippuu työpaikasta ja -tehtävästä. Päivän päätteeksi työntekijälle kerrotaan seuraavan päivän ohjelma ja aikataulu. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

4.3.3 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän osaaminen tulee selvittää ja sen pohjalta laatia tai täsmentää hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Valmis perehdyttämissuunnitelma on hyödyllinen, mutta sitä kannattaa muokata työntekijän tarpeita vastaavaksi. Ensimmäisen viikon perehdyttämissuunnitelma voi olla melko tiivis, mutta on huomioitava, minkä verran kukin henkilö pystyy omaksumaan lyhyessä ajassa. Perehdyttämissuunnitelmasta ei pidä laatia liian tiivistä. Tärkeää on opastaa, mistä tarvittavaa lisätietoa löytyy. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan omien verkostojensa luominen työyhteisössä. Päävastuu ensimmäisellä viikolla on edelleen perehdyttäjällä ja työntekijällä itsellään. Viikon tärkein ohjelma on oppiminen omaan työhön. Mikäli työhön oppimiseen liittyy koulutusta tai ohjausta, tulee ne ajoittaa ensimmäiselle viikolle. Perehdyttäjän vastuulla on uuden työntekijän esittely muille kollegoille sekä hänen ohjaamisensa sosiaalisiin tapahtumiin. Ensimmäisen viikon aikana perehdyttämisen vastuu siirtyy pikku hiljaa työntekijälle: hän esittää kysymyksiä perehdyttäjälle ja tarvittaessa pyytää apua

ongelmien ratkaisuun. Työnopastus tapahtuukin usein niin, että työntekijä alkaa tehdä tehtäviään, mutta saa ohjausta ja tukea niiden tekemisessä. Viikon lopuksi on hyvä pitää palaveri perehdyttäjän, työntekijän ja esimiehen kanssa ja arvioida mennyttä viikkoa. Palautetta annetaan puolin ja toisin. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

4.3.4 Ensimmäiset kolme kuukautta

Ensimmäisten viikkojen jälkeen on tärkeää, että työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Ensimmäisten kuukausien aikana työntekijällä on joltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, uusia ideoita sekä ehdotuksia toimintatapojen kehittämiseksi. Esimiehen ja koko työyhteisön pitää olla vastaanottavainen palautteen saamiseen ja halukas toimintansa kehittämiseen. Työyhteisö ei saa vaivaantua tai närkästyä uuden työntekijän ideoista, vaan sen täytyy rohkaista häntä kertomaan näkemyksistään. Noin 1-2 kuukauden jälkeen on jälleen hyvä käydä palautekeskustelu työntekijän ja perehdyttäjän kesken. Siinä tarkistetaan, että työntekijällä on organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Perehdyttäjä on vastuussa uuden työntekijän kutumisesta tärkeisiin työpaikan tapahtumiin ja tutustuttaa hänelle niiden käytössännöt. Perehdyttäjä varmistaa, että uusi työntekijä saa tarpeellisen koulutuksen. Monissa yrityksissä on käytössä perehdytyksen tarkastuslista, jonka mukaisesti uusi työntekijä käy tutustumassa eri henkilöihin ja toimintoihin omatoimisesti. Lopulta työntekijä itse vastaa perehdytyksestään omalla aktiivisuudellaan ja avoimuudellaan. Perehdyttämisen tarkastuslista voi sisältää esimerkiksi seuraavat kohdat: 1. Käy tervehtimässä ylemmän johdon edustajaa 2. Osallistu asiakastapaamisiin 3. Käy keskustelemassa tuote- ja palvelupäälliköiden kanssa 4. Hanki tietoa koko yrityksen keskeisistä tuotteista ja palveluista 5. Tutustu tietotekniikkatukeen 6. Opiskele toimitilojen sisäinen järjestys, jotta löydät kaikkiin paikkoihin. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

4.3.5 Perehdytyksen seuranta

Kun perehdytys on huolella suunniteltu ja onnistuneesti toteutettu, niin täytyy myös sen seurannasta pitää huoli. Seurannan tarkoituksena on arvioida perehdytystä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta sekä työnantajan puolelta tukea uutta työntekijää uudessa työtehtävässään. Kupias ja Peltola (2009, 136) muistuttavat, että ihminen tarvitsee palautetta kehittyäkseen ja oppiakseen. Perehdytystyyppejä on yhtä paljon kuin ihmisiäkin, ja jotkut tarvitsevat enemmän ulkopuolista palautetta. Perehdyttäjä ei välttämättä itse osaa arvioida sitä, milloin hän onnistuu ja milloin ei. Tällaisissa tilanteissa palautteen antamisen merkitys korostuu. (Kupias & Peltola 2009, 137.) Työn aloituksesta ensimmäiset kuukaudet ovat kriittisiä si-

toutumisen näkökulmasta. Työntekijä arvioi uutta työpaikkaa ja tehtävänsä rekrytointiprosessin lupausten ja ennakkotietojen pohjalta. Työntekijä on kenties valinnut työn usean vaihtoehdon joukosta ja punnitsee työsuhteen alussa tekemänsä päätöksen kannattavuutta. Alkuvaiheessa työntekijä on yleensä kuitenkin innokas ja tyytyväinen työhönsä ja haluaa panostaa siihen. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Seurannassa hyvä esimies varmistaa ajan kahdenkeskiselle keskustelulle noin kahden kuukauden päähän työn aloittamisesta. Keskustelussa käydään läpi se, miten uuden työntekijän odotukset ja tavoitteet suhtautuivat todellisuuteen. Jos uusi työntekijä ei ole aivan tyytyväinen kaikkiin asioihin, niin kannattaa työnantajan tarttua epäkohtiin pyrkien parantamaan niitä, jolloin hän osoittaa tukensa työntekijän motivaation ja sitoutumisen kohottamiseen. Keskustelussa esimies voi esittää omat toiveensa siitä, kuinka tiedonkulku työnantajan ja työntekijän välillä hoituu jatkossa. Vaikka työntekijä olisi alusta lähtien itsenäinen, tulee hänellekin tarjota tukea koko työsuhteen ajan. Työnantajan kannattaa itse tiedustella sitä, millaista tuki työntekijän näkökulmasta voisi olla. Työsuhteen alussa on luonnollista selventää työntekijän perustehtävää ja keskeisiä tavoitteita, jotta uusi työntekijä voi yhä paremmin suunnata toimintaansa toivotun tavoitteen mukaiseksi. Työn seurantaan liittyy myös avoimen ja rehellisen, myönteisen ja korjaavan palautteen antaminen työntekijälle. Esimiestä voi hyödyttää tieto siitä, mistä tehtävistä työntekijä pitää eniten ja mistä vähiten. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Yrityksen henkilöstöyksikkö voi suorittaa seurantakyselyjä uusille työntekijöille ja heidän esimiehilleen. Kyselyssä tiedustellaan molempien osapuolien tyytyväisyyttä. Kyselyn avulla seurataan valintojen ja perehdyttämisen onnistuneisuutta sekä saadaan palautetta toimintatavoista ja kehittämisehdotuksista. Mikäli tyytymättömyyttä ilmenee, niin asiaan voidaan puuttua varhaisessa vaiheessa sekä selvittää vastaajan kanssa tyytymättömyyden syyt sekä mahdolliset parannusehdotukset. (Honkaniemi ym. 2007, 163.)

5 Tutkimusprosessi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1999,84). Tutkimusmetodinä käytettiin kyselyhaastattelua, joka toteutettiin teema-haastatteluna. Teema-haastattelu valittiin siksi, että haastateltavilta saataisiin monipuolisia ja omakohtaisia vastauksia. Laadullinen tutkimus on tilastollisen tutkimuksen vaihtoehto ja se tarjoaa keinon irtautua monista valtavirtatutkimusta ohjaavista teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista. Laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen, vaan se operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 23-30.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka yritys X:n nykyiset ja entiset vastaanottovirkailijat kokivat perehdytyksen aloittaessaan työt. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat kyselyhaastatteluun sekä omakohtaisiin tietoihini yritys X:stä. Kokemukseni ja tietämykseni yritys X:stä auttoivat havainnollistamaan tutkimustuloksia liitäen ne oikeaan viitekehykseen.

Opinnäytetyöhön kuului myös toiminnallinen osa, jota tutkimus tuki vahvasti. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy toiminnallisuus eli ammatillinen taito sekä tutkimuksellisuus eli tutkiva tekeminen. Tarkoitus on tavoitella tutkimustietoa, jolla tekijä voi itse kehittää ja uudistaa toiminnallista osuutta. Tutkimustieto toiminnallisessa opinnäytetyössä on aina tapauskohtaista eli tietystä tilanteesta ja kohderyhmästä riippuvaa. Tässäkin opinnäytetyössä tutkimustieto kerättiin toiminnallisen osuuden ideointiin ja kehittelyyn. Opinnäytetyössä toiminnallinen osuus tuotetaan teoreettisen tiedon avulla ja tutkimustieto kerätään kohderyhmän käyttäjälähtöisenä arviointina. (Vilka 2010.) Toiminnallisessa osiossa suunnittelin perehdytysoppaan sekä tein kehittämisehdotuksia perehdytysprosessiin ja sen suunnitelmallisuuteen. Tutkimuskyselyn vastaukset auttoivat perehdytysoppaan suunnittelussa ja rakentamisessa. Kyselytutkimuksen analysoinnissa hyödynsin omaa tietopohjaani yritys X:n perehdyttämistilanteesta.

Kysely lähetettiin Facebookin kautta yhdelletoista (11) vastaanottovirkailijalle. Heistä neljä (4) oli nykyisiä ja seitsemän (7) entisiä työntekijöitä. Kyselyyn vastasi yhteensä kahdeksan (8) työntekijää, joista kolme (3) olivat nykyisiä ja viisi (5) entisiä työntekijöitä. Kyselyyn vastanneet olivat saaneet perehdytyksen vuosina 2012-2014. Kyselyssä selvitettiin, olivatko työntekijät saaneet tarpeeksi perehdytystä ja millaista sen laatu heidän mielestään oli, jäivätkö he kaipaamaan jotain perehdytyksessä, otettiin heidät hyvin vastaan uuteen työyhteisöön, oliko heidän helppo kysyä apua ja saiko apua helposti, saivatko he tarpeeksi kirjallista materiaalia työstään sekä mitä heidän mielestään olisi parannettavaa uuden työntekijän perehdytyksessä. Kyselylomake on raportin lopussa liitteenä (Liite 1).

Yritys X:llä on ollut aiemmin epävirallisia ohjeita ja muistilistoja vastaanottovirkailijan työhön, mutta ei selkeästi koottua perehdytysopasta. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä perehdytysopasta täydensivät jo olemassa olevat ohjeistukset, jos ne olivat ajan tasalla ja käyttökelpoisia. Perehdytysoppaan ja perehdytysprosessin suunnittelussa hyödynsin omia kokemuksiani, ammattitaitoani ja havaintojani, sillä olin ollut yrityksen työntekijä jo yli puolitoista vuotta. Pyrin kuitenkin säilyttämään objektiiviseen näkökulman työn suhteen. Perehdytysprosessin kehittämistä tuki teoreettinen viitekehys henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Kirjallisuus selvensi minulle perehdyttämisen merkitystä työyhteisölle. Kirjallisuudesta luin myös eri perehdyttämismenetelmistä ja ohjeistuksia siitä, kuinka perehdyttäminen tulisi toteuttaa käytännössä. Tärkeää tietoa löytyi perehdyttämisprosessista. Uusi tieto minulle oli se, että perehdyttämiseen tulisi käyttää aikaa useita kuukausia. Opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus painotti perehdyttämisen suunnittelun merkitystä ja sitä, kuinka työntekijän yksilölliset

tarpeet tulee ottaa huomioon. Yritys X:n työntekijöiden vaihtuvuus on suhteellisen vilkasta, ja monet tulokkaat ovat maahanmuuttajia tai Suomessa opiskelevia ulkomaalaisia. Työntekijöiden moninainen tausta vaatii sen, että yksilölliset taidot ja lähtökohdat otetaan huomioon perehdyttämisessä.

6 Tutkimustulokset

Kyselyssä saatiin laajoja ja kattavia vastauksia. Vastausten perusteella työntekijät olivat käyttäneet kyselyyn vastaamiseen runsaasti aikaa. He olivat myös huolellisesti miettineet asioita. Työntekijät saivat omin sanoin vastata seitsemään (7) kysymykseen. Vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Suurimmat eroavaisuudet vastauksissa oli sellaisilla henkilöillä, jotka olivat saaneet perehdytyksen eri aikaan, esimerkiksi vuosina 2012 ja 2014.

Kyselyn vastausten analysoinnissa keskityttiin perehdytykseen liittyviin epäkohtiin ja puutteisiin. Tutkimusongelmana oli se, kuinka kehittää yritys X:n perehdyttämistä. Tutkimuskysymyksenä oli yhtäältä se, miten perehdytysprosessia tulisi kehittää, sekä toisaalta se, mitä perehdytysoppaan tulisi sisältää. Näihin kysymyksiin etsittiin vastauksia tulosten analysoinnissa. Tutkimusongelman näkökulmasta merkittävintä oli analysoida vastauksissa ilmenneitä kehittämisehdotuksia ja ideoita kirjallisten materiaalien kehittämistä varten. Analysoinnissa oli tärkeä selvittää sitä, kokivatko kyselyyn vastanneet työntekijät samat perehdytyksen asiat puutteellisina. Perehdytysprosessin kehittämisen kannalta analysoinnissa oli tärkeä ottaa huomioon myös perehdytyksessä koetut hyvät puolet. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipiteet heidän saamastaan perehdytyksestä. Perehdytysprosessin suunnittelussa tärkeä tutkimustieto oli se, oliko työntekijöiden saama perehdytys aiemmin ollut ”hyvää” vai ”huonoa”.

Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä kysyttiin, saiko henkilö tarpeeksi perehdytystä aloittaessaan työskentelyn yritys X:ssä, ja oliko perehdytyksen laatu hänen mielestään hyvää vai huonoa. Suurin osa (7) työntekijöistä kertoi saaneensa tarpeeksi perehdytystä ja koki sen laadun hyväksi. Yksi työntekijä oli sitä mieltä, että perehdytystä oli liian vähän ja sen laatu oli huonoa. Kyseinen vastaaja sai perehdytyksen vuonna 2012, jolloin yritys aloitti toimintansa. Perehdytyksen laatu on siis selkeästi parantunut parissa vuodessa.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, jäikö henkilö kaipaamaan jotain perehdytyksestä. Työntekijöistä kolme vastasi, ettei kaivannut perehdytyksessä mitään. Loput viisi työntekijää vastasivat, että perehdytyksessä täytyisi olla selkeämmät kirjalliset ohjeet varausjärjestelmän käytöstä ja eri varauskanavien toiminnasta. Myös tarkempia tietoja yrityksen toiminnasta kaivattiin, esimerkiksi työskentelytavoista ja asiakaskohtaamisista. Kokonaisuudessaan kaivattiin enemmän selkeitä kirjallisia ohjeita.

Neljäs kysymys liittyi työpaikan yhteisöllisyyteen. Työntekijää pyydettiin kertomaan, otettiinko hänet alusta lähtien hyvin vastaan työyhteisöön. Jokainen työntekijä vastasi, että vastaanotto oli hyvä. Moni oli sitä mieltä, että työtovereihin tutustui ja heidän kanssaan ystävyystyö helposti ja kaikki olivat ystävällisiä. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa varmasti se, että työyhteisö yritys X:ssä on pieni ja tiivis ja työntekijät ovat paljon tekemisissä keskenään.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin, oliko työntekijän helppo kysyä apua tarvittaessa ja saiko apua helposti. Jokainen työntekijä oli sitä mieltä, että apua oli helppo kysyä esimerkiksi työntekijöiden Facebook-ryhmässä tai soittamalla. Työtoverit ja johtajat olivat aina valmiita auttamaan. Apua sai nopeasti ja helposti, mutta ongelmana oli se, että aina ei tiennyt, keneeltä apua voisi pyytää. Vastauksissa ilmeni se, että yrityksessä pitäisi valita yksi kontaktihenkilö, jolle soittaa hätätilanteessa tai apua tarvittaessa. Kaksi työntekijää koki vaikeana sen, että vuoroissa työskenneltiin yksin, jolloin kukaan ei ollut paikanpäällä tukemassa.

Kuudennessä kysymyksessä haluttiin tietää, saiko työntekijä tarpeeksi kirjallista materiaalia työstään. Vuonna 2014 perehdytyksen saaneet työntekijät (5) olivat sitä mieltä, että materiaalia oli tarpeeksi, kun puolestaan vuosina 2012-2013 aloittaneiden työntekijöiden (3) mielestä kirjallista materiaalia ei ollut lähes lainkaan tai se oli epäselvää. Työntekijöistä useimpien (5) mielestä materiaalia oli riittävästi vastaanottovirkailijan työstä, mutta tietoa oli vaikea löytää. Jokaisen työntekijän mielestä materiaalien pitäisi olla enemmän jäsennellyjä ja selkeämpiä sekä yksityiskohtaisempia. Kirjallisia ohjeita hätä- ja ongelmatilanteisiin kaivattiin.

Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, mitä perehdytyksessä pitäisi parantaa tulevaisuudessa. Useimpien (6) mielestä yksilöllistä opetusta pitäisi olla enemmän ja opetus tulisi suorittaa aluksi rauhallisessa paikassa, esimerkiksi toimistossa, eikä vastaanotossa samanaikaisesti työskennellessä. Työntekijöiden mielestä varausjärjestelmän käyttöä pitäisi saada harjoitella ennen varsinaisen työn aloittamista. Harjoitteluun pitäisi varata tarpeeksi aikaa ennen kuin työntekijä aloittaa varsinaiset työt yksin. Työntekijöiden mielestä yhden henkilön pitäisi vastata uuden työntekijän perehdytyksestä. Jos perehdyttäjiä on monta, on oppiminen hitaampaa, sillä jokaisella työntekijällä on omat tapansa työskennellä. Työyhteisöllä pitäisi olla selkeä perehdyttämissuunnitelma, jota kaikki noudattavat. Työntekijöiden mielestä perehdytyksen pitäisi sisältää enemmän kirjallisia ohjeita esimerkiksi ongelmatilanteissa toimimiseen ja niiden selvittämiseen (ylikirjaaminen, vaikeat asiakkaat, hätätilanteet). Selkeämpää ohjeistusta kaivattiin turvallisuudesta ja yrityksen sisäisistä toiminnoista, esimerkiksi sähkökatkoksen sattuessa, tietokoneongelmissa, internetin käytössä ja muissa toiminnallisissa asioissa. Työnantajan pitäisi antaa myös Helsinki-opastusta julkisen liikenteen toimivuudesta ja kaupungin tarjoamista aktiviteeteista, jotta työntekijä on valmis auttamaan asiakkaitaan.

Kun kyselyn vastaukset oli analysoitu, alettiin suunnitella perehdytysoppasta. Perehdytysoppaan sisältö muodostui kyselyn vastausten, omien tietojeni ja kokemusteni perusteella sekä olemassa olevien ohjekirjasten soveltamisen perusteella. Uudessa perehdytysoppaassa on kansilehti sekä selkeä sisällysluettelo, josta on helposti luettavissa työhön liittyvät aihealueet. Aihealueet on koottu systemaattiseen järjestykseen. Uusi perehdytysoppas sisältää tietoa yrityksestä ja sen organisaatorakenteesta sekä selkeät ohjeet vastaanottovirkailijan työhön. Perehdytysoppaaseen on sisällytetty tärkeät yrityksen sisäiset yhteystiedot ja yrityskuvaus, ohjeet ongelmatilanteisiin sekä yleistä tietoa Helsingistä ja yrityksen lähialueen palveluista. Perehdytysoppaassa on myös kaikki oleellinen tieto vastaanottovirkailijan työstä. Oppaassa on myös ohjeet siitä, mistä löytyy lisätietoa asioihin, joista oppaassa ei ole kerrottu eikä keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteessa.

Oppaan ensimmäisessä luvussa kerrotaan perustietoja yritys X:stä, esimerkiksi yrityksen perustamisvuosi, liikeidea, omistussuhteet ja henkilöstön rakenne. Yrityksen verkkosivuilta löytyy tärkeää yleistä tietoa palveluista, mutta hallinnolliset tiedot sekä organisaatiotiedot on selitetty oppaassa. Toisessa luvussa kerrotaan vastaanottovirkailijan työstä. Siinä eritellään työhön liittyvät tavoitteet sekä odotukset työntekijää kohtaan. Luvussa ohjeistetaan oikeaoppiseen käyttäytymiseen asiakaskohtaamisissa. Toisessa luvussa myös kerrotaan työpäivien kulku ja vastaanottovirkailijalle kuuluvat tehtävät sekä aamu- ja iltavuorojen erot.

Kolmannessa luvussa esitellään asiakkaat ja tärkeimmät kohderyhmät. Työntekijän on tärkeää tietää ennen työn aloitusta se, millaisia asiakkaita hän tulee kohtaamaan. Myynnin kannalta kohderyhmien tietämys on tärkeää, jotta myyntiä osataan kohdistaa oikeille ryhmille. Koska asiakaskunta on vaihtelevaa ja taustaltaan ja kulttuuriltaan erilaista, on hyvä olla valmistautunut tuleviin kanssakäymistilanteisiin. Neljäs luku on varsinainen opas vastaanottotyöhön. Siinä käydään läpi kaikki oleellinen tieto järjestelmien käyttöön ja varausten käsittelyyn sekä itse palvelutyöhön liittyen. Luvussa on ohjeita myös teknisiin ongelmiin. Luvussa kerrotaan muun muassa se, kuinka käsitellä kunkin varauskanavan varauksia sekä se, kuinka peruuttamattomat varaukset veloitetaan maksupäätteellä. Perehdytysoppaan neljäs luku on hyödyllinen myös vanhoille työntekijöille, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi ja se täytyy varmistaa.

Viidennessä ja kuudennessa luvussa käsitellään rahan palautuksia, asiakkailta tulleiden valitusten käsittelyä sekä sääntöjä ja käytäntöjä pitkäaikaisten asiakkaiden varauksiin. Työntekijän täytyy tietää se, miten palvella tyytymätöntä asiakasta ja toimia tilanteen parantamiseksi. Seitsemäs ja kahdeksas luku sisältävät tärkeitä yrityksen sisäisiä yhteystietoja ja ohjeistuksia toiminnallisiin häiriöihin, esimerkiksi sähkökatkoksiin ja tietokoneongelmiin.

Yhdeksännessä luvussa esitellään yleisimpiä ongelma- ja haasteellisia tilanteita sekä ohjeistetaan se, kuinka ne käsitellään. Esimerkkitalanteet liittyvät ylikirjaamistilanteeseen, aggressiivisiin asiakkaisiin sekä huolto- ja kunnossapitoasioihin. Kymmenennessä luvussa kerrotaan julkisesta liikenteestä Helsingissä ja kaupungin tarjoamista aktiviteeteistä. Kymmenes luku on tärkeä vastaanottovirkailijan työssä, sillä hänen tulee osata opastaa asiakkaita julkisen liikenteen toimivuudesta, ruokapaikoista, kulttuurista sekä muista aktiviteeteistä. Perehdytysoppaan sisällysluettelo löytyy liitteistä (Liite 2).

Perehdytysoppaan lisäksi laadittiin perehdytysuunnitelma perehdytyksessä käsiteltävistä asioista. Suunnitelman laatimisessa käytettiin apuna Työturvallisuuskeskuksen (2007) perehdyttämisen tarkistuslistaa ja perehdytysohjelman runkoa. Apuna käytettyjä aineistoja ei kopioitu suoraan, vaan niitä käytettiin viitteellisesti apuna. Yritys X:n perehdytysohjelman runkoon ja perehdyttämisen tarkistuslistaan (Kuvat 2 ja 3) on merkitty yrityskohtaisesti oleellimmat asiat. Perehdytysohjelman runko (Kuva 2) on ensisijaisesti apuna esimiehelle ja perehdyttäjälle perehdytyksen aloittamisessa. Ohjelmaan on merkitty toimenpiteet ennen uuden työntekijän saapumista sekä perehdyttämispäivien ohjelma ja tavoitteet. Ohjelma täydennetään tarkemmin kunkin työntekijän perehdytyksessä. Valmis runko auttaa työnantajaa toteuttamaan kattavan ja järjestelmällisen perehdyttämisen. Perehdyttämisen tarkistuslistassa (Kuva 3) ilmenneet asiat tulee käydä läpi perehdytyksen aikana, mutta ei välttämättä siinä järjestyksessä, missä ne on merkitty. Tärkeää on se, että perehdyttäjällä on merkitty listaan sekä se, että tehtävät kuitataan sitä mukaa, kun ne on tehty. Perehdyttäminen on varmistettu silloin, kun kaikki asiat on opetettu sekä niiden oppiminen tarkistettu yhdessä (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Tarkistuslistaan on merkitty tärkeimmät käytännölliset asiat sekä yleiset tiedot yrityksestä ja vastaanotossa työskentelystä. Varsinaisena vastaanottovirkailijan oppaana toimii uusi perehdytysopas (Liite 2).

Ennakkotoimenpiteet ennen työn aloittamista	Vastuuhenkilö	Oheisaineisto
Työsopimus, työsuhteeseen liittyvät asiat, yleistä tietoa työpaikasta ja työtehtävistä		
Uudesta työntekijästä tiedottaminen muille		
Valmistautuminen (ajan, paikan ja tarvikkeiden varaaminen valmiiksi, aikataulu)		
Ensimmäinen työpäivä, tavoite:		
Tutustuminen omaan työpisteeseen		
Tutustuminen työympäristöön		
Toinen päivä, tavoite:		
Tutustuminen esimiesten työpäivään		
CMS-ohjelman harjoittelu toimistossa, esimies valvoo		
Kolmas päivä, tavoite:		
Tutustuminen siivoojan ja myyntipäällikön työtehtäviin		
Loppuviikko		
Työskentely vastaanotossa perehdyttäjän kanssa		
Työnopastus vastaanottajan työhön		
Tutustuminen aamu- ja yövuoroon		
Itsenäistä työskentelyä		
Soveltuvuustesti itsenäisen työn aloittamiseen		

Kuva 2: Yritys X perehdytysohjelman runko

Perehdytyksen tarkistuslista	Päiväys (OK, käyty läpi)
Työntekijän nimi:	
Työtehtävä:	
Perehdyttäjä:	
Perehdytettävä asia	
Työsuhdeasiat, työvuorosuunnittelu	
Yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea	
Yrityksen arvot	
Yrityksen henkilöstö ja esimiehet	
Asiakkaat ja heidän odotuksensa	
Ulkoinen olemus (työvaatetus), käytös	
Asiakaspalvelu, myyntityö	
Puhelimen ja tietotekniikan käyttö	
Vaitiolovelvollisuus	
Työturvallisuus	
Sidosryhmät	
Sisäinen viestintä	
Kokouskäytännöt	
Työpaikan ja -pisteen siisteys	
Vierailu esimiesten työpisteessä	
Vierailu myyntipäällikön työpisteessä	
Siivoojan työtehtäviin tutustuminen	
CMS-järjestelmän harjoittelu x tuntia	
Työvuorojen kuvaus	
Studioissa käyminen	

Kuva 3: Yritys X perehdytyksen tarkistuslista

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämisprosessin kehittäminen toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyössä tehtiin kyselytutkimus, jonka tuloksia hyödyntäen rakennettiin perehdytysopas sekä esitettiin kehittämissuunnitelmaa perehdyttämisprosessiin. Tutkimus toteutettiin kyselyhaastatteluna ja siihen vastasi kahdeksan yritys X:n työntekijää. Tutkimuksella haluttiin saada tietoa siitä, mitä mieltä työntekijät olivat saamastaan perehdytyksestä sekä siitä, mihin he olisivat kaivanneet lisää opastusta ja mitä perehdyttämisessä heidän mielestään pitäisi kehittää tulevaisuudessa. Yritys X:llä ei ollut ennestään selkeää perehdyttämissuunnitelmaa eikä perehdyttämisopasta uusille työntekijöille. Yrityksessä kukaan ei ollut vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta, joten tämän työn kehittämissuunnitelmat olivat erittäin tarpeellisia.

Kyselyhaastattelun vastauksista voidaan todeta, että perehdyttämisessä on ollut puutteita. Työntekijöiden mielestä perehdyttämiseen ja työnopastukseen on käytetty liian vähän aikaa ennen varsinaisen työn aloittamista, jolloin työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat olleet heikot. Työntekijät kokivat ongelmallisena sen, että he saivat perehdytystä usealta eri henkilöltä. Perehdyttäjien eri tavat työskennellä ja toimia vaikeutti uusien asioiden oppimista. Perehdyttämiseen ei ollut valittu yhteyshenkilöä, jolle soittaa hätä- tai ongelmatilanteen sattuessa. Suurin osa työntekijöistä koki saaneensa tarpeeksi kirjallisia ohjeita, mutta ne olivat epäselviä ja epäloogisesti koottu. Enemmän kirjallisia ohjeita toivottiin varauskanavista, ongelmatilanteista, yrityksen sisäisistä yhteyshenkilöistä ja turvallisuudesta.

Kyselyhaastattelun vastauksista kävi ilmi, että perehdyttämisessä oli tapahtunut parannusta kahden vuoden aikana. Kyselyn tuloksista selvisi, että vuonna 2012 perehdytys oli vähäistä eikä kirjallistakaan materiaalia työstä ollut paljon. Perehdytyksen puutteellisuuteen saattoi vaikuttaa se, että yritys oli vasta aloittanut toimintansa eikä sen johdolla ollut vielä tarpeeksi kokemusta työstä ja yrityksen toimintatavoista. Vuonna 2014 perehdytyksen saaneet olivat tyytyväisempiä ja kokivat, että perehdytyksen laatu oli hyvää.

Kyselyhaastattelun tekeminen oli tärkeää, sillä perehdyttämisen onnistumista ei yritys X:ssä ollut seurattu millään tavalla. Mitä enemmän yritys kasvaa ja menestyy sitä järjestelmällisemmin ja johdonmukaisemmin sen täytyy suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysopas tulee olemaan hyödyllinen ja tarpeellinen toimeksiantajan työyhteisölle. Se hyödyntää työyhteisössä monia henkilöitä, niin uusia kuin kokeneitaakin. Vaikka se on pääsääntöisesti tehty opastamaan uutta työntekijää, niin se toimii myös muistilistana vanhoillekin työntekijöille. Perehdytysoppaan monimuotoisuus varmistaa sen, että sieltä löytyy kaikki oleellinen tieto vastaanottovirkailijan työstä ja työyhteisön sisäisistä

asioista, joihin voi palata myöhemminkin, vaikka työ olisikin jo tuttua. Opinnäytetyö oli työelämää kehittävä, sillä sen tuloksena saatiin aikaan uusi perehdytysopas.

Kehittämis ehdotukset liittyvät perehdytyksen suunnitteluun sekä perehdytysoppaan päivittämiseen tulevaisuudessa. Yritys X:n kannattaisi nimetä yksi tai kaksi henkilöä yrityksestä, jotka vastaavat perehdyttämisestä. Heidän tehtävänä on koordinoita uutta työntekijää ja opastaa häntä työn aloituksessa. Suurin vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin esimiehellä, sillä hänen tehtävänä on asettaa perehdyttämiseen käytettävät resurssit. Kuten Kupias ja Peltola (2009, 82) toteavat, niin nimetyt perehdyttäjät toimivat työyksikössä yhteistyössä esimiehen kanssa, mutta vastuunjako kannattaa sopia tarkkaan ja tapauskohtaisesti. Perehdyttäjällä on uuden työntekijän lähin opastaja ja yhteyshenkilö niin kauan, kuin uusi työntekijä tarvitsee ohjausta ja apua. Yritys X:ssä pitäisi olla nimetty virallinen yhteyshenkilö, joka opastaa vastaanottovirkailijoita työhön liittyvien ongelmien kanssa perehdyttämisen jälkeenkin. Koska yritys X on henkilöstömäärältään pieni, voisi yhteyshenkilönä toimia toinen yrityksen omistajista. Avunsaanti helpottuu ja nopeutuu huomattavasti, kun kaikkien työntekijöiden tiedossa on yksi yhteyshenkilö.

Perehdytyksen ensimmäisellä viikolla uusi työntekijä voisi kierrellä yritys X:n eri työpisteissä. Ensimmäisenä päivänä hän voisi olla perehdyttäjän kanssa vastaanotossa seuraamassa päivän kulkua, jotta hän saa käsityksen vastaanottovirkailijan päivittäisistä tehtävistä. Varsinkin aamuvuoron työtehtävien seuranta, muun muassa kirjanpidon tekeminen, on tärkeää. Seuraavana päivänä uusi työntekijä voisi olla toimistolla seuraamassa esimiesten työpäivää. Esimiehien työpäivät eivät ole koskaan samanlaisia, sillä he joutuvat hoitamaan eri hallinnollisia tehtäviä, olemaan yhteydessä sidosryhmiin sekä osallistumaan liikepalavereihin. Uuden työntekijän on hyvä oppia tuntemaan myös esimiehensä työpäivän kulku. Kun työntekijä on seurannut esimiesten päivää, hän voi siirtyä myyntipäällikön työpisteelle. Myyntipäällikkö on vastuussa eri varauskanavien hallinnoinnista sekä ryhmävarauksista. Myyntipäällikkö lisää ilmoituksia varaussivuilla sekä vastaa tarjouspyyntöihin. Lopuksi uusi työntekijä seuraa siivoojan työpäivää. Hänen ei välttämättä tarvitse osallistua siivoukseen, mutta hänen on hyvä tietää se, mitä kaikkea siivoojan päivärutiineihin kuuluu sekä se, kuinka lakanat vaihdetaan ja mistä löytyy tarvittavat siivoustarvikkeet. Toisinaan vastaanottovirkailijan täytyy vaihtaa sänkyihin lakanat, jos ne ovat jostain syystä jääneet likaisiksi. Sen takia jokaisen vastaanottovirkailijan täytyy tietää se, mistä puhtaita lakanoita löytyy ja mihin viedä likaiset.

Yritys X on monikulttuurinen työpaikka, mikä täytyy ottaa huomioon myös perehdyttämisessä. Jos perehdyttäjä ja perehdytettävä eivät puhu samaa äidinkieltä, niin silloin kommunikoidaan englanniksi. Vieraan kielen käyttäminen tekee perehdyttämisestä entistä haasteellisempaa. Ulkomaalaistaustaisen henkilön perehdyttämisessä otetaan huomioon samat asiat kuin muul-

loinkin: on varauduttava räätälöimään perehdyttämissuunnitelma ja vahvistettava hyvää vuorovaikutusta ohjaustilanteissa. Työskentely- ja vuorovaikutustavat sekä kokouskäytännöt eroavat kulttuurikohtaisesti, siksi niistä on tärkeä kertoa myös ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 100.)

Yritys X:ssä perehdytyksen onnistumista ja laatua pitäisi seurata. Perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö vastaa seurannasta, jossa kartoitetaan uuden työntekijän oppimista ja pyydetään häneltä palautetta saamastaan perehdyttämisestä. Yrityksen johtajan, perehdyttäjän ja uuden työntekijän olisi hyvä kokoontua yhdessä sopivan ajan kuluttua työn aloittamisesta. Kokoontumisen tarkoituksena on keskustella uuden työntekijän tuntemuksista ja ajatuksista hänen työstään sekä sopeutumisesta työyhteisöön. Perehdyttämisprosessin aikana tiivis vuorovaikutus on tärkeää. Uutta työntekijää ei saa jättää yksin, vaan hänelle tulee tarjota apua ja tukea myös pyyteettömästi. Kuten Honkaniemi ym. (2007, 163) toteavat, uusille työntekijöille ja heidän esimiehilleen voidaan suorittaa seurantakyselyjä, joiden avulla seurataan perehdyttämisen onnistuneisuutta sekä saadaan palautetta toimintatavoista ja kehittämis ehdotuksista.

Kyselytutkimuksen sekä omien kokemusteni perusteella perehdytysaika yritys X:ssä on ollut liian lyhyt. Vuonna 2012 perehdytyksen saanut työntekijä vastasi ensimmäiseen kysymykseen, että hän sai perehdytystä yhden päivän ajan ja jo seuraavana päivänä hän joutui olemaan yksin työvuorossa. Yrityksellä ei ole ollut tarpeeksi resursseja perehdytykseen, mikä näkyy huolimattomana ja hätäisenä perehdytyksenä. Perehdytysaika ennen varsinaisen työn aloittamista vaihtelee työtehtävän ja alan mukaan, mutta ketään ei pitäisi jättää yksin työskentelemään, ennen kuin hänen taitonsa siihen riittävät. Hokkasen ym. (2008, 66) mukaan perehdytyksen ensimmäisellä viikolla uuden työntekijän on hyvä aloittaa varsinaiset työt, mutta perehdyttäjä on silloinkin jatkuvasti hänen apunaan. Yritys X:n uudella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus harjoitella varausjärjestelmän käyttöä rauhassa muualla kuin vastaanotossa. Perehdytyksen ensimmäisellä viikolla uusi työntekijä voisi harjoitella järjestelmien käyttöä toimistossa tarvittavan tuntimäärän ajan. Harjoittelun valvojana voi toimia joko perehdyttäjä tai esimies. Harjoittelun jälkeen uudelle työntekijälle tehtäisiin testejä järjestelmän käytöstä, jotta tiedetään se, onko hän jo valmis työskentelemään yksin.

Vastaanottovirkailijan työssä käytäntöön liittyvät asiat ja ohjeet saattavat muuttua paljon lyhyessä ajassa, joten onkin tärkeää, että perehdytysopasta päivitetään sitä mukaa. Perehdyttämismateriaalin hallinnointi on helpointa silloin, kun se on sähköisessä muodossa. Sama henkilö, joka vastaa perehdyttämisestä on vastuussa perehdytysoppaan muokkaamisesta. Ilmenneet muutokset tulisi merkitä oppaaseen pikimmiten. Jos opasta ei päivitetä ja sitä kuitenkin käytetään, on vaarana, että vastaanottovirkailija tekee työssään virheitä.

8 Pohdintaa

Perehdyttäminen on tärkeä osa jokaista yritystä ja uuden työntekijän perehdyttäminen pitäisi olla itsestäänselvyys. Kuitenkaan moni yritys ei näe sitä osana yrityksen strategiaa ja liiketoimintaa. Uskoisin, että perehdyttämistoimissa ilmenee paljon puutteita monessa yrityksessä. Perehdyttämisellä ei auteta ainoastaan uutta tulokasta uuteen työympäristöön ja työtehtäviin sopeutumiseen, vaan sillä on suuri merkitys myös yrityskuvaan. Järjestelmällinen perehdyttämisen prosessi kertoo, että yritys välittää työntekijöistään ja on valmis huolehtimaan heidän hyvinvoinnistaan ja työkyvykkyydestään. Hyvä perehdyttäminen lujittaa luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja itselleni tärkeä. Opinnäytetyötä oli mukava tehdä, sillä se oli tarpeeksi haastava sekä aidosti työelämää kehittävä. Halusin hyödyntää tämän opinnäytetyömahdollisuuden, sillä koin, että perehdyttäminen oli jätetty liian vähälle huomiolle yritys X:ssä. Minusta tuntui, että asialle on tehtävä jotain. Oli tärkeää tehdä tutkimus yrityksen työntekijöille ja kuulla heidän mielipiteensä perehdyttämisestä. Pienessä yrityksessä ongelmana on se, että kukaan ei ole vastuussa perehdyttämisestä eikä kenelläkään ole kiinnostusta alkaa kehittää sitä. Ensisijaisesti esimiehen pitäisi ottaa vastuu perehdyttämisestä, mutta yrityksen johtamisen ohella ylimääräistä aikaa ei löydy. Yrityksessä työskennellessäni olen ollut mukana monissa muutoksissa: yrityksen henkilöstön sekä työhön liittyvien käytäntöjen muutoksissa. Olen työskennellyt yrityksessä sen verran kauan, että odotan puutteellisiin asioihin tulevan parannuksia. Olen kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja työhyvinvoinnista, minkä vuoksi perehdytysprosessin kehittäminen oli minulle oikea opinnäytetyöaihe. Uskon, että tekemäni työ tulee olemaan hyödyllinen yritys X:ssä ja toivon, että kehitysehdotukseni otetaan käyttöön.

Kyselyhaastattelun vastaukset eivät yllättäneet minua. Vastauksissa ilmeni juuri niitä puutteita, joita monessa muussakin yrityksessä voisi huomioida olevan. Mielestäni kyselyssä ilmenneet puutteet voidaan selittää yrityksen koolla: yritys X on pieni yritys henkilöstömäärältään ja henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta. Perehdyttämistoimiin ei ehkä ole haluttu investoida aikaa ja rahaa, koska työntekijöiden on tiedetty olevan työtehtävässä vain lyhyen ajan. Pitää kuitenkin muistaa, että jokainen uusi työntekijä, niin harjoittelija kuin kokoaikatyöntekijäkin tulee perehdyttää työhön perusteellisesti. Toisaalta, yritys X:ssä ei ole ollut mahdollista järjestää suurelle määrälle tarkoitettuja perehdyttämisjaksoja tai koulutuksia, sillä vastaanotto-työntekijöitä on työsuhteessa kerralla vähän. Yritykseen on tähän mennessä otettu vain yksi uusi työntekijä kerrallaan, joten uusi työntekijä on ollut helpointa perehdyttää oman työn ohella. Tulevaisuudessa, jos yritykseen otetaan useampia harjoittelijoita työskentelemään samaan aikaan, voisi heille järjestää Tervetuloa taloon -tilaisuuksia, joita esimies johtaa.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle uusia asioita. Johtamiseen ja perehdyttämiseen liittyy runsaasti kirjallisuutta, jota yrityksen johtajien pitäisi hyödyntää. Kirjallisuudessa on kerrottu ohjeita eri perehdyttämistavoista, jolloin jokainen johtaja löytää varmasti omaan yritykseensä parhaiten sopivan. Yrityksen johtajan pitäisi olla kiinnostunut omista johtamistaidoistaan ja yrityksensä toimivuudesta. Hänen pitäisi olla kiinnostunut alaistensa työhyvinvoinnista ja nähdä vaivaa sen parantamiseen. Hyvä johtaja osaa aistia yrityksen toiminnassa olevat puutteet ja myös hyväksyy ne. Hän ei anna asioiden olla huonolla tolalla, vaan etsii puutteisiin ratkaisuja ja toteuttaa ne. Johtajan pitäisi myös olla innokas kehittämään omia taitojaan ja laajentamaan näkökulmaansa asioihin. Itsensä kehittämiseen löytyy apua aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyössäni hyvin. Kokonaisuudessaan raporttiosuus oli johdonmukainen ja selkeä. Kirjoitin asioista, jotka liittyivät työni aiheeseen. Työ eteni systemaattisesti ja helppolukuisesti. Tutkimuksen tekeminen onnistui odotetulla tavalla ja onnistuneesti, vaikka muutama työntekijä ei kyselyyn vastannutkaan. Kyselyn vastausprosentti oli 73. Kyselystä saatiin vastaukset tutkimusongelmaan. Vaikka kyselytutkimuksen vastaukset olivatkin laajoja ja monimuotoisia, niin pystyin analysoimaan ja tekemään niistä tarvittavia johtopäätöksiä.

Käytin runsaasti kirjallisuutta, joka tuki tutkimusta ja työn toiminnallista puolta. Kirjallisuus oli hyödyllisiä ja opin siitä paljon uutta. Valitsin lähdekirjallisuuteen eri näkökulmia henkilö- ja työjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Kirjallisuus perehdyttämisestä oli hyvin ymmärrettävää ja siinä kerrottiin kaikki oleellinen tieto perehdytyksestä. Käytin myös monikulttuuriseen työyhteisöön liittyvää kirjallisuutta, sillä halusin saada johtamisosioon laajemman näkökulman johtamisen haasteista. Eräässä teoksessa lähestyttiin henkilöstöjohtamista siitä näkökulmasta, kuinka psykologian perustietous voi auttaa johtajaa kehittämään itseään sekä johtamaan yksilöitä ja organisaatiota. Mielestäni sain koottua kattavan ja ymmärrettävän teoreettisen kokonaisuuden opinnäytetyöhöni, joka auttoi minua tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia sekä tekemään toiminnallista osiota.

Opinnäytetyön tuotosta eli perehdytysopasta ja perehdyttämisprosessin kehittämis ehdotuksia ei ole vielä ehditty kokeilla käytännössä yritys X:ssä. Ne tullaan kuitenkin ottamaan käyttöön pikimmiten. Uskon vahvasti, että kehittämis ehdotukseni antavat hyvän mallin sille, kuinka perehdyttämistoimet tulisi jatkossa toteuttaa. Tekemäni perehdytysopas on selkeä ja jos sitä päivitetään säännöllisesti, niin se tulee olemaan hyödyllinen työväline vastaanottovirkailijoille.

Jatkotutkimus voitaisiin tehdä uudelleen esimerkiksi vuoden päästä. Tutkimuksen tarkoituksena voisi olla selvittää se, ovatko perehdyttämistoimet kehittyneet parempaan suuntaan.

Tutkimuksessa voitaisiin syventyä työtyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden tarkasteluun sekä selvittää työntekijöiden motivaatiota ja motivaation parantamisen keinoja.

Lähteet

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Tampere: Gummerus.

Alhanen K., Ahtiainen O., Kansanaho A., Kangas M., Soini T. & Soininen Jarkko. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Helsilä M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

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

Honkaniemi L., Junnila K., Ollila J., Poskiparta H., Rintala-Rasmus A & Sandberg J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Kangas P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Keskinen S. (TOIM.). 2008. Työnohjaus: mitä, missä milloin? Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämien pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro.

Leppänen M. & Rauhala I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

RDM: The results driven manager. 2005. Getting people on board. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Iivonen Kirsti. Helsinki: Talentum.

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Helsinki: Edita.

Yli-Kaitala K., Toivanen M., Bergbom B., Airila A. & Väänänen A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka: opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sähköiset lähteet

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.10.2014. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Vilka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 15.10.2014. http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf

Lait

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Kuvat

Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa.....	9
Kuva 2: Yritys X perehdytysohjelman runko	32
Kuva 3: Yritys X perehdytyksen tarkistuslista.....	33

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	43
Liite 2: Perehdytysoppaan sisällysluettelo	44

Liite 1: Kyselylomake
Kyselylomake

1. Saitko tarpeeksi perehdytystä aloittaessasi työt?
2. Mitä olit mieltä perehdytyksen laadusta; hyvää, huonoa?
3. Mitä jäit kaipaamaan?
4. Otettiin sinut hyvin vastaan uuteen työpaikkaan?
5. Oliko sinun helppo kysyä apua työtovereiltasi? Saitko apua nopeasti?
6. Saitko mielestäsi tarpeeksi kirjallista materiaalia työhösi liittyen?
7. Mitä uuden työntekijän perehdytyksessä voisi parantaa jatkossa?

English version

1. Do you think you had enough orientation while starting your new?
2. What was your opinion about the quality of the orientation; good, bad?
3. What was missing in the orientation?
4. Do you feel like you were warmly welcomed by the work society?
5. Was it easy for you to ask for a help when needed? Did you get help quickly?
6. Did you get enough necessary written material concerning your work?
7. In the future, what could be improved in the orientation of a new employee?

KIITOS/THANK YOU!

Liite 2: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Table of Contents

1	About the company	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2	Work as a receptionist	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3	Customers, target groups.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4	Reception hand book	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1	Check-in guide (hostel, apartments) .	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2	Morning shift	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.3	Night shift	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.4	Booking Channels.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.5	Dealing with reservations	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.6	No-shows and cancellations	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.7	Ving cards, lockers and door locks	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.8	CMS	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.9	Point machine.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.10	Thunderbird	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.11	Google drive & Facebook	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5	Refunds & complaints	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6	Long term guests	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7	Important internal contacts	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8	Hostel back-up.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.1	Maintenance.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.2	Electricity	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.3	Problems with computer and internet access.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
9	Frequent difficult situations-how to handle?	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
10	Nice to know about Helsinki, what's around the hostel ..	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.