

Antonia Mitreva

Matkaoppaiden perehdyttäminen

Perehdyttämistutkimus kohdepäälliköiden tueksi
matkanjärjestäjätoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden ko.

Opinnäytetyö

14.1.2019

Tekijä(t) Otsikko	Antonia Mitreva Matkaoppaiden perehdyttäminen
Sivumäärä Aika	43 sivua 14.1.2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden ko.
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantajalle, joka on matkanjärjestäjä. Yrityksen nimeä ei mainita työssä, vaan yrityksestä käytetään nimeä yritys X. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimeksiantajayritykselle tutkimus matkaoppaiden perehdyttämisprosessista. Tutkimuksessa keskitytään perehdyttämiseen kohdepäälliköiden eli matkaoppaiden esimiesten näkökulmasta. Tutkimustyö ja sen tulokset on tarkoitettu yritykselle ja sen kohdepäälliköille perehdyttämisen tueksi uuden matkaoppaan saapuessa kohteeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, jotka auttavat matkaoppaan perehdyttämisen onnistumisessa.</p> <p>Työn tutkimusmenetelmänä on käytetty teorialtutkimusta perehdyttämisestä. Lisäksi yrityksen kohdepäälliköille tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, joka oli avoin strukturoitu kyselylomake.</p> <p>Työn lopusta löytyvät tutkimustulokset, jotka sisältävät kehittämissuhteita ja keskeisiä asioita, joita kohdepäälliköiden tulisi huomioda perehdyttäessä uutta työntekijää. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen osaan alueeseen: perehdyttämiseen ennen matkaoppaan saapumista kohteeseen, perehdyttämiseen matkakohteessa paikanpäällä sekä yleisiin vinkkeihin kohdepäälliköille perehdyttämisen onnistumiseen.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, työnopastus, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, matkaoppaan työ

Author(s) Title	Antonia Mitreva Travel guides' orientation
Number of Pages Date	43 pages 14 Jan 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis is commissioned by a company which is a tour operator. The company's name is not mentioned in the thesis but the name is changed to Company X. The goal of this thesis was to write a study about travel guides' orientation process. The study focuses on orientating a new travel guide from travel guides' destination managers' point of view. The study and its results are aimed at helping the company and its' destination managers when a new employee comes working abroad as a travel guide. The goal of the study was to find ways that help to succeed in travel guides' orientation process.</p> <p>The research method of the thesis was the theory about orientation. In addition a qualitative research for destination managers about orientating travel guides was carried out. The qualitative research was an open form of survey.</p> <p>The final part of the thesis shows research results which include development ideas and fundamental things, which should be taken into consideration when orientating a new travel guide. The research results are divided into three sections; travel guide's orientation before arriving to destination, orientation in destination and general tips for the destination managers to improve and make sure the orientation process succeeds.</p>	
Keywords	introduction, professional guidance, human resource management, personnel management/administration, travelguiding

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Matkailu toimialana	5
2.1	Matkanjärjestäjätoiminta	6
2.2	Matkaoppaan työ	6
2.2.1	Tarkennettu matkaoppaan työnkuvaus	7
2.2.2	Opastyövaatimukset ja edellytykset	10
2.3	Kohdepäällikön työnkuvaus	11
3	Perehdyttäminen	13
3.1	Perehdyttämisprosessi	14
3.1.1	Työsuhdeperehdyttäminen	16
3.1.2	Työnopastus	16
3.1.3	Työopastaja	17
3.1.4	Perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja kehittäminen	18
3.2	Millaista on hyvä perehdyttäminen (matkaoppaan työhön)	19
3.3	Perehdyttämisen malleja	22
3.3.1	Vierihoitoperehdyttäminen	23
3.3.2	Malliperehdyttäminen	23
3.3.3	Dialoginen perehdyttäminen	24
3.4	Onboarding	24
3.5	Perehdyttämistä säätelevät määräykset	25
3.5.1	Työsopimuslaki	25
3.5.2	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	26
3.5.3	Työturvallisuuslaki	26
3.6	Kohdepäällikkö perehdyttämisen moottorina	27
3.6.1	Esimiehen viestintävastuu	30
3.7	Perehdyttäminen kausittaiseen työsuhteeseen	31
4	Tutkimuksen toteutus kohdeyritykselle	31
4.1	Vastaukset	32
4.1.2	Perehdyttämisen suunnittelu	32
4.1.3	Työopastuksen sisältö	33
4.1.4	Perehdytyksen onnistuminen	34
4.1.5	Kehittämisehdotuksia perehdytykseen	35
4.1.6	Perehdyttämismateriaalit	36
4.1.7	Tuki uuden oppaan perehdyttämisessä	36
5	Yhteenveto työn tutkimustuloksista	36

5.1.1	Perehdyttäminen ennen kohteeseen saapumista	37
5.1.2	Perehdyttäminen kohteessa	37
5.1.3	Vinkit kohdepäällikölle perehdyttämisen onnistumiseen	39
6	Lähteet	42

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen perehdytysprosessia tekemällä tutkimus uuden oppaan perehdyttämisestä. Perehdyttäminen tapahtuu yrityksessä kohdepäälliköiden toimesta. Käytän työssäni nimeä X kohdeyrityksen toiveesta. Kyseessä on yritys, joka järjestää ulkomaanmatkoja. Tuotevalikoimaan kuuluvat valmismatkat, jotka sisältävät suomalaisia opaspalveluita. Jokaisessa kohdemaassa on matkaoppaita ja oppaiden esimiehiä eli kohdepäälliköitä. Kohdepäälliköt vastaavat koko kohteen toiminnasta. Tutkimustyö ja sen tulokset on tarkoitettu yritykselle ja sen kohdepäälliköille perehdyttämisen tueksi uuden matkaoppaan saapessa kohteeseen.

Valitsin tämän aiheen, sillä matkailu kiinnostaa minua ja olen työskennellyt aiemmin matkailun parissa. Lisäksi opiskelen esimiestyötä ja työyhteisön kehittämistä, joten näiden kahden aihealueen yhdistäminen tuntui luonnolliselta.

Yritykselle on aikaisemmin tehty opinnäytetyötutkimus, joka sivusi hieman aiheitani liittyen oppaiden perehdytyksen tilaan. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että uusien oppaiden perehdytyksessä on ollut jonkin verran puutteita aiheutuen osittain kohdepäälliköiden hyvin erilaisista esimiestyökokemuksista. Jatkotutkimusehdotuksena oli laatia esimiehille matkaoppaiden perehdytykseen liittyvä tutkimus, jossa olisi olennaista tietoa perehdyttämisestä ja neuvoja siihen, kuinka uudet oppaat tulisi perehdyttää työhönsä. (Yritys X 2017.)

Perehdytys on tärkeää, sillä se antaa työntekijälle tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän tuntisi olonsa hyvinvoivaksi työssään. Se lisää työntekijän itseluottamusta ja auttaa uutta työntekijää sopeutumaan nopeammin työhönsä. Lisäksi hyvä perehdyttäminen johtaa tehokkaampaan ja tuottavampaan työvoimaan, vahvistaa yritykseen sitoutumista ja edistää esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. (Oregon State University 2017.) On tärkeää, että matkanjärjestäjätoiminnassa perehdytys on kunnossa, sillä perehdyttämisen taso vaikuttaa oppaan työskentelyyn ja viihtyvyyteen, mikä taas heijastuu asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä matkanjärjestäjänä. Kun opas osaa hoitaa työnsä hyvin, niin asiakaskin on todennäköisemmin lomaansa tyytyväinen. Vaikka matkaoppaiden työ on yleensä määräaikaista ja kausittaista, heidän perehdyttämisensä on ihan yhtä tärkeää kuin muidenkin työntekijöiden perehdyttäminen yrityksessä.

Nykyään suurin osa yrityksen palvelutoiminnoista on siirretty internetiin, joten matkaopas voi helposti olla ainoa henkilö, jonka asiakas näkee yrityksestä. Näin hän on siis yrityksen ainoat kasvot.

On myös huomioitava, että matkaoppaiden työkausien pituudet voivat vaihdella paljon. Lyhyimmillään ne voivat olla viidestä kahdeksaan viikkoa, mutta osa oppaista työskentelee vuoden ympäri. Lyhyet työkaudet tuovat haasteita perehdyttämiselle ja sen onnistumiselle. Työntekijöiden vaihtuvuus voi olla ajoittain suurta lyhyiden työkausien takia. Jos perehdytys on kunnossa, työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin yritykseen pidemmäksi aikaa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kohdepäälliköitä tukevaa tietoa uuden oppaan perehdytysprosessissa. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää kaikissa yrityksen lomakohteissa, joissa tarjotaan opaspalveluita. Toisin sanoen tavoitteena on kehittää matkaoppaiden perehdytysprosessia tekemällä tutkimus, joka on rajattu matkaoppaiden perehdyttämiseen matkanjärjestäjä-yrityksessä. Työn lopusta löytyvät tutkimustulokset, jotka sisältävät kehittämissuhteita ja keskeisiä asioita, joita kohdepäälliköiden tulisi huomioida perehdyttäessä uutta työntekijää. Kohdepäälliköt ja yritys voivat käyttää tutkimustuloksia perehdytysprosessin apuna saadakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen opettaessaan uudelle oppaalle matkaopastyötä.

Työn tutkimuskysymykset ovat: *Mitä on otettava huomioon perehdytettäessä uutta matkaopasta työhönsä? Mitä esimiestaitoja tarvitaan perehdyttämiseen? Mitä matkaopastyön perehdyttämisen tulisi sisältää?*

Työn ensimmäinen osa koostuu teoreettisesta osuudesta, jossa käydään läpi matkailua toimialana sekä matkanjärjestäjätoimintaa. Tässä osiossa kerron lisäksi matkaoppaiden ja kohdepäälliköiden työstä. Toisena teoriapohjana olen käyttänyt perehdyttämisen teoriaa. Teoriaosuus on matkaoppaiden perehdytysprosessin sitä osa-aluetta, jota suunnittelemani ja toteuttamani tutkimus käsittelee, eli oppaan ja kohdepäällikön vuorovaikutusta ja työhön opastamista. Aihealuetta tutkitaan suurimmaksi osaksi esimiehen näkökulmasta, sillä tutkimus on tarkoitettu kohdepäälliköiden tueksi.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksessa haastatellaan avoimella strukturoidulla kyselylomakkeella yrityksen viittä kohdepäällikköä. Kyselyn teemana on yrityksen perehdyttämisprosessin kehittäminen kohdepäällikköiden kannalta ja siihen liittyvät aihealueet, jotka hyödyntävät uuden oppaan perehdytyksen suunnittelua. Lomakkeen kysymykset suunniteltiin niin, että saataisiin oleellista tietoa tutkimusta ja yrityksen tarpeita varten. Lopulliset tutkimustulokset on koottu teorian sekä kyselyssä ilmenneiden tulosten pohjalta.

2 Matkailu toimialana

Maailman matkailujärjestön (World Tourism Organization, UNWTO) mukaan matkailu määritellään seuraavalla tavalla. ”Matkailu on matkustamista, joka on kestänyt enintään vuoden, mutta vähintään vuorokauden verran. Matkan tulisi olla työmatka, vapaa-ajan matka tai jokin muun tarkoituksen kattava matka, joka ei ole henkilön tavanomaisessa elinympäristössä.” Kyseisestä määritelmästä kuitenkin poiketaan useasti, sillä yleensä myös päiväkävijät lasketaan matkailijoiksi, jos matkan kohde on työpaikkakunnan tai kotipaikkakunnan ulkopuolella. Päiväkävijöihin luetaan henkilöt, joiden matkaan ei kuulu yöpyminen kohteessa. (UNWTO 2017.)

Toimialana matkailu on hyvinkin laaja, ja siihen kuuluvat useat eri toimialaluokituksen mukaiset toimialat. Matkailuun liittyviä toimialoja voivat olla majoitus- ja ravitsemistoiminta, urheilutoiminta, virkistys- ja huvipalvelut sekä muut henkilökohtaiset palvelut. Näiden kaikkien lisäksi voivat toimialoja olla matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta ja viihde- ja kulttuuritoiminta. Matkailun toimialaan luetaan myös henkilöliikenne ja liikennettä palveleva toiminta. (Jänkälä 2016, 8.)

Työssäni keskityn toimeksiantajani eli matkanjärjestäjän järjestämiin ulkomaan matkoihin, jotka ovat valmismatkoja. Suurin osa lomakohteista sijaitsee Euroopassa ja Kanarian saarilla. Matkojen kestot voivat asiakkaan mukaan vaihdella viikosta kahteen viikkoon. Joskus matkat kestävät jopa pidempiäkin aikoja. Näihin yrityksen tarjoamiin valmismatkapaketteihin mainitsemani opaspalvelut, joita opinnäytetyö käsittelee, sisältyvät.

2.1 Matkanjärjestäjätoiminta

Valmismatkalain mukaan matkanjärjestäjä toteuttaa ja suunnittelee valmiita matkoja potentiaalisille asiakkaille. Matkanjärjestäjä voi tarjota niitä itse tai muun elinkeinonharjoittajan välityksellä. Kolmantena vaihtoehtona matkanjärjestäjä voi myydä toisen yrityksen järjestämiä valmismatkoja asiakkailleen. (Valmismatkalaki, 1994/2017.) Tässä työssä tutkitaan matkanjärjestäjää, joka tarjoaa itse omia valmismatkojaan.

Asiakkaille myydyt valmismatkat voivat koostua lukuisista eri palveluista, jotka voivat olla esimerkiksi ravintolapalveluita, hotellipalveluita tai ohjelmapalveluita (Verhelä 2000, 62). Kyseiset valmismatkat voivat kohdistua pelkästään yhteen kohteeseen tai vaihtoehtoisesti olla kiertomatkoja. Kiertomatkat ovat matkoja, joiden aikana vierailaan useissa eri kohteissa (Komppula&Boxberg 2005, 11–12.). Toimeksiantajayritys myy sekä matkoja yhteen kohteeseen opaspalveluineen että kiertomatkoja, jotka sisältävät opaspalveluita. Asiakkaan on mahdollista saada yrityksen tarjoamille valmismatkoille lisämaksusta halutessaan ohjelmapalveluita, kuten opastettuja retkiä esimerkiksi kohdekaupunkikiertoja tai kohteen maaseuturettejä. (Yritys X 2017).

2.2 Matkaoppaan työ

Matkaoppaana työskentelevät ovat matkailualan ammattilaisia, jotka voivat toimia joko harrastuksen tai teeman mukaisina erikoisoppaina, ulkomaan kohdeoppaina tai matkanjohtajina ilman kiinteää toimipaikkaa (Opetushallitus 2011). Toimeksiantajayrityksessä matkaoppaat ovat ulkomaan kohdeoppaita asiakkailleen tarjoamissa lomakohteissa. Ulkomaan kohdeoppaalla tulee olla hyvä tietämys lomakohteesta (Yritys X 2017).

Matkaoppaat ja matkaoppaiden esimiehet, eli kohdepäälliköt, työskentelevät kiinteässä kohteessa kausittain. Kauden vaihduttua matkaoppaat ja kohdepäälliköt voivat hakea haluamaansa kohteeseen tai jatkaa edellisessä kohteessa, jos tarvetta ja halukkuutta on. Toimeksiantajayrityksen oppaiden työkaudet kestävät kohteesta riippuen kuukaudesta puoleen vuoteen. Parhaimmillaan opas voi olla yhtäjaksoisesti töissä läpi vuoden, sillä edelliseen kohteen päättyessä seuraavaan kohteeseen siirrytään ja siellä aloitetaan heti. (Yritys X 2017).

Matkaoppaat työskentelevät matkailutoimistoilla, matkatoimistoilla, matkanjärjestäjillä, liikenneyhtiöillä, elinkeinoelämässä ja suoraan yksittäisillä asiakkailta. Asiakkaita voivat olla sekä liike- että ammattilaismatkailijat ja lomamatkailijat. Asiakkaat, joita matkaoppaat palvelevat, voivat olla matkailu- tai muita ryhmiä ja tulevaisuudessa mahdollisesti yhä enemmän yksittäisiä asiakkaita. (Opetushallitus 2011.)

Toimeksiantajayrityksen matkaoppaat työskentelevät matkanjärjestäjälle. Matkanjärjestäjä myy lomamatkoja yksittäisasiakkaille sekä ryhmille. Asiakasmäärät vaihtelevat kohteiden ja kausien välillä. Matkaoppaat palvelevat yksittäisiä asiakkaita asiakaspalvelutilanteessa esimerkiksi, jos asiakas tarvitsee apua tai neuvoa jossain asiassa. Matkaoppaat opastavat myös kohteessa järjestettäviä retkiä, jolloin opastuksen kohteena ovat kokonaiset ryhmät. Ryhmien koot vaihtelevat myytyjen retkilippumäärien mukaan. Oppaan tulee hoitaa työnsä niin, että asiakas haluaa seuraavallakin matkustuskerrallaan matkustaa kyseisellä yhtiöllä. (Yritys X 2017.)

2.2.1 Tarkennettu matkaoppaan työnkuvaus

Kohdeyrityksessä työskentelevät matkaoppaat tekevät töitä ulkomailla kohdeoppaina. Matkaoppaan työ on matkailijaryhmien opastusta kohdemaassa. Työn tavoitteena on huolehtia asiakkaiden käytännön asioiden sujumisesta sekä heidän viihtyvyydestään kohteessa. Matkaoppaan on tarkoitus luoda asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä kokonaiskuva hänelle myydystä matkasta (Ammattinetti 2017). Oppaiden työ on siis monipuolista ja vaativaa asiakaspalvelutyötä, jonka tavoitteena on parantaa asiakkaan lomakokemusta ja varmistaa, että asiakas viihtyy lomallaan.

Matkaoppaan työtehtävät ovat erittäin monipuolisia. Oppaan tulee hoitaa majoitukseen liittyvät järjestelyt sekä asiakkaiden vastaanottaminen ja saattaminen. (Ammattinetti 2017.) Kohdeyrityksessä oppaat hakevat matkailijat lentokentältä ja vievät heidät lomakohteen hotelleihinsa hotellikuljetuksella, johon sisältyy asiakkaille bussissa pidettävä saapumispuhe. Puheessa opas kertoo kohteesta, retkistä ja muista tärkeistä lomakohteen asioista. Opas on mukana myös paluulennolle menevässä hotellikuljetuksessa. Jos asiakkaalla on ongelmia majoituksen kanssa, oppaalla on velvollisuus auttaa häntä. (Yritys X 2017.) Valmismatkalain 16. pykälän mukaan matkaoppaalla on asiakkaan avustamisvelvollisuus (Valmismatkalaki 2017, §16).

Lisäksi opas hoitaa saapumiseen ja lähtöön liittyvät käytännön asiat ja viranomaisasiat (Ammattinetti 2017).

Muita oppaan tehtäviä ovat retkien suunnittelu ja niiden aikataulutus sekä lupien hankkimiseen että oheispalveluun liittyvät esimerkiksi varaus-, muutos- tai peruutustilanteet ja laskutus (Ammattinetti 2017). Oppaat myyvät matkanjärjestäjän tarjoamia retkiä ja huolehtivat retkikassasta. Matkaoppaat ovat lisäksi kohdeyrityksen tarjoamien retkien vetäjiä. He voivat vaikuttaa retkien sisältöön ja he ovat vastuussa niistä. Lisäksi he ovat vastuussa retkillä olevista asiakkaista ja heidän hyvinvoinnistaan. (Yritys X 2017.) Kohteessa järjestettävillä retkillä opas kertoo matkustajille nähtävyyksistä, kulttuurista, maantieteestä, luonnon erityispiirteistä ja muun muassa paikallisista elämäntavoista. Retkillä opas tulkaa vieraskielisen paikallisoppaan, käyntikohteen opastuksen tai mahdollisesti opastaa itse retkikohteessa. (Ammattinetti 2017.)

Opas varaa kaikki asiakkaiden tilaamat palvelut tuottajilta (Ammattinetti 2017). Esimerkiksi jos asiakkaat haluavat vuokrata auton lomansa ajaksi, opas soittaa vuokrafirmaan ja varaa sen asiakkaiden puolesta. Opas auttaa asiakkaita myös, jos heillä ei ole kielitaitoa asioida paikallisten yritysten kanssa. (Yritys X 2017.)

Tervetuloilaisuudet, hotellipäivystykset, myynti, toimistotyöt ja ongelmien ratkaisu lukeutuvat myös kohdeoppaan työnkuvaan (Karusaari & Bylund 2010, 134). Hotelleissa pidettävät tervetuloilaisuudet vaativat oppailta hyviä esiintymistaitoja ja uskallusta puhua ison joukon edessä. Lisäksi oppaalla on oltava valmius vastata asiakkaan haastavampiinkin kysymyksiin kohteesta, joten kohdetietous tulee olla hyvä. Tämä vaatii paljon itseopiskelua. (Yritys X 2017.)

Hotellipäivystyksillä ja hotellitapaamisilla oppaan on oltava helposti lähestyttävä ja asiakaspalvelualtis, joka omaa erinomaiset ongelmanratkaisutaidot asiakaspalvelutilanteessa. Oppaalla tulee olla hyvä kuuntelemisen taito ja kohtelias ja empaattinen asenne asiakasta kohtaan. Asiakaspalvelutilanteessa on muistettava kehonkielen käyttö ja yritettävä olla mahdollisimman joustava asiakasta kohtaan. Oppaan työnkuvaan kuuluu hotellipäivystyksien ohella myös retkien myynti sekä yhteistyökumppaneiden tarjoamien palveluiden esittelemine. Matkaoppaan työnkuvaan

kuuluu lisäksi toimistossa työskentely, sillä valmistelua vaaditaan ennen kuin asiakkaat saapuvat kohteeseen. Kohteen avaaminen ja sulkeminen vaativat enemmän toimistossa työskentelyä. Esimerkiksi asiakkaille jaettavat materiaalit on tehtävä ennen asiakkaiden saapumista ja hotellikansioiden tekeminen ja päivittäminen tehdään toimistossa. Näin ollen oppailta vaaditaan myös tekstinkäsittelyohjelmien käytön osaamista. Toimeksiantajayrityksessä asiakkaat eivät asioi matkanjärjestäjän toimistossa, mutta kohdeoppaat päivystävät vuoropäivin puhelimitse 24/7, jotta asiakas pystyy tavoittamaan oppaat vuorokauden ympäri hätätilanteiden varalta. (Yritys X 2017.) Lisäksi oppaan työtehtäviin kuuluvat raportointi ja tilitykset, palautteiden käsittelyt kohteessa sekä kuluttajansuojaa ja matkavakuutuksiin liittyvät korvausasiat (Ammattinetti 2017).

Oppaan työ on haasteellista ja vastuullista, ja kohdeoppaana on tehtävä töitä lähes kellon ympäri kuutena päivänä viikossa (Karusaari & Bylund 2010, 134). Matkaoppaan työajat vaihtelevat suuresti kohteen ja monen muun muuttujan mukaan kuten esimerkiksi asiakkaiden avun tarpeen. Joinain päivinä oppaan työpäivät voivat venyä hyvinkin pitkiksi kun taas joinain päivinä työpäivät jäävät vain muutaman tunnin mittaisiksi. (Yritys X 2017.)

Matkaoppaan tehtäviin kuuluu myös asiakkaiden auttaminen ja opastaminen poikkeustilanteissa esimerkiksi onnettomuuden sattuessa ja sairastumistilanteessa. Tällaisissa tilanteissa oppaan on myös tarvittaessa järjestettävä asiakas hoitoon (Ammattinetti 2017). Valmismatkalain 16. pykälän mukaan matkaoppaalla on avustamisvelvollisuus. Pykälässä mainitaan, että jos asiakas sairastuu, joutuu onnettomuuteen tai rikoksen uhriksi tai kärsii muun vahingon, on matkanjärjestäjän avustettava häntä. (Valmismatkalaki 2017, §16.)

Oppaan työ on käytännössä yksintyöskentelyä, mutta opas kuitenkin liikkuu matkailijoiden mukana. Hän tekee myös työtä kohteessa eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi hotellihenkilökunta, kuljettajat ja paikallisoppaat. (Ammattinetti 2017.) Opas hoitaa pääasiassa yrityksen henkilökohtaisen asiakaspalvelun, joten hän on tekemisissä asiakkaiden eli matkailijoiden kanssa paljon. Asiakaspalvelutilanteet tapahtuvat pääasiassa hotellitapaamisilla/hotellipäivystyksillä. Joskus asiakas saattaa ottaa yhteyttä oppaaseen puhelimitse, jolloin

asiakaspalvelutilanne käydään puhelimen välityksellä. Opas on tarvittaessa yhteydessä hotellin henkilökuntaan, jos asiakas ei ole tyytyväinen hotellin tarjoamiin palveluihin. Toimistopäivinä opas voi työskennellä yhdessä kollegoiden kanssa esimerkiksi suunnitella kohdemateriaaleja. Oppaan tulee heti ilmoittaa, mikäli hotelleissa, bussiyhtiöissä ym. tapahtuu laiminlyöntejä, jotka saattavat johtua agentin eli kohteessa toimivan matkanjärjestäjän edustajan sopimusrikkomuksista. (Yritys X 2017.)

Oppaan työympäristö ja olosuhteet ovat vaihtelevia opastuskierroksilla. Työvälineenä ovat esimerkiksi mikrofoni ja eri tietotekniset välineet (Ammattinetti 2017.) Kohdeyrityksen oppaiden työympäristö on vaihtelevaa, sillä oppaan työhön kuuluvat hotellipäivystykset, jotka tehdään hotelleilla, toimistotyöpäivät, joita pidetään yrityksen agentin toimistolla sekä retket, joiden sisältö ja paikat vaihtelevat kohteesta riippuen. Siirtymät esimerkiksi hotellista toiseen tehdään joko työautolla, polkupyörällä tai kävellen, etäisyyksien mukaan. (Yritys X 2017.)

2.2.2 Opastyön vaatimukset ja edellytykset

Matkaoppaan työ on hyvin itsenäistä ja vastuullista asiantuntijatyötä. Se vaatii hyvää yleissivistystä, etenkin kohdealueen historian ja nykyajan tuntemusta. Tällaisia taitoja (matkaoppaan työssä) ovat tietomateriaalien ylläpitäminen, kuten alan tietolähteiden ja hakemistojen käytön osaaminen. Työnkuva ja työtehtävät muuttuvat jatkuvasti, joten nämä taidot ovat erittäin tärkeitä. (Opetushallitus 2011.) Opas on pääasiassa itse vastuussa omasta kohdetietämyksestään. Kuitenkin jokaiselle yrityksen tarjoamalle retkelle on olemassa materiaalit, joiden mukaan opas voi vetää retken. Tämä helpottaa täysin uuteen kohteeseen tullutta opasta. Jos kohde on vasta avattu, eikä yritys ole aiemmin järjestänyt sinne matkoja, tällaisia materiaaleja ei ole. Tällaisissa tapauksissa matkaoppaiden on rakennettava retkien tietosisältö alusta asti. (Yritys X 2017.)

Se, että osaa arvioida omaa toimintaa ja hyödyntää palautetta, on tärkeää matkaoppaan ammatillisen kehittymisen kannalta. Lisäksi oppaan tulisi seurata kansainvälisiä trendejä ja osata soveltaa niitä kansallisella tasolla. Matkailuala on jatkuvasti uusiutuvaa, joten oppaan tulisi ylläpitää ja päivittää tietojaan aktiivisesti. Matkaoppaan vaatimuksiin kuuluu, että hän on perehtynyt kuluttajansuojaan sekä matkanjärjestämiseen liittyviin

keskeisiin säädöksiin ja sopimuksiin. Tämän lisäksi matkavakuutusehdot ja korvauskäytännöt ovat tärkeitä tietoja, joita opas tarvitsee työssään. (Opetushallitus 2011.)

Kohdeoppaan on tiedettävä miten hätätilanteen sattuessa toimitaan ja näin ollen pystyttävä antamaan tarpeen tullen ensiapua. Oppaan tulisi osata käyttää työssään vieraita kieliä ja kyetä toimimaan kulttuurisensitiivisesti hyödyntämällä taitojaan ja tietojaan eri kulttuureista. Kohdeoppaan tulisi työssään ottaa huomioon ammattietiikka sekä ympäristö- ja turvallisuuskysymykset. (Opetushallitus 2011.) Joissain kohteissa voi tapahtua maanjäristys, tsunami tai tulivuorenpurkaus, ja oppaan on tiedettävä, kuinka tällaisissa tilanteissa tulisi toimia (Yritys X 2017).

Matkaoppaan vaatimuksiin kuuluvat lisäksi opastustekniikoiden ja –tilanteiden hallitseminen. Hänen tulisi olla joustava ja reagoida tarvittaessa nopeasti asiakkaiden toivomuksiin. Oppaan tulee osata neuvoa matkailijoita asiakaslähtöisellä tavalla. Oppaan työssä edellytyksinä ovat lisäksi vuorovaikutus- ja esiintymistaidot, täsmällisyys, oma-aloitteisuus, ongelmanratkaisutaidot ja yllättävien tilanteiden sekä ryhmän hallintakyky. Myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluosaaminen ovat myös tärkeitä oppaan taitoja. (Opetushallitus 2011.)

2.3 Kohdepäällikön työnkuvaus

Kohdepäälliköllä on vastuu koko kohteen toiminnasta. Opastyön ohella hän toimii oppaiden esimiehenä paikan päällä kohteessa sekä vastaa matkaoppaiden työvuorolistoista ja uusien oppaiden perehdytyksestä. Lisäksi kohdepäällikkö hoitaa sähköpostiliikenteen, kirjanpidon ja raportoinnin sekä tarkistaa kohteeseen tulevat huonelistat ja varaukset. (Yritys X 2017.)

Matkailukohteen kohdepäällikkö vastaa siitä, että asiakkaan tilaus toteutetaan sovitulla tavalla. Opastustyön ohella kohdepäällikkö huolehtii matkan ja matkaohjelman teknisten osien ja palveluiden toimivuudesta ja reagoi mahdollisimman nopeasti näissä tapahtuviin muutoksiin. Suurin osa kohdepäällikön työstä on matkanjärjestelyjen hoitoa ja työskentelyä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi kohdepäällikkö toimii

kulttuurien tulkkina ja välittäjänä. Työssään kohdepäälliköillä korostuu tekninen osaaminen, vuorovaikutustaidot ja asiakaspalvelutaidot. Mielikuvamarkkinointi lukeutuu myös tärkeisiin taitoihin. Näiden lisäksi kulttuurisensitiivinen osaaminen asiakkaan ja sidosryhmien välillä palveluketjussa on kohdepäällikön työssä merkittävä taito. (Opetushallitus 2011.)

Kohdepäällikön työnkuvan tavoitteena on, että asiakas saa parhaan mahdollisen kokemuksen lomakohteesta. Työn edellytyksiä ovat keskittymiskyky, aktiivisuus ja taito hoitaa useita asioita samaan aikaan. (Detur 2017.) Niin kuin oppaiden myös kohdepäälliköiden tulisi ymmärtää kuinka tärkeää matkanjärjestelyjen osana on hyvä asiakaspalvelu ja asiakkaiden tarpeista huolehtiminen. He ovat tärkeä osa matkanjärjestäjän tarjoamaa palveluketjua ja tyypillisesti ainoa henkilö, joka kohtaa asiakkaan kasvotusten. (Opetushallitus 2011.)

Toimeksiantajayrityksessä kohdepäälliköt toimivat opastyön ja omien töidensä ohella lisäksi oppaiden esimiehinä kohteessa. Kohdepäälliköt kantavat siis suuremman vastuun kohteesta ja sen toimivuudesta kuin oppaat. Kohdepäällikön on osattava johtaa matkaoppaita oikein ja toimia hyvänä esimiehenä, jotta työskentely kohteessa sujuisi hyvin ja työntekijät viihtyisivät. Kohdepäällikön on johdettava niin, että jokainen työntekijä on tietoinen siitä, mikä hänen vastuualueensa on. Kohdepäällikön merkitys korostui yritykselle aikaisemmin tehdyissä opinnäytetyöhaastatteluissa, sillä niissä mainittiin päällikön tuen ja vastuunottamisen merkitys. Etenkin sellaisille, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet matkaoppaana ja muuttavat ensimmäistä kertaa ulkomaille, on kohdepäällikön tuki erittäin tärkeää. (Yritys X 2017.) Lisäksi uuden työntekijän perehdytyksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kohdepäälliköiden esimies- ja perehdyttämistaidot ovat kunnossa.

Esimiehen täytyy työssään olla luotettava, jämäkkä, tuottava ja tehokas. Esimiehen tehtävänä on tietää työntekijöidensä tehtävät ja olla tarpeen vaatiessa heille tukena. Hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja kykyä saada aikaan luottamukselliset suhteet työntekijöihinsä. (Moisalo 2010, 15.) Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus yritykseen, sillä nykypäivänä ne yritykset, jotka menestyvät ovat, myös parhaiten johdettuja. Tutkimusten mukaan ero kustannuksissa erittäin hyvin ja huonosti johdetuilla yrityksillä saattaa olla yli 10 prosenttia liikevaihdosta laskettuna. Tämä laskelma

perustuu muun muassa poissaolojen, työvoiman vaihtuvuuden ja henkilöstövoimavarojen tehokkaaseen käyttöön. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 7.) Lähtökohta esimiestyössä onnistumiseen on oman tehtävän merkityksen ymmärtäminen ja siihen liittyvän vallan aktiivinen käyttäminen työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä tulisi olla halukkuutta kuunnella ja hyödyntää oman henkilöstönsä taitoja ja mielipiteitä. Tarpeen tullen esimiehen on kuitenkin tehtävä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2001.)

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen määritellään kirjassa Perehdyttämisen pelikentällä seuraavasti:

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

Perehdyttäminen tarkoittaa yrityksen toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan työntekijä sopeutumaan uuteen työhönsä ja työympäristöönsä. Tehtävistä riippuen laajuus perehdytyksessä vaihtelee. (Helsilä 2009, 48.) Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki toimenpiteet, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan uuden työpaikan ja sen tavat, muut työntekijät, sidosryhmät, oman työn ja siihen liittyvät odotukset. Tästä käsitteestä voidaan vielä erikseen erottaa työnopastus, joka tarkoittaa konkreettisiin työtehtäviin opastamista. (Piili 2006, 124.) Perehdytyksessä tulisi käydä läpi yritys, sen toiminta-ajatus, liikeideat ja strategiat sekä menettelytavat, työpaikan henkilökunta, asiakkaat sekä päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Lisäksi näiden ohella tulisi käydä läpi tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, velvoitteet ja toiveet. (Helsilä 2009, 48.)

Perehdytyksen avulla työntekijää autetaan sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Siksi on tärkeää, että hänestä pidetään huolta heti alusta lähtien. Uutta työntekijää ei pidä laittaa ensimmäisinä päivinä työskentelemään yksin, sillä ensimmäisillä päivillä ja viikoilla on

suuri merkitys työntekijän perehdyttämisessä. (Surakka 2009, 72.) On tärkeää lisäksi muistaa, että uuden työntekijän ensimmäiset päivät ovat ne, jotka luovat perustan työpaikkaan liittyville asenteille. Näitä on vaikea muuttaa jälkepäin. (Piili 2006, 124.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen on aikaa vievää. Selvää on kuitenkin se, että mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki muut yrityksessä, ja perehdyttämiseen käytetty aika saadaan moninkertaisena takaisin. (Österberg 2015, 115.) Jos työntekijälle ei tarjota kunnollista perehdytystä yritykseen, työntekijä saa jonkinlaisen perehdytyksen työhönsä jokatapauksessa. Tämä perehdytys ei välttämättä hyödytä työntekijää, työyhteisöä tai yritystä ollenkaan. (Kakes 2008.)

Onnistunut perehdyttäminen on siis yrityksen kannalta yksi tärkeimmistä osa-alueista, sillä se tuo etua niin yritykselle, työntekijälle kuin koko työyhteisölle. Organisaation on mietittävä kehittykö perehdyttämävaiheessa vain uusi työntekijä vai nähdäänkö perehdyttäminen laajempaan mahdollisuuteen, josta koko yritys voisi hyötyä.

3.1 Perehdyttämisprosessi

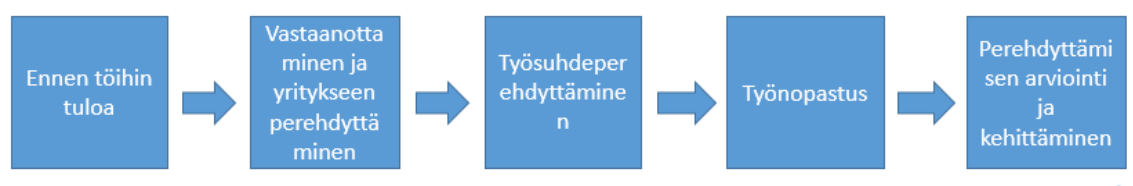
Perehdyttämisprosessi koostuu perehdytykseen kuuluvista eri vaiheista. Tämän kappaleen tarkoituksena on hahmottaa tarkemmin mihin osaan kohdeyrityksen perehdytysprosessia kehittäminen kohdistuu ja minkä osan toteuttamisen apuna suunnittelemaani perehdytysopasta käytetään. Perehdyttämisprosessien sisältö ja laajuus vaihtelee eri tietolähteiden ja organisaatioiden välillä. Alle on koottu erilaisten teosten näkökulmia siihen, mistä perehdyttämisprosessi koostuu ja mitä osa-alueita siihen kuuluu.

Perehdyttämisprosessiin kuuluvat perehdyttäminen ennen töiden aloittamista, perehdyttäminen työsuhteen alettua, työn teon ensimmäinen kuukausi ja koeajan päättymisen (Kupias & Peltola 2009, 102). Tämän perusteella kohdepäälliköiden perehdytysopas kohdistuu työn teon ensimmäisestä kuukaudesta koeajan päättymiseen asti.

Viitala mainitsee teoksessaan, että organisaation olisi käytännöllistä valmistaa ja luoda perehdytysjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Siinä kuuluisi määritellä kuka perehdyttää uuden tulokkaan, miten ja missä. Yleensä järjestelmään kuuluvat osa-alueet: tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus (Viitala 2004, 260.) Kohdeyrityksessä kohdepäällikkö on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä hänen siirryttyään matkailukohteeseen paikan päälle. Tässä vaiheessa yritykseen vastaanottaminen ja yritykseen perehdyttäminen on tehty ja kohdepäällikön työnkuvaan ja vastuuseen kuuluvat matkaoppaan työsuhdeperehdyttäminen ja itse työnopastus.

Lepistö mainitsee teoksessaan, että perehdyttämisprosessi sisältää uuden työntekijän ennakkotoimenpiteet ja työhönoton, vastaanoton ja perehdyttämisen käynnistyksen, tehtäväkohtaisen työnopastuksen, sekä perehdyttämisen arvioinnin ja kehittämisen (Lepistö 2004, 60). Kohdepäälliköiden perehdytysopas käsittää vastaanoton kohteessa, perehdyttämisen käynnistyksen, tehtäväkohtaisen työnopastuksen sekä mahdollisesti sen arvioinnin ja kehittämisen jatkoa ajatellen. Kuitenkin on otettava huomioon, että matkaoppaan työkaudet voivat olla lyhyitä, jolloin perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen voivat olla haastavampia toteuttaa ajan puutteen vuoksi.

Yllä olevien lähteiden perusteella voidaan perehdyttämisprosessi karkeasti jakaa ennen töihin tuloa oleviin toimenpiteisiin, vastaanottamiseen ja yritykseen perehdyttämiseen, työsuhdeperehdyttämiseen, työnopastukseen sekä perehdyttämisen arviointiin ja kehittämiseen. Toimeksiantajayritystä varten tehty tutkimus koskee perehdytysprosessin loppuosia eli kohdepäällikön vastuulla ovat osa työsuhdeperehdyttämisestä, matkaoppaan työhön opastus sekä perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja kehittäminen. Alla koottu kuvio lähteiden osa-alueista.



3.1.1 Työsuhdeperehdyttäminen

Työsuhdeperehdyttämisen tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Viitala määrittelee kirjassaan työsuhdeperehdyttämiseen kuuluvaksi muiden muassa seuraavat asiat:

- palkanmaksuun liittyvät asiat
- työajat ja poissaolo käytännöt
- vastuut ja seuraukset sääntöjen laiminlyönnistä
- työpaikan sosiaalilojen esittely
- työterveyshuolto, työsuhteeseen kuuluvat työsuhde-edut sekä työntekijälle mahdollisesti kuuluvat virkistyspalvelut

(Viitala 2013, 194.)

Edellisessä kappaleessa mainittiin, että suurin osa työsuhdeperehdyttämisestä tehdään jo toimeksiantajayrityksen pääkonttorilla Suomessa kaikkien kohteiden esimiehen toimesta. Kohdepäälliköille jäävät matkaoppaiden perehdyttämistoimet kohteessa. Työsuhdeperehdyttämisen kohdepäälliköille jäävä osuus koostuu lähinnä työympäristön esittelystä sekä työaika- ja poissaolokäytännöistä. Työajat vaihtelevat kunkin kohteen volyymin mukaan. Työtä tehdään kuitenkin kuutena päivänä viikossa.

3.1.2 Työnopastus

Varsinaiseen työhön perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi. Siinä tavoitteena on huolehtia, että työntekijä saa tarpeeksi riittävän valmiuden aloittaa uudessa työssään. (Viitala 2013, 194.) Se on työpaikalla tehtävää välitöntä tietojen ja taitojen perehdyttämistä. Siinä keskitytään pääasiassa työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Työnopastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa, jotta hän voi omatoimisesti ja itsenäisesti ajatella työssään sekä saada taitoja itsenäiseen oppimiseen. Se ei ole irrallinen toimenpide vaan se kytkeytyy kiinteästi toimintojen ja työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13.)

Jos työnopastus suunnitellaan ja hoidetaan hyvin, tuloksena opastettava oppii työtehtävät heti oikein. Mitä enemmän taidot karttuvat sitä enemmän työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito opastettavalla kehittyy. Pystyessään mahdollisimman pian itsenäiseen työskentelyyn, opastettavan työtovereiden ei tarvitse

neuvoa häntä pienissä ongelmatilanteissa tai korjata hänen tekemiä virheitä. Tämän myötä valvontaan tarvitaan entistä vähemmän aikaa, mikä helpottaa toisten töitä ja säästää kaikkien aikaa sekä voimia. (Työturvallisuuskeskus 2007,13.)

Työnohastukseen kuuluvat seuraavat asiat:

- Työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit
 - Työhön kuuluva sisältö, työvaiheet ja työn tekemiseen liittyvät periaatteet
 - Työn tulosten laadun osatekijät, arvioinnin kriteerit sekä työn menestyksellisuuden mittarit ja arviointi
 - Työhön tarvittavat koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden käyttö, sijainti ja niiden ylläpito
 - Siisteys- ja turvallisuusasiat sekä häiriötilanteiden toimintaohjeet
 - Työhön liittyvä neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
 - Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet jatkoa ajatellen
- (Viitala 2013, 194.)

Motivoitunut ja ammattitaitoinen työnohastaja luo oppimiselle suotuisan ilmapiirin. Jokainen työhönopastettava on erilainen yksilö ja jokaisella on erilaiset valmiudet oppimiseen. Työnohastuksessa tulee huomioida opastettava yksilönä ja muodostaa hänelle työstä sisäinen malli, jonka pohjalta syntyy taitava ja turvallinen työsuoritus. (TTK, Pehedyttämisen suunnittelu ja toteutus 2008.)

3.1.3 Työnohastaja

Toimeksiantajayrityksessä kohdepäällikkö toimii kohteessa uusien matkaoppaiden työnohastajana ja työnohastus on hänen vastuulla. Kohdepäällikkö voi tarvittaessa nimetä jonkun kokeneemman matkaoppaan työnohastajaksi tietyissä työtehtävissä, jos kohdepäällikköllä ei esimerkiksi ole aikaa.

Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, opastajan on huomioitava jokainen opastettava yksilönä. Samanlainen työnohastuksen malli ei käy kaikille tai joka tilanteeseen, sillä jokainen ihminen ja jokainen tilanne on erilainen. Työnohastajan on huomioitava, että opastettavien tiedot ja taidot voivat olla erilaisia, eikä kaikki osaaminen

välttämättä näy papereissa. Opastettavat voivat olla erilaisia myös fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan. Lisäksi opastettavien asenteet, motivaatio sekä oppimistyylit voivat erota keskenään. (TKK, Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2007,13.)

Tehtävä työnopastajana on luottamustehtävä yrityksessä. Tämän perusedellytyksenä on opastajan ammattitaito, positiivinen asenne opastettavia kohtaan sekä motivaatio opastamistyöhön. Hänen ja opastettavan välillä tulisi olla luonteva vuorovaikutus, opastajan pitäisi pystyä katsomaan asioita opastettavan kannalta, osata opastaa johdonmukaisesti ja selkeästi samaan aikaan kannustamalla ja rohkaisemalla opastettavaa. Tärkeää on myös, että opastajalla itsellä on motivaatiota kehittää omia opastustaitojaan. (TKK, Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2007,14.)

3.1.4 Työkierto

Työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Tässä muodossa opastettavia siirretään eri toimintoihin ja yksiköihin määräajaksi oppimaan uutta. Tutkimukset osoittavat, että työkierto saa henkilöt tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista, arvostamaan yhä enemmän muita yrityksessä tapahtuvia toimintoja sekä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. (Viitala 2013.194,195.) Työkiertoa voi harjoittaa myös matkaoppaan perehdyttämisessä, sillä matkaoppaan työnkuvaan kuuluu monia eri työtehtäviä. Uusi matkaopas voidaan laittaa esimerkiksi jonain päivänä hotellipäivystyksille kokeneemman oppaan mukaan ja jonain toisena päivänä retkelle mukaan opettelemaan retkien vetämistä. Lisäksi matkaoppaalle olisi tärkeää perehdyttää sekä lentokenttäpäivien että toimistopäivien sisältö. Opastettavalle olisi myös eduksi jos hän työskentelisi tietyn määräajan esimerkiksi pääkonttorilla, josta operointi tapahtuu. Näin hän ymmärtäisi paremmin yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan.

3.1.4 Perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja kehittäminen

Perehdyttämisen onnistumisen arvioinnilla selvitetään, mitä on saatu aikaan ja missä on kehittämisen varaa. Jotta perehdyttämisessä voi tapahtua kehittymistä täytyy työntekijän ja perehdyttäjän välillä olla keskusteluja, kyselyjä, yhteistyötä sekä käytännön toimia.

(Lepistö 2004, 60.) Perehdyttämisen onnistumista suositellaan seurattavan esimerkiksi haastatteleamalla työntekijää viimeistään puoli vuotta perehdytyksen jälkeen (Piili 2006,126).

3.2 Millaista on hyvä perehdyttäminen (matkaoppaan työhön)

Perehdytykselle tulisi antaa arvoa yrityksessä, sillä se edesauttaa työntekijän sitoutumista ja on samalla hyvä markkinointikeino yritykselle saada työntekijöitä, jos työntekijöistä on pulaa (Tehylehti 2017). Yrityksessä perehdytyksen kehittämisen raameina ovat siis uusi työntekijä, itse työ ja sen ympäristö. Näiden asioiden mittareina toimivat alkuunpääsy ja tarvittava itsenäisyys. Kehitettäessä perehdyttämistä on rakennettava polku, joka vie kohti tavoitetilaa nykyisestä tilanteesta. Rakenteiden parantamisen lisäksi on koko ajan kehitettävä perehdyttäjien ohjaus- ja vuorovaikutustaitoja, jotta hyvä perehdyttäminen toteutuisi yrityksessä. (Kupias, Peltola. 2009, 46,52.)

Hyvään perehdytykseen kuuluu erilaisten käytännön toimien esittelemine. Nämä käytännön toimet ovat sellaisia, jotka helpottavat työntekijää uuden työn aloittamisessa. Uuden tulokkaan osaamisen kehittäminen ja varsinainen opastus itse työtehtäviin, työympäristöön ja koko yritykseen kuuluvat hyvään perehdyttämiseen. Hyvässä perehdytyksessä on osattava ottaa huomioon työntekijän osaaminen ja hyödyntää sitä jo perehdytysprosessin aikana. Perehdyttämisen toteuttamisessa on tärkeää myös, että saatavilla oleva tieto, materiaali ja osaaminen on yhdistettävä niin, että perehtyjä saa siitä itselleen sopivan tarjooman. (Kupias& Peltola 2009. 19,36.)

Jokainen työntekijä ottaa vastaan tietoa rajallisen määrän kerrallaan. Kuitenkin on suositeltavaa, että uudelle työntekijälle annetaan yritykseen liittyvää kirjallista tietoa omakohtaista tutustumista varten. Esimerkiksi vuosikertomukset ja normaaliin toimintaan liittyvät ohjeistukset sopivat tähän. Kuitenkin on muistettava, että suullista vuorovaikutusta ei voi korvata kirjallisella aineistolla. (Helsilä,M 2009, 48.) Perehdytettävä on siis otettava huomioon yksilönä. Joillekin tietynlainen toimintatapa voi sopia erittäin hyvin kun taas toiselle työntekijälle ei ollenkaan. Tämän toteuttamisessa auttaa, jos uudelta matkaoppaalta kysytään perehdytyksen alussa mitä toiveita ja odotuksia hänellä on perehdyttämiseltä. Kohdepäällikön tulisi tiedustella työntekijältä,

mitä asioita hän on aikaisemmin tehnyt ja missä hän olettaa uutena työntekijänä tarvitsevänsä enemmän opastusta.

Yritykselle tuo usealla eri tavalla etua yhtenäistää perehdyttäminen. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että perehdyttäminen ei voi olla hyvää hienompienkaan mallien avulla jos perehdyttäjällä ei ole taitoja tai halua ohjaamiseen. Perehdyttäminen on hyvää silloin kun perehdyttäjä aidosti panostaa uuden työntekijän auttamiseen. Perehdyttämisessä ohjaajan taidot korostuvat. Perehdyttäjän tulisi osata ohjata uutta työntekijää hänelle sopivalla tavalla, ja osata asian jota perehdyttää. Hyvä ohjaaja onnistuu opettamaan perehdytettävälle tarvitsemiaan asioita ja saa hänet tuntemaan olonsa tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Tärkeää on myös, että perehdyttäjällä on tarpeeksi aikaa hoitaa tulokkaan perehdytys.(Kupias &Peltola 2009, 37—38.)

Vaikka tulokkaalla olisi motivaatiota oppia uusi työ, ei se hänestä tee ihmeoppijaa jos perehdyttäjä haluaa saada perehdytyksen hoidettua mahdollisimman nopeasti alta pois. Yleensä tämä tapahtuu niin, että tulokas saa suuren määrän tietoa kerrallaan hyvin lyhyessä ajassa. Pahin tilanne perehdytettävälle on jos hänet heitetään tekemään jotain kokonaan ilman perehdytystä. (Talouselämä 2013.)Tämän työn tarkoituksena on tehdä kohdeyritykselle matkaoppaiden perehdytykseen liittyvä tutkimus, joka sisältää eväitä perehdytyksen onnistumiseen. Lopullinen perehdytyksen onnistuminen riippuu kuitenkin pitkälti kohdepäällikön ja matkaoppaan halusta itsestään onnistua.

Toimiessaan perehdyttäjänä esimies voi parhaassa tilanteessa luoda oikein hyvän suhteen työntekijäänsä. Pahimmillaan voi käydä niin, että esimies priorisoi omat työtehtävänsä tärkeämmiksi niin, että uusi työntekijä jää heitteille.(Kupias&Peltola 2009, 47.) Kohdeyrityksessä yleisperehdyttämisen yrityksestä hoitaa matkaoppaiden ja kohdepäälliköiden esimies Suomessa. Perehdytettävälle annetaan kohdemanuaali kustakin kohteesta, jonne hän menee töihin, jotta hän voi perehtyä itsenäisesti työhönsä ja kohteeseen. Lopullinen vastuu perehdyttämisestä työtehtäviin ja toimintatapoihin on kuitenkin kohdepäälliköllä kohteessa ja siihen on varattu aikaa noin kaksi viikkoa. Koko työyhteisö kohteessa myötävaikuttaa siihen kuinka uusi työntekijä pääsee alkuun työssään, sillä muut oppaat osallistuvat perehdyttämiseen kohdepäällikön ollessa kiireinen. (Yritys X 2017.)

Opastuksen tulisi olla huolellisesti suunniteltua. Opastettava tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, joiden avulla hän voi oppia työnsä kokemusten perusteella. Tämän jälkeen on syytä arvioida yksin ja esimiehen kanssa toimintaa, jonka pohjalta voidaan saada tietoa siitä, mikä meni hyvin ja missä asioissa on kehitettävää. (Helsilä 2009,49.)

Perehdyttämisen on oltava siis vaiheistettua ja jokaisen vaiheen jälkeen on hyvä käydä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen kautta läpi saadut kokemukset ja opit.

Talouselämä- lehden artikkelissa mainitaan, että perehdytyksessä on tärkeää olla yksi ihminen, joka on vastuussa perehdytyksestä ja pitää kokonaisuutta, vaikka eri työvaiheisiin olisikin oma perehdyttäjä (Talouselämä 2013). Tässä tapauksessa kohdeyrityksen kohdepäällikölle kuuluu tämä vastuu. Henkilö, joka suunnittelee tai toteuttaa perehdyttämisen tulisi ottaa huomioon, mitkä asiat/toimintatavat kussakin tilanteessa olisi hyvä säilyttää yrityksessä, millaisten asioiden parantamiseen uuden työntekijän toivotaan osallistuvan ja mitä asioita tulisi tarkastella rohkeasti ja ennakkoluulottomasti (Kupias & Peltola 2009,30). On tärkeää myös muistaa, että mikään organisaatio ei voi kehittyä ja samalla menestyä kilpailussa tekemällä kaiken samalla tavalla kuin ennen (Helsilä 2009,50). Yrityksen ja etenkin perehdyttäjän on oltava avoin tulokkaan näkökulmille ja mielipiteille sillä tuoreista ja uusista näkökulmista voi olla yritykselle kauaskantoisia positiivisia seurauksia esimerkiksi työskentelytavoissa. Jos uuden työntekijän ideat nujerretaan heti, voivat seurauksena olla motivaation häviäminen, yrityksen arvosteleminen ja pahimmassa tapauksessa irtisanoutuminen (Helsilä.M 2009, 50).

Kunnollisella ja hyvin suunnitellulla perehdyttämällä saadaan uudelle työntekijälle positiivinen asennoituminen ja suhtautuminen yritykseen ja omaan työhönsä. Yhteistyö ja kommunikointi muiden työntekijöiden ja esimiehen kanssa onnistuu paremmin, kun on yhteinen kieli ja tietotausta. Lisäksi onnistunut perehdyttäminen helpottaa työntekijän sopeutumista ja kiihdyttää kehittymistä, vähentää alkuvaiheessa tapahtuvia virheitä ja epäonnistumisriskiä sekä luo kollektiivista ja haluttua yrityskuvaa. (Piili,M 2006, 184.)

Kauppalehti listasi artikkelissaan viisi sudenkuoppaa, joita tulisi välttää perehdytysprosessissa. Näihin kuuluvat perehdytysohjelman ja perehdytyksen suunnittelun uupuminen. Uutta tulokasta varten ei ole ehditty ollenkaan valmistautua ”oikeiden töiden ”- kiireiden takia. Tähän lukeutuu lisäksi se, että perehdytyksestä

vastaavaa henkilöä ei ole nimetty. Yleinen virhe on myös, että koeajalle ei luoda tavoitteita, tulokkaalta ei kysytä toiveita eikä omia odotuksia perehdytyksestä. Neljäntenä sudenkuoppana mainitaan prosessin palautteen ja työntekijän tavoitteiden seurannan puuttuminen. Viimeisenä sudenkuoppana artikkeli mainitsee tietoähkyn. Jos tulokkaalle annetaan liian paljon tietoa lyhyessä ajassa stressitasot nousevat, mikä tekee uuden oppimisesta vielä vaikeampaa. On muistettava antaa tiedon lisäksi kysymyksille tilaa. (Kauppalehti 2015.)

Vaikka osa oppaista on ollutkin yrityksessä jo pidempään tai tehneet oppaan työtä useamman vuoden eri firmoissa, heidän on opittava asettumaan tulokkaan asemaan. Jotkin asiat, jotka voivat vaikuttaa kokeneempien mielestä itsestäänselvyyksiltä, voivat olla täysin uusia asioita tulokkaalle. Lisäksi, mihin itse törmäsin omassa perehdytyksessäni, oli tyyli ajatella; ”minutkin perehdytettiin näin niin kyllä sinutkin perehdytetään samalla tavalla” tai ”ei minuakaan perehdytetty tähän niin kyllä sinunkin tulisi pärjätä”. Tietynlainen perehdyttämistyyli tai kokonaan perehdytyksen jättäminen pois vain sen takia, koska perehdyttäjälle itselleen ei ole näitä asioita opastettu on väärä tapa ajatella. Tämä on ns. negatiivisen asian kiertoon laittamista. Perehdytyksessä tulisi aina pyrkiä mahdollisimman hyvään lopputulokseen eikä kosta uudelle tulokkaalle asioita, joita on itselle perehdytyksessä tehty.

Uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi hänen työkuvansa heti työsuhteen alussa. Työkuvan sisällöstä tulisi poimia tärkeimmät työtehtävät eli päätehtävät. Uudelta työntekijältä voi tässä yhteydessä kysyä myös hänen näkemyksensä omista työtehtävistään ja tavoitteistaan. Tämän tapaamisen yhteydessä voi tulokkaalle selventää kuinka esimies tukee häntä perehdytysprosessin aikana ja miten hän on mukana siinä. (Goldberg 2014.)

3.3 Perehdyttämisen malleja

Kirjassa Perehdyttämisen pelikentällä Kupias ja Peltola määrittelevät muutamia eri perehdyttämisen toimintakonsepteja. Näistä kolme ovat sellaisia, joita olisi mahdollista soveltaa matkaoppaan työssä. Kuitenkin ottaen huomioon uusien matkaoppaiden perehdytysajat työkauden pituudesta riippuen.

3.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisen mallissa uusi työntekijä oppii seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Tässä mallissa ns. ”vanha” työntekijä ottaa uuden tulokkaan oppipojaksi ja kertoo oman työnsä ohella työtehtävistä, yrityksestä sekä työyhteisöstä. Mallissa perehdyttäminen tapahtuu työn ohella. Yksilön huomioon ottaminen ja perehdytys työhön yksilöllisesti ovat tässä mallissa mahdollisia. Tässä etuna ovat juuri yksilöllisyys sekä selkeä vastuuhenkilö. Perehdytyksen laatu voi kuitenkin tällä mallilla mennä pieleen, koska se on liikaa perehdyttäjän osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009,36-37.)

3.3.2 Malliperehdyttäminen

Kun perehdyttäminen yrityksessä halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa perehdyttäjän roolin saaneita jäsentämään tulokkaan perehdyttämistä, käytetään malliperehdyttämistä. Nimestä päätellen **malliperehdyttäminen** sisältää toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdytyksen tueksi. Tähän perehdytysmalliin kuuluu selkeät työ- ja vastuunjaot. Perehdyttämiseen käytettävät materiaalit ovat organisaation sisäisessä käytössä ja voivatkin löytyä esimerkiksi yrityksen intrasta. Materiaalit voivat olla esimerkiksi perehdyttämishjelmia, perehdyttäjien muistilistoja tai tulokasoppaita. Malliperehdyttämisessä yleisperehdyttäminen on henkilöstöosaston vastuulla ja työnopastuksen ja työsuhdeperehdyttämisen hoitaa työyksikkö. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa sen, että yleisperehdyttäminen ja työnopastus voivat olla liiankin erillään. (Kupias&Peltola 2009, 38.)

Perehdytyksen yhtenäistäminen tuo etua yritykselle. Tärkeää on kuitenkin pitää mielessä, että vaikka yrityksellä olisi kuinka hienoja malleja käytössään, perehdytys ei ole laadukasta, jos perehdyttäjällä ei ole motivaatiota ja taitoja perehdyttää. Käytössä olevat mallit tukevat ja helpottavat perehdyttämistä. Malliperehdyttämisen etuna on perehdyttämisen tasalaatuisuus sekä saatavilla olevat mallit toimimiseen. (Kupias&Peltola 2009, 39.)

3.3.3 Dialoginen perehdyttäminen

Dialoginen perehdyttäminen edellyttää yhdessä ajattelua, yleensä koko työyhteisön kesken. Se vaatii jokaiselta työyhteisöön kuuluvalta taidon käydä tasa-arvoista ja aitoa keskustelua uuden tulokkaan kanssa. Tämänäylyisessä perehdyttämisessä tulokkaan oma rooli on suuri perehdyttämisohjelmansa laatimisessa. Perehdyttämisen alussa on tärkeää kuunnella tulokasta ja ottaa hänen näkemykset huomioon. Vastavuoroisesti on myös tärkeää, että tulokkaalle kerrotaan asiat, jotka hyödyttävät häntä. Esimerkiksi organisaation pysyvät asiat kuten arvot tulisi kertoa hänelle ja tulokkaan tulisi sitoutua niihin ainaki jossain määrin. Dialoginen perehdyttäminen on siis molemminpuolista oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

3.4 Onboarding

Onboarding määritellään Psyconin verkkosivuilla näin;

” Onboarding on laajempi termi ja siinä tavoitteet ovat korkeammalla. Sen tarkoituksena on saada uusi tulija mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa hänen sitoutumisensa ja edistää strategisten tavoitteiden jalkautumista uuden henkilön kohdalla.”

Tutkimukset kertovat, että työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan on korkeimmillaan kirjoitettaessa työsopimusta. Onboardingin tavoitteena on muuttaa tämä niin, että työntekijän motivaatio ja sitoutuminen kasvaa työsopimuksen solmimisen jälkeen. Työsuhteen alettua tavoitteena ei ole pelkästään välittää tietoa vaan virittää oikeanlainen tunnelma ja halukkuus työpaikalla työskentelemiseen sekä antaa uudelle tulokkaalle kuva yrityksen tarkoituksesta ja siitä mikä yritykselle on tärkeää. Tässä yhteydessä on tärkeää, että ylin johto on mukana. (Psycon 2012.)

Onboardingissa on tärkeää, että perehdytys on molemminpuolista eikä vain yhdensuuntainen tapahtuma yritykseltä uudelle tulokkaalle. Tämä voi ilmetä esimerkiksi kolmella eri tavalla. Perehtyjää voidaan pitää sparrauskumppanina, jolloin häneltä kysytään mielipiteitä ja vaikutelmia yrityksen arvoista ja visioista. Monet vanhat työntekijät ovat voineet tulla sokeiksi yritykselle eivätkä ole kiinnostuneita antamaan omia mielipiteitä. Toisena on tärkeää ilmoittaa organisaatiolle uuden työntekijän tulosta.

Tähän kuuluvat tiedottaminen tulokkaan ensimmäisen työpäivän ajankohdasta ja hänen vastuualueistaan. Tämä helpottaa työntekijän verkostoitumista työpaikkaan ja nopeuttaa tulokseen pääsyä. Kolmantena kohtana on perehdytysmenetelmä, jolla pyritään muuttamaan perinteinen passiivinen ulkoa ohjattu tyyli siihen, että tulokas itse pääsee omakohtaisesti ratkaisemaan ongelmia. Monissa organisaatioissa on pyydetty tulokasta tekemään itselleen perehdytysohjelman muutaman ensimmäisen työssäolopäivän jälkeen. Tässä yhteydessä tulevat yleensä monet käytännölliset asiat selville. (Psycon 2012.)

Perehdytysprosessia voidaan parantaa ottamalla selvää mitkä asiat motivoivat uusia työntekijöitä. Studentwork-rekryointi- ja henkilöstövuokrausyritys tarjoaa yrityksille perehdytysprosessia parantavaa onboarding-raporttia. Raportti sisältää kaikki osa-alueet, joita tarvitaan kun esimiehet haluavat saada uusista työtovereistaan parhaan potentiaalin esiin. Ennen raporttia tehdään kysely, joka mittaa uusien työntekijöiden arvostamia työtapoja, emotionaalisia taipumuksia, arvoja sekä motivaatiotekijöitä työssään. Tuloksista näkee miten työntekijä reagoi muihin työntekijöihin, työtehtäviin, vaatimuksiin, kulttuuriin ja palkitsemiskeinoihin työympäristössään. (Studentwork 2017.)

3.5 Perehdyttämistä säätelevät määräykset

Lait, jotka käsittelevät eniten perehdyttämistä ovat *työsopimuslaki*, *laki yhteistoiminnasta yrityksessä* sekä *työturvallisuuslaki*. Näiden lakien noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Kun yritys noudattaa perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä, työntekijöiden energia ei kulu ylimääräiseen työnantajan toiminnan vahtimiseen vaan kaikki voimavara voidaan käyttää työntekijän omaan kehittymiseen ja oppimiseen. Tämän kautta yrityksen strategia toteutuu ja yritys saa reilun työnantajan maineen työmarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.).

3.5.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (55/2001) toisen luvun ensimmäisessä pykälässä mainitaan työnantajan yleisvelvoite. Tähän yleisvelvoitteeseen sisältyy työnantajan velvollisuus edistää suhteitaan työntekijöihin ja edistää heidän keskinäisiä suhteita. Lisäksi työnantajan velvollisuuksia ovat huolehtiminen siitä, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua

työstään yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä kehitettäessä tai muutettaessa. Kolmantena mainitaan työnantajan pyrkimys edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä omien kykyjensä mukaan työuralla etenemistä varten. (Finlex 2017.)

3.5.2 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä koskee tärkeää viestintää työpaikalla. Eri viestinnän muotoihin kuuluvat yleinen vuorovaikutus, tiedottaminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Laissa mainitaan myös erityisesti perehdyttämisjärjestelyt (Kupias & Peltola 2009, 25).

"Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä."(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007)

3.5.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava työntöön turvallisuudesta sekä huomioitava, ettei työntekijöiden terveys vaarannu työssä. Lisäksi työntekijää on työpaikalla opastettava ja annettava riittävät tiedot mahdollisista vaara- ja haittatekijöistä. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Palvelualoilla, kuten matkaopastyössä on lisäksi huomioitava muutakin kuin työvälineiden käytön opastus, sillä työntekijä voi joutua asiakaspalvelualalla fyysisen tai henkisen väkivallan uhriksi asiakkaan toimesta (Kupias & Peltola 2009, 24).

Yhteen työyhteisön jäsenen kohdistuvaa henkistä tai fyysistä väkivaltaa kutsutaan työpaikkakiusaamiseksi. Henkisiä väkivallan muotoja ovat syrjiminen, nimittely ja

vähättely. Henkinen väkivalta työpaikalla voi ilmetä myös uuden työntekijän loukkaamisena tai työnteon vaikeuttamisena. Työnteon vaikeuttamiseen lukeutuvat tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen ja tarkoituksettomien tehtävien antaminen. Voi olla myös, että työtehtäviä ei anneta uudelle työntekijälle ollenkaan tai niitä annetaan vähän, joista osa on työntekijän osaamiseen nähden ala-arvoisia. Jos perehdyttämisen yhteydessä ilmenee kiusaamista ja häirintää on se yleensä oire työyhteisön muusta pahoinvoinnista. Tämä olisi hyvä estää kehittämällä koko työyhteisöä yhdessä. Näissä asioissa korostuvat palautekeskustelut perehdytyksessä sekä säännöllinen vuorovaikutus perehdytettävän ja esimiehen tai perehdyttäjän välillä. (Kupias&Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuuslakiin liittyvät myös yhdenvertaisuus ja tasa-arvolaki. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) kielletään syrjintä työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tasa-arvolain (8.8.1986/609) tarkoitus on edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa sekä estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä (Finlex 2017).

3.6 Kohdepäällikkö perehdyttämisen moottorina

Työntekijän osaamisesta ja tehokkaasta perehdyttämisestä huolehtiminen kuuluu esimiehelle. Uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää, että esimies on vastaanottamassa hänet. Hyvä vastaanotto on tärkeä perusta tulevaisuuden yhteistyölle. Tämän perustan tarkoitus on kestää työsuhteen niin tulevia haasteita kuin onnistumisiakin. (Kupias & Peltola 2009,53,58). Tässä tapauksessa kohdepäällikkö on vastuussa perehdyttämisestä ja hänen on huolehdittava, että työntekijä oppii kaiken tarvittavan pärjätäkseen riittävän määrän yksin työssään. Matkaoppaan ensimmäisenä työpäivänä kohteessa on tärkeää, että kohdepäällikkö on vastaanottamassa hänet. Näin saadaan pohja hyvälle vuorovaikutussuhteelle työyhteisössä.

Vastuunotto uuden työntekijän perehdyttämisestä merkitsee sekä edellytysten luomista, että seurantaa (Kupias&Peltola 2009, 54). Nämä kuuluvat siis kohdepäällikön perustehtäviin. Uudelle matkaoppaalle on annettava kaikki tarvittavat työkalut ja tiedot,

jotta hän voi suoriutua työstään. Lisäksi esimiehen eli kohdepäällikön on seurattava uuden oppaan oppimista ja etenemistä työssään. Seurannassa tärkeää on kohdepäällikön ja uuden matkaoppaan välinen vuorovaikutussuhde. Jos vuorovaikutussuhde ei toimi on perehdytyksessä ja sen seurannassa todennäköisesti puutteita.

Esimiehen täytyy osata johtaa sekä ihmisiä (*leadership*), että asioita (*management*). Perehdytyksessä tarvitaan molempia johtamistaitoja (Kupias&Peltola 2009, 54-55). Matkaoppaan työ koostuu suurimmaksi osaksi asiakaspalvelutyöstä. Kohdepäällikkö voi esimerkiksi käydä läpi tiettyä asiakaspalvelutilannetta uuden matkaoppaan kanssa. Tällaisessa tilanteessa kohdepäälliköllä täytyy siis olla leadership-taitoja. Jos näitä ei ole, voi uuden työntekijän kouluttaminen mennä pahasti pieleen. Lisäksi perehdyttäminen tulee suunnitella tarkkaan ja aikataulun mukaisesti, sillä matkaoppaan työssä kaudet voivat olla lyhyempiä ja perehdytykseen varattu aikaa noin kaksi viikkoa. Tämä vaatii kohdepäälliköltä management-taitoja.

Opastukseen liittyvää vastuuta esimies voi siirtää jollekin ns. kummille tai tukihenkilölle. Tämä auttaa esimiehen menestymistä tehtävässä (Kupias &Peltola 2009,57). Kun kohdepäällikkö siirtää osittain vastuun perehdyttämisestä kokeneemmalle matkaoppaalle, voi parhaassa tapauksessa käydä niin, että perehdyttäjä kehittyi itsekkin omassa työssään. Kuitenkin kohdepäällikön täytyy olla aktiivisesti mukana perehdyttämisessä ja olla ajantasalla siitä, kuinka ja mitä työntekijä oppii.

Perehdyttäjän tulee tuntee kokonaisuus tarpeeksi hyvin, jotta hän osaa kertoa pääasiat perehdytettävälle. Hyvä perehdyttäjä osaa innostaa ja kannustaa, mutta hän osaa myös antaa rakentavaa kritiikkiä ja kuunnella. Jokainen perehdytettävä on erilainen ja jokaiseen pitää osata suhtautua yksilönä. (Hokkanen ym. 2008, 63- 64.) Esimiehen täytyy osata esimerkiksi kysyä miten hänen täytyy toimia uuden työntekijän kanssa (Kupias&Peltola 2009,58). Näin pystytään paremmin takaamaan hyvä perehdytyksen lopputulos.

Työntekijöiden kuunteleminen on yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä. Tämä tukee työntekijän huomioon ottamista yksilönä. Esimiehen on ymmärrettävä, että oman mielipiteen esittäminen ja työntekijän kuuntelu ovat kaksi täysin eri asiaa. Esimiehen

tulisi käyttää ja kehittää omaa aktiivisen kuuntelun taitoa. Aktiivinen kuunteleminen on sellaista kuuntelua, jonka päämääränä on ymmärtää ja auttaa toista ihmistä. Aktiivisen kuuntelun ainoa tarkoitus on aidosti ymmärtää mitä sanottavaa toisella ihmisellä on. Aktiivisen kuuntelun kehittynein muoto on intuitiivinen kuuntelu. Tämä on kuuntelun muoto, jossa ei pelkästään oteta huomioon, mitä työntekijä sanoo vaan kiinnitetään huomiota myös puhujan kehonkieleen ja sanattomaan viestintään. Tässä intuitiivisen kuuntelun taidossa on kyse siitä, että esimies oivaltaisi, mitä työntekijä todella haluaa sanoa. (Saarenpää 2016,40-41.)

Helsingin Sanomien artikkelissa julkaistussa tutkimuksessa 3300 esimiehen ja alaisen suomalainen kyselytutkimus paljastaa, että melkein jokainen esimies pitää itseään oikeudenmukaisena ja reiluna työntekijöitään kohtaan, kun taas työntekijöistä tätä mieltä oli vain joka toinen. Henkilöstövoimavarojen dosentti Sirpa Syvänen toteaa tämän olevan syy siihen miksi johtaminen ei kehity, sillä johtajat pitävät itseään ja johtamistaan lähes täydellisenä. Tutkimus antaa esimiehille ja johtajille aihetta miettiä omaa johtamistaan tarkemmin. Esimiesten tulisi kuunnella työntekijöidensä toiveita, ja jos he eivät sitä tee, työntekijät ovat tyytymättömiä. (Helsingin Sanomat 2017.)

Asioita, joita esimiehen tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa ovat olennaiset vastuut, missä haasteissa tulisi onnistua, kuinka sitä mitataan, kuinka työssä tulisi kehittyä ja suoritustavoitteet. Nämä asiat luovat pohjaa ja sääntöjä palautteenantamiselle. (Kupias&Peltola 2009,58.) Alussa ei kannata rangaista perehdytettävää virheistä, sillä näin oppimisprosessi helpottuu. Työntekijän syvälinen osaaminen muodostuu vasta myöhemmin omien kokemusten jäsentämisen kautta. (Piili 2006,126.) Perehdyttämisen yhteydessä tulisi lisäksi arvioida työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Tälle voi luoda pohjaa esimerkiksi kysymällä työntekijältä mikä hänelle on tärkeää tässä työssä ja mitä hän toivoo mahdollisesti tulevaisuudelta. Sitoutumista työpaikkaan voi edesauttaa keskustelemalla työpaikan arvoista ja tavoitteista, kuuntelemalla sekä varmistamalla, että koko työyhteisön suhtautuminen on positiivista uutta työntekijää kohtaan.(Kupias&Peltola 2009, 59.)

"Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä

- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
 - seurata ja antaa palautetta
 - huolehtia koeaikakeskusteluista
 - pitää huolta muun työyhteisön mukaantulemisesta
 - huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
 - tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä”
- (Kupias&Peltola 2009, 62)

3.6.1 Esimiehen viestintävastuu

Esimiehen viestintävastuun osa-alueeseen kuuluvat tiedonkulku, työntekijälle tiedottaminen siitä, kuinka heidän työtehtävänsä on johdettu organisaation visioista ja tavoitteista, päivittäinen työviestintä kuten toimeksiannot, kannustus, palaute ja tuki, perehdyttäminen ja avoimen kommunikaation ylläpitäminen. Tärkeintä on, että kokonaisviestintä tapahtuu ristiriidattomasti. Sanat, kirjoitettu kieli ja ilmaistu kehon kieli tulisi olla johdonmukaista. Jos näin ei ole, se voi vaikuttaa esimiehen uskottavuuteen. Lisäksi on otettava huomioon, että teot ja niiden tekemättä jättäminen ovat viestintää. (Piili 2006, 70-71.)

Tärkeää on, että esimies viestii alaisten kanssa, sillä ilman viestintää syntyy työyhteisössä tiedottomuuden tila. Tiedottomuus aiheuttaa sen, että yhteisössä ei tiedetä missä asioissa on ongelmia ja silloin niihin ei myöskään pystytä puuttumaan. Kommunikoimalla esimies lisäksi jalkauttaa yrityksen tavoitteet alaisilleen. Näin työntekijät tietävät vastualueensa ja työnteon odotukset, jolloin heidän on helpompi työskennellä yrityksessä. (Piili 2006, 20- 23.)

Esimiestyöhön kuuluu isona osana palautteen antaminen työntekijöille. Esimiehen kuuluisi antaa sekä korjaavaa, että positiivista palautetta. Jotta työntekijä voisi kehittyä työssään on hänelle annettava korjaavaa ja rakentavaa palautetta. Joskus työntekijä ei esimerkiksi itse tiedosta omia puutteitaan ja silloin korjaava palautteenanto on paikallaan. Tämä tulisi mielellään antaa mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen, jotta työntekijän olisi helpompi yhdistää palautteen saanti oikeaan työsuoritukseen ja sitä kautta toimia seuraavalla kerralla eri tavalla. Positiivinen palaute työsuorituksesta motivoi ja kannustaa sekä lisää työntekijän osaamisen tunnetta omassa työssään. Palautteen annon avulla esimies pystyy kehittämään sekä ohjaamaan alaisiaan kohti

parempia tuloksia. (Pentikäinen 2009, 141; Salminen 2011, 83; Surakka & Laine 2011, 150- 151.)

3.7 Perehdyttäminen kausittaiseen työsuhteeseen

Matkaoppaiden työ on kausittaista. Kaudet kestävät viidestä kahdeksaan viikkoon. Yleensä oppaat kuitenkin työskentelevät vähintään useamman kauden peräkkäin yrityksessä kohteita vaihdellen. Lyhyt työkausi luo haasteita uuden matkaoppaan perehdyttämiseen, sillä opittavaa on paljon ja aikaa perehdytykseen on varattuna yhdestä viikosta kahteen viikkoon. Tämän vuoksi on tärkeää, että perehdytys on kunnossa ja laadukasta. Jotta perehdyttäminen olisi laadukasta, työnantajan tulisi olla suunnitelmallinen perehdyttämisessä. Tätä tukee perehdyttämisen ja työnopastuksen sisällön kirjaaminen esimerkiksi perehdytyskortin avulla (Santalahti, Mäkeläinen & Hämäläinen 2005,3.) Perehdytys tulisi olla suunniteltu niin hyvin, että se vastaa ja tukee kohdeyrityksen asettamia tavoitteita. Matkaoppaan perehdytyksessä tulisi huomioida oppaan aikaisempi osaaminen. Esimerkkinä jos oppaalla ei ole aiempaa koulutusta retkien vetämisestä matkailijoille tulisi retkien opastamiseen käyttää perehdyttämisessä enemmän aikaa. Näin yrityksen tarjoama palvelun laatu ei huononnu ja opaskin on itsevarmempi työssään.

Kausittaisen/lyhytaikaisen työsuhteen perehdyttämisessä ja työhön opastamisessa tulisi käsitellä työn tarkoitus, yleiset toimintatavat ja -ohjeet, työsuhteen perusasiat, yhteystiedot, työtehtävän sisältö, koneet ja työvälineet, tieto ja osaaminen, seuranta ja palaute, vaaratekijät sekä turvallinen työskentely (Santalahti, Mäkeläinen & Hämäläinen 2005, 4-5).

4 Tutkimuksen toteutus kohdeyritykselle

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen suunnitteluvaihe, tiedonkeruumenetelmä ja toteutus. Tavoitteena oli luoda matkaoppaan perehdyttämistä varten kohdepäälliköiden tueksi kattava sekä rakenteeltaan selkeä tutkimus, jonka tulokset tukevat opinnäytetyön tavoitetta.

Tutkimusta varten kohdepäälliköt vastasivat avoimeen strukturoituun kyselylomakkeeseen. Kyselyn tarkoituksena oli saada kohdepäälliköiden näkökulmaa,

kokemuksia ja mielipiteitä uusien matkaoppaiden perehdyttämisestä. Kysely sisälsi 14 kysymystä, joista 13 olivat avoimia kysymyksiä perehdyttämisestä. Ensimmäinen kysymys oli taustatietokysymys, jossa selvitettiin kohdepäällikön työkokemus vuosina niin matkaoppaana kuin kohdepäällikönä. Tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista selvittää muita taustatietoja. Loput kysymykset käsittelevät teemoja: perehdytyksen suunnittelu, työssäoppimisen sisältö, perehdytyksen onnistuminen, kehittämis ehdotukset, perehdytysmateriaali sekä viimeisenä aihealueena kohdepäälliköiden tarvitsema tuki oppaan perehdytyksessä. Kysely lähetettiin kesäkauden alussa, jolloin kohdepäälliköitä oli töissä viisi. Kyselyyn kohdepäälliköillä oli vastausaika kuukausi, mutta kohdepäälliköiden kiireistä johtuen vastaukset saapuivat kolmessa kuukaudessa. Kaikki kohdepäälliköt vastasivat kyselyyn eli vastausprosentti oli 100%.

4.1 Vastaukset

Kaikki viisi kohdepäällikköä vastasivat kyselyyn. Kaikilla vastanneilla kohdepäälliköillä oli keskimääräisesti 10 vuoden kokemus matkaoppaan työstä ja muutaman vuoden kokemus kohdepäällikönä työskentelystä. Kokemusta matkaoppaana työskentelystä löytyi siis hyvin. Alla yhteenveto kyselyn vastauksista teemoittain.

4.1.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Vastaukset perehdytykselle sopivasta ajasta vaihtelivat viikosta kahteen viikkoon. Osa kertoi, että olisi hyvä ottaa huomioon ajan pituudessa oppaan aikaisempi työkokemus sekä oppaan oppimistahti ja asenne perehdytyksessä. Joskus pidempikin perehdyttämisaika kuin kaksi viikkoa on tarpeen. Jos uudella oppaalla ei ole aikaisempaa kokemusta oppaan työstä, pidettiin tärkeänä, että opas pääsee seuraamaan kokeneempien oppaiden työskentelyä. Tärkeänä pidettiin myös, että uusi opas saapuisi kohteeseen ennen kauden alkua.

Perehdyttämisen suunnitteluun kohdepäälliköt vastasivat, että heidän tulisi osata asettua uuden oppaan asemaan ja miettiä mitä ja miten haluaisi itse saada perehdytyksen uuteen kohteeseen, mitä tietoja tarvitsee ja mistä olisi parhain aloittaa työn opetteleminen. Vastanneet pitivät tärkeänä sitä, että opas tutustuu hyvin kohteeseen

esimerkiksi paikalliseen kulttuuriin jo ennen kuin saapuu kohteeseen. Tämän voi tehdä esimerkiksi etsimällä tietoa kirjoista tai internetistä, lukemalla yrityksen omia retkien tietopaketteja sekä oppaiden perehdytykseen tarkoitettua yrityksen tekemää kohdemanuaalia. Kohdemanuaali sisältää paljon hyödyllistä tietoa kohteessa työskentelystä. Kohdepäällikön ja matkaoppaan olisi hyvä käydä läpi nämä materiaalit yhdessä.

Paikan päällä on tärkeää tutustua alueeseen, hotelleihin, yrityksen tarjoamiin retkiin ja niiden sisältöön. Kohdepäälliköt korostivat tiimiin tutustumista ja tiimityöskentelyä sekä yhteisten työskentelyn pelisääntöjen selväksi tekemistä. Lisäksi perus työnkuvaan kuuluvien asioiden kertominen sekä rutiinityön ulkopuolelle jäävien poikkeustilanteiden huomioon ottaminen työssä on tärkeää. Kohdepäälliköt ottivat uuden oppaan perehdytyksen huomioon jakamalla oppaan työnkuvan osa-alueisiin.

Perehdyttämisessä kohdepäälliköt huomioivat uuden oppaan luonteen, työhön suhtautumisen, taustan ja aikaisemmat työkokemukset. Kohdepäälliköt halusivat korostaa uudelle oppaalle ongelmanratkaisukykyä, vaitiolovelvollisuutta sekä asiakaspalvelua ja sitä kuinka asiakkaiden edessä on sopivaa käyttäytyä. Vastauksissa pidettiin tärkeänä kohdepäällikön roolia tiedonvälittäjänä.

Kellään vastanneilla ei ollut selkeää suunnitelmaa tai kaavaa perehdyttämiseen. Vastanneet kertoivat, että aloittavat yleensä perehdytyksen esittelemällä oppaalle lähiympäristön, yhteistyökumppanit ja työympäristön toimintatavat eli ns. yhteiset pelisäännöt. Oppaan voi myös laittaa mukaan retkille. Tämä lisää tietoa kohteesta ja sen kulttuurista sekä retken sisällöstä. Oppaalla on taustalla jatkuva itsenäinen kohteeseen tutustuminen ja opiskelu. Oppaalle ei tulisi kaataa kaikkea tietoa kerralla lyhyen ajan sisään.

4.1.3 Työopastuksen sisältö

Kohdepäälliköt kokivat tärkeimmäksi perehdyttää ne työtehtävät jotka kuuluvat lähes viikoittain jokaisen oppaan työnkuvaan. Tärkeimmäksi osa-alueiksi nousivat;

- asiakaspalvelutaidot
- lentokenttäpäivät eli asiakkaiden saapumis- sekä lähtöpäivät
- hotellitapaamiset (asiakkaiden yleisimmät kysymykset, oman tietokansion sisältö, tietämys retkien sisällöstä ja niiden myynti)
- toimistotyöt
- retket sekä kohdetuntemus (kulttuurit, tavat, ruoka ym.)
- kohteen ja asiakkaan turvallisuusasiat

Kohdepäälliköt painottivat vastauksissaan, että oppaiden tulisi itse tutustua kohteeseen ja hankkia tietoa kulttuurista ja tavoista. Kohdepäälliköiden mielestä asiakaspalvelu ja ihmisten kanssa työskentely ovat taitoja, jotka opitaan työn parissa parhaiten. Lisäksi retkien vetäminen miellettiin osa-alueeksi, minkä parhaiten oppii itse tekemällä. Yksi vastanneista mainitsi, että kaikki työtehtävät helpottuvat rutiinin myötä. Oppaan työtehtävät ovat pitkälti yksin tehtäviä, joten oppaalla tulee olla reipas ja rohkea asenne työhön ja uskallusta mennä yksin esimerkiksi hotellipäivystyksille tai esiintymään ihmisjoukon eteen tervetulotuokioilla. Erikoistilanteiden hoitaminen miellettiin myös asiaksi, minkä oppii kokemuksen karttuessa.

4.1.4 Perehdytyksen onnistuminen

Kohdepäälliköt kokivat perehdytyksen tavoitteeksi kouluttaa uusi opas niin, että hän kykenee jatkossa itsenäiseen ja oma-aloitteseen työhön. Oppaan työ on vaihtelevaa, joten joustava, ennakkoluuloton ja avoin asenne auttavat työssä paljon. Oppaan työssä oppiminen on jatkuvaa ja asiakaskohtaamiset ovat hyvin vaihtelevia. Perehdytyksen tavoitteena pidettiin sitä, että opas kokee osaavansa tehdä työtään ja hänellä on jo varmuutta toimia itsenäisesti, mutta tarvittaessa tietää mistä pyytää apua. Uuden oppaan kannustaminen ja hyvän työilmapiirin luominen koettiin myös yhdeksi perehdytyksen tavoitteeksi. Näin saadaan aikaan avointa tiimityöskentelyä.

Asioita, jotka ovat estäneet kohdepäälliköiden mielestä perehdytyksen onnistumista ovat olleet:

- Oppaan asenne tiedon vastaanottamiseen

- Oppaan vastuunottamisen puute
- Oppaan kiinnostus enemmän omaan vapaa-aikaan kuin työhön
- Odotukset opastyötä kohtaan ovat olleet uudella työntekijällä aivan erilaiset mitä työ todellisuudessa on
- Oppaan luonne ei ole ollut sopivaa
- Kohde ei ole miellyttänyt opasta
- Oppaan passiivinen asenne ja oma-aloitteisuuden puuttuminen
- Liian lyhyt perehdyttämisaika
- Kauden aloittamisesta johtuva kiire
- Opasta ei ole neuvottu kunnolla ja perehdytys on tällöin jäänyt vajaaksi, syynä tähän on voinut olla esimerkiksi huono työilmapiiri kohteessa

4.1.5 Kehittämisehdotuksia perehdytykseen

Kohdepäälliköiden vastauksissa ilmeni, että perehdytykseen ennen kauden alkua olisi hyvä varata aikaa vähintään kaksi viikkoa. Eli oppaan olisi hyvä olla kohteessa ainakin pari viikkoa ennen kauden alkua. Ennen kohteeseen saapumista olisi hyvä olla pohjaperehdytys asioihin Suomessa. Oppaalle pitäisi painottaa, että kohteeseen on hyvä tutustua itsenäisesti jo ennen sinne saapumista. Tässä on otettava huomioon kohteen laajuus ja luonne. Jos kohde on esimerkiksi alueeltaan pieni, ei perehdytykseenkään tarvitse varata niin paljon aikaa. Jos alue on suuri, ja hotelleja ja retkivalikoimaa on paljon, täytyy sen mukaan varata aikaa. Toisena asiana korostettiin tiimityöskentelyä, avointa keskustelua sekä kannustavaa työyhteisöä kohteessa. Yksi vastanneista mainitsi, että jos uudella oppaalla olisi koeaika, saattaisi perehdytys onnistua paremmin.

Vastauksissa korostettiin perusasioiden opettamista kunnolla, rauhallisesti ja selkeästi. On tärkeää, että matkaoppaan opetellessa työtehtäviään kokeneempi opas tai kohdepäällikkö on vieressä apuna ja vastaamassa kysymyksiin jos jotain ilmenee. Näin varmistetaan, että opas on tulevaisuudessa valmis työskentelemään omatoimisesti ja luottavaisin mielin. Poikkeustilanteet nostettiin esille tärkeänä perehdyttämisen osa-alueena. Myyntikoulutus retkien myyntiä varten olisi hyvä lisä perehdyttämislle. Lisäksi mainittiin, että oppaan olisi hyvä tietää kohdepäällikön työnkuvasta jotain siltä varalta jos kohdepäällikkö ei itse pysty syystä tai toisesta hoitamaan työtehtäviään. Vastauksissa mainittiin lisäksi perehdyttämisen delegointi, eli jos kohdepäälliköllä ei jostain syystä ole

aikaa neuvoa jotain asiaa niin opas voidaan laittaa toisen kokeneemman oppaan mukaan.

4.1.6 Perehdyttämismateriaalit

Vastauksissa nostettiin esille matkakohdetietämykseen liittyvät materiaalit esimerkiksi kirjallisuus ja verkkosivut. Paikalliset sanomalehdet ovat myös ajankohtaisia tietolähteitä. Kohdetestamentti tai raportti edellisiltä kausilta olisi hyvä antaa oppaiden luettavaksi, sillä se antaa jonkinlaisen kuvan kohteessa työskentelystä ja siitä, kuinka kohde on toiminut edellisillä kausilla. Päivitetyt oppaiden retkimateriaalit, kohdemanuaali, hotellikansiot, tervetulo paketit sekä hotellien tietosivut ovat myös hyviä perehdytysmateriaaleja. Lisäksi lista kohdepäällikön töistä olisi hyvä olla tiedossa matkaoppailla tarvittaessa, jos kohdepäällikölle sattuu jotain. Vastauksissa korostettiin oppaan omatoimisuutta kirjoittamalla omia muistiinpanoja, jotka voivat jatkossa toimia oppaalla työskentelyn apuna.

4.1.7 Tuki uuden oppaan perehdyttämisessä

Vastanneet kertoivat, että olivat saaneet tukea yrityksen oppaiden esimieheltä Suomesta, muilta kohdepäälliköiltä sekä matkaoppailta. Tukea on annettava ja pyydettyä silloin kun kokee, että jotain asiaa ei ymmärretä tai jokin asia tuntuu hankalalta. Vastauksissa ilmeni, että kohdepäälliköt tarvitsevat tukea uuden oppaan perehdyttämisessä silloin, jos uusi opas ei heidän mielestään sovi tehtävään tai vaikuttaa omalla käytöksellään negatiivisesti työyhteisöön. Näissä tilanteissa korostuu erittäin paljon kohdepäälliköiden esimiehen tuki.

5 Yhteenveto työn tutkimustuloksista

Yhteenveto tutkimustuloksista on jaettu kolmeen aihealueeseen: perehdyttämiseen ennen kohteeseen saapumista, perehdyttämiseen kohteessa ja viimeiseen osioon, jossa on kohdepäälliköille yleisiä vinkkejä perehdyttämisen onnistumiseen.

5.1.1 Perehdyttäminen ennen kohteeseen saapumista

Kohdepäällikön tulisi asettua uuden oppaan asemaan ennen kuin matkaopas saapuu kohteeseen. Tässä vaiheessa olisi hyvä miettiä millaisen perehdytyksen itse haluaisi kohteessa, jonne uusi matkaopas saapuu. Kohdepäällikkö voi ottaa selvää esimieheltään, millaista työkokemusta oppaalla on aikaisemmin ollut ja mitkä hän on kokenut vahvuuksiksi ja heikkouksiksi, ja tämän pohjalta suunnitella perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman suunnittelussa on otettava myös huomioon kohteen laajuus ja luonne. Ennen kohteeseen saapumista perehdytystä tukee myös kohdepäälliköiden esimiehen järjestämä yrityksen yleisperehdytys yrityksen päätoimipaikassa.

Tärkeää on, että kohdepäällikkö ottaa uuden oppaan huomioon jo ennen kohteeseen saapumista. Uudelle oppaalle voi uuteen maahan saapuminen jännittää ja tässä vaiheessa on tärkeää, että kohdepäällikkö on tukena ja aloittaa luomaan suhdetta uuteen työntekijään kannustamalla itseopiskeluun ja vastaamalla oppaan mieleen tuleviin kysymyksiin. Tällä tavoin luottamus kohdepäällikön ja matkaoppaan välillä kasvaa. Viestintäkanavina voivat toimia sähköposti ja puhelin, jos tapaamiset eivät ole mahdollisia. Tärkeintä on, että kohdepäällikkö on tavoitettavissa.

Kohdepäällikkö voi miettiä etukäteen, mitä olisi hyvä tietää ennen kohteeseen saapumista. Näitä asioita ovat esimerkiksi paikalliskulttuuri ja aluetietämys (esimerkiksi kuuluisimmat nähtävyydet). Kohdepäällikkö voi antaa infoa ja materiaaleja, joihin opas tutustuu etukäteen. Hyödynnettäviä materiaaleja ovat kohdemanuaali, retkimateriaalit sekä aikasempien kausien kohderaportit. Lisäksi esimerkkejä hotellikansion sisällöstä, tervetuloapaketeista, yrityksen tarjoamista hotelleista sekä niiden verkkosivuista ovat hyviä ennakkoperehdytysmateriaaleja, joita voi hyödyntää myös paikanpäällä. Kohdepäällikkö voi suositella kohteesta kertovaa kirjallisuutta sekä nettiartikkeleja luettavaksi näiden materiaalien lisäksi. Materiaalien tulisi sisältää mahdollisimman ajantasaista tietoa. Kohdepäällikkö voi kehottaa uutta opasta aloittamaan jo tässä vaiheessa tekemään muistiinpanoja, jotka voivat helpottaa paikan päällä kohteessa työskentelyä.

5.1.2 Perehdyttäminen kohteessa

Perehdyttämisen tavoitteena on kouluttaa uusi opas niin, että hän kykenee itsenäiseen ja oma-aloitteeseen työhön tietäen kuitenkin mistä voi pyytää apua. Oppaan olisi hyvä

saapua kohteeseen ajoissa jo ennen kauden alkamista, jotta perehdytykselle jäisi tarpeeksi aikaa. Tässä kappaleessa käydään läpi teorialueen ja kyselyn pohjalta ilmenneet tärkeimmät työtehtävät, jotka uudelle oppaalle tulisi perehdyttää paikan päällä kohteessa.

Perehdytysprosessi kohteessa on hyvä aloittaa kertomalla uudesta maasta ja alueesta, johon työntekijä muuttaa. Muut matkaoppaat ja kohdepäällikkö voivat viedä uuden matkaoppaan esimerkiksi kaupunkikierrökselle. Tämä voi helpottaa työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja kulttuuriin. Lisäksi oppaalle tulisi esitellä kaikki yrityksen tarjoamat hotellit sekä tarjota mahdollisuus päästä mukaan yrityksen tarjoamille retkille.

Heti alussa on hyvä käydä tulokkaan kanssa hänen työkuvansa läpi. Työnkuvasta voi poimia tärkeimmät työtehtävät ja tässä vaiheessa häneltä voi kysyä esimerkiksi hänen näkemystä työtehtävistään sekä omista tavoitteistaan. Alla listattuna työtehtävät, joiden perehdyttämiseen kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.

- Asiakaskohtaamiset ja asiakaspalvelu (tähän liittyy matkaoppaan vaitiolovelvollisuus ja avustamisvelvollisuus)
- Retkien sisältö, suunnittelu, aikataulutus, myynti- ja markkinointi, varaukset sekä retkikassasta huolehtiminen
- Asiakkaiden vastaanottaminen ja saattaminen kohteeseen (lentokenttäkuljetukset, saapumis- ja kotiinpaluupuhe)
- Majoitukseen liittyvät järjestelyt
- Poikkeustilanteet (näihin ei voi varsinaisesti valmistautua, mutta kohdepäällikön on hyvä kertoa esimerkkejä poikkeustilanteista, ensiapu)
- Yhteistyö sidosryhmien kanssa, esimerkiksi palveluiden varaaminen asiakkaan puolesta
- Tervetuloilaisuudet
- Toimistotyöt
- Hotellipäivystykset
- Päivystyspuhelin käytäntö
- Kohteessa liikkuminen (auto, polkupyörä, julkinen liikenne)

Kohdepäällikön on listattujen asioiden lisäksi kerrottava työajoista ja poissaolokäytännöistä, esitellä työyhteisö paikan päällä ja kertoa työyhteisön pelisäännöistä. Tässä on tärkeää korostaa tiimityöskentelyä. Muita oppaalle hyödyllisiä tietoja, joita kohdepäällikkö voi perehdyttämisen yhteydessä ottaa esille ovat matkanjärjestämiseen liittyvät keskeiset säädökset ja sopimukset, kulttuurisensitiivinen käytös, ammattietiikka ja turvallisuuskysymykset niin asiakkaan kuin työntekijöiden kannalta. Lisäksi ryhmienhallintaan liittyvät vuorovaikutus- ja esiintymistaidot ovat olennainen osa matkaoppaan työtä, jossa kohdepäällikkö voi opastaa uutta työntekijää. Jos perehdyttämiseen jää aikaa, on hyvä kertoa kohdepäällikön työn kuvasta tarkemmin siltä varalta, jos kohdepäällikkö esimerkiksi sairastuu.

5.1.3 Vinkit kohdepäällikölle perehdyttämisen onnistumiseen

Kohdepäällikön tehtävänä on ottaa vastuu oppaan perehdyttämisestä. Kohdepäällikön perehdyttämisen vastuualueisiin kuuluvat osa työsuhdeperehdyttämisestä, työnopastus ja perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja kehittäminen. Kohdepäällikön on annettava kaikki työkalut ja tiedot, jotta opas voi suoriutua työstään perehdyttämisen jälkeen itsenäisesti. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti sitä nopeammin kaikki muut yrityksessä hyötyvät siitä ja perehdyttämiseen käytetty aika saadaan moninkertaisesti takaisin. Näin ollen huolelliseen perehdyttämiseen on hyvä varata aikaa vähintään kaksi viikkoa. Oppaan olisi hyvä saapua kohteeseen vähintään viikko ennen varsinaisen kauden alkamista. Jos työntekijää ei perehdytetä kunnolla, hän saa jokatapauksessa jonkinlaisen perehdytyksen työhönsä, joka ei välttämättä hyödytä työntekijää, työyhteisöä tai yritystä ollenkaan. Mitä paremmin perehdytys onnistuu sitä enemmän työn laatu paranee ja työyhteisön muilla jäsenillä ei mene aikaa pienten asioiden neuvomiseen tai korjaamiseen.

Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa oppaan ja kohdepäällikön vuorovaikutussuhde. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää, että esimies on vastaanottamassa uutta työntekijää, sillä se on tärkeä perusta tulevaisuuden yhteistyölle ja luottamukselle. Kohdepäällikön tuki on erittäin tärkeää uudelle oppaalle ja sen merkitys korostuu etenkin silloin kun uusi opas muuttaa ensimmäistä kertaa ulkomaille. Perehdyttämisen alussa ei ole suositeltavaa laittaa uutta työntekijää työskentelemään yksin, sillä näillä päivillä on suuri

merkitys työntekijän perehdyttämisessä. Ensimmäiset päivät ovat myös ne, jotka luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille. Näitä asenteita on vaikea muuttaa jälkeinpäin.

Kohdepäällikön täytyy olla työssään luotettava ja jämäkkä sekä tarpeen tullen tehtävä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Hänellä tulee olla halukkuutta kuunnella uutta työntekijää, seurata uuden oppaan oppimista sekä hyödyntää hänen taitoja ja mielipiteitään. Kohdepäällikön tulisi käydä uuden oppaan kanssa läpi tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, velvoitteet ja toiveet, ja tehdä selväksi mikä uuden oppaan vastuualue on. Lisäksi perehdyttämisen yksi osa-alue on auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöön ja pitämään huolta siitä heti alusta lähtien. Sitoutumista työpaikkaan voi varmistaa sillä, että koko työyhteisön suhtautuminen on positiivista uutta työntekijää kohtaan. Lähtökohtana kohdepäällikön työssä on esimiestyön merkityksen ymmärtäminen työyhteisössä ja siihen liittyvän vallan käyttäminen työyhteisön parhaaksi.

Jos opastajalla on positiivinen, motivoitunut ja ammattitaitoinen asenne, luo se suotuisan oppimisilmapiirin. Opastettavan täytyy pystyä asettumaan opastettavan asemaan ja huomioitava kukin opastettava yksilönä. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi kysymällä mitä toiveita ja odotuksia oppaalla on perehdyttämisestä, mitä asioita hän on aikaisemmin tehnyt ja missä kokee tarvitsevansa enemmän opastusta. Opastettavien tiedot, taidot, luonne, asenteet, motivaatio sekä oppimistyyli voivat erota keskenään. Tärkeää on opastaa johdonmukaisesti ja selkeästi samaan aikaan kannustamalla ja rohkaisemalla. Jos kohdepäälliköllä ei ole aikaa, hän voi tarvittaessa nimetä jonkun toisen kokeneemman matkaoppaan työn opastajaksi. Opastuksessa on tärkeää muistaa, että vaikka työntekijälle annetaankin perehdyttämismateriaaleja, suullista vuorovaikutusta ei voi korvata.

Jos kohdepäällikkö haluaa saada hoidettua perehdyttämisen mahdollisimman nopeasti alta pois, hän antaa yleensä tulokkaalle suuren määrän infoa kerralla lyhyessä ajassa. Tämä vaikeuttaa oppimista. Uutta tulokasta ei tule myöskään laittaa tekemään jotain kokonaan ilman perehdytystä. Jos kohdepäälliköllä on kokenut itse, että häntä ei ole perehdytetty hyvin, ei tätä tule kostaa uudelle työntekijälle. Kohdepäällikkö ei myöskään saa priorisoida omia töitään perehdyttämisen edelle niin, että uusi työntekijä jää heitteille.

Opastamisen jälkeen tulee arvioida yksin ja esimiehen kanssa yhdessä perehdytyksen onnistumista, jonka pohjalta saadaan tietoa missä on kehitettävää ja mikä on mennyt hyvin. Perehdyttämisen kehittämisen kannalta olisi hyvä ottaa huomioon mitkä asiat ja toimintatavat olisi hyvä säilyttää yrityksessä, millaisten asioiden parantamiseen esimerkiksi uuden työntekijän toivotaan osallistuvan. Kohdepäällikön tulisi siis olla avoin uuden tulokkaan näkökulmille ja antaa tilaa kysymyksille. Jos uudet ideat nujerretaan heti voi seurauksena olla motivaation häviäminen, yrityksen arvosteleminen tai irtisanoutuminen. Perehdyttämisen onnistumisen arviointia voidaan esimerkiksi seurata haastattelemalla perehdytettävää jonkin ajan kuluttua perehdyttämisen jälkeen. Matkaoppaan työssä sopiva aika voisi olla esimerkiksi 3 kuukautta.

Hyvä perehdyttäjä osaa innostaa ja kannustaa sekä kuunnella opasta. Tulokkaan kuunteleminen on erittäin tärkeää, ja kohdepäällikön on ymmärrettävä, että kuunteleminen ja oman mielipiteen esittäminen ovat kaksi täysin eri asiaa. Kohdepäällikön tulisi opetella intuitiivisen kuuntelun taito. Intuitiivisessa kuuntelussa ei pelkästään oteta huomioon mitä opas sanoo vaan kiinnitetään huomiota kehonkieleen ja sanattomaan viestintään. Näin kohdepäällikkö voi oivaltaa mitä työntekijä todella haluaa sanoa. Tarvittaessa kohdepäällikön tulisi osata antaa myös rakentavaa kritiikkiä. Alussa ei kannata rangaista uutta työntekijää virheistä, sillä työntekijän syvälinen oppiminen muodostuu vasta myöhemmin omien kokemusten jäsentämisen kautta. Palautteenanto tulisi antaa mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa sekä lisää työntekijän osaamisen tunnetta työssään.

Kohdepäälliköllä on viestintävastuu työpaikalla. Tärkeintä on, että viestiminen tapahtuu ristiriidattomasti, muuten se vaikuttaa kohdepäällikön uskottavuuteen. Eli sanat, kirjoitettu kieli ja kehon kieli tulisi olla johdonmukaista. On myös muistettava, että teot ja niiden tekemättä jättäminen ovat viestintää. Ilman viestintää työyhteisössä syntyy tiedottomuuden tila, joka aiheuttaa sen että työyhteisössä ei tiedetä, missä asioissa on ongelmia ja silloin niihin ei myöskään voida puuttua. Kohdepäällikön tulee myös huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.

6 Lähteet

Jänkälä, Susanna. 2016. Matkailun ohjelmapalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö.Toimialaraportti.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2710/Matkailun_ohjelmapalvelut_2016.pdf

UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition

Finlex.Valmismatkalaki. Luettu 12.1.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941079>

Verhelä, Pauli. 2000. Matkatoimistopalvelut. Helsinki: Edita.

Komppula, Raija. Boxberg, Matti. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. 2. p. Helsinki: Edita.

Opetushallitus. Matkaoppaan ammattitutkinto. 2011. Espoo:Edita.

http://www.oph.fi/download/133292_Matkaoppaan_at_2011.PDF

TE-palvelut.Ammattinetti.Matkaopas. Luettu 16.1.2017.

http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/343_ammatti

Karusaari, Riitta. & Bylund, Anu. 2010. Matkailu on cool. Helsinki: WSOYpro Oy

Detur.Opastyö ja muita toimenkuvia. Luettu 30.1.2017.

<http://www.detur.fi/Matkatoimisto/Tyopaikat/opastyo-ja-muita-toimenkuvia>

Moisalo, Veli-Pekka. 2010. Arjen kohtaaminen: Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti -opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Luettu 31.1.2017.

http://partner.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf

Järvinen, Pekka.2001.Onnistu esimiehenä.Talentum Media Oy.Verkkokirja. Luettu 31.1.2017.

Kupias, Päivi. & Peltola, Raija. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä.Tampere:Juvenes Print.

Santalahti, Matti., Mäkeläinen, Jukka. & Hämäläinen, Juha. 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen.Työturvallisuuskeskus. 1.p. Painojussit Oy.

Helsilä, Martti. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille.Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Piili, Marjut. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino Oy.Jyväskylä.

Oregon State University. 2017. Why is orientation important?

<http://hr.oregonstate.edu/orientation/new-employee-resources/overview-supervisors/why-orientation-important>

- Surakka, Tuula. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla –näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lepistö, Irma. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Österberg, Maritta. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.p. Helsingin Kamari Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.
- Hokkanen, Simo. Mäkelä, Tapio. & Taatila, Vesa. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY
- Saarenpää, Jari. 2016. Miten kehitän vuorovaikutustaitojani?. TypeOne Ltd Oy.
- Nalbantoglu, Minna. Esimies, uskotko olevasi erinomainen? 2017. Helsingin sanomat. Luettu 18.9.2017
<http://www.hs.fi/talous/art-2000005344610.html>
- Pentikäinen, Markku. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.
- Salminen, Jari. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.
- Surakka, Tarja. & Laine, Niina. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.
- Oksanen, Emmi. 2017. Tehylehti Luettu 18.9.2017
<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>
- Uuden työntekijän perehdytys-näin se käy. 2013. Talouselämä. Luettu 19.9.2017
<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>
- Pajunen, Riikka. 2015. Kauppalehti. Luettu 21.9.2017
<https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytointin-valta-viisi-sudenkuoppaa>
- Goldberg, Stephen. 2014. New Employee Orientation & On Boarding for Top Employee Performance. Youtube. Katsottu 22.9.2017.
https://www.youtube.com/watch?v=FZaBzMADV_U
- Kakes, Lola. 2008. Employee orientation process. Effortless HR. 29.7.2008. Luettu 22.9.2017
<https://www.effortlesshr.com/blog/new-hire-employee-orientation-process/>
- Luoto, Lauri. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Psycon. 14.5.2012. Luettu 28.9.2017.
<http://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>
- Studentwork. 2017. Studentwork pähkinänkuoressa. Luettu 28.9.2017.
<https://www.studentwork.fi/studentwork/studentwork-pahkinankuoressa-2.html>

