

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

**PEREHDYTTÄMISOPAS BEST WESTERN
HOTELLI SAVONIAN VASTAANOTTOON**

Kirsi Lepistö-Lilja
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Toukokuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU LIIKETALOUS, KUOPIO Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Liiketalouden koulutusohjelma		
Tekijä(t) Kirsi Lepistö-Lilja		
Työn nimi Perehdyttämisopas Best Western hotelli Savonian vastaanottoon		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 21.5.2010	Sivumäärä 58 + 120
Työn ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä		Toimeksiantaja Best Western hotelli Savonia
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimiva, helposti käyttöön otettava ja täydennettävissä oleva perehdyttämisopas Best Western hotelli Savonian vastaanottoon. Best Western hotelli Savonia oli työn toimeksiantaja. Hotelli Savonian vastaanoton ongelmana oli, että aikaisempaa perehdytyskansiota ei ollut olemassa. Asiat löytyivät eri kansioista, sekalaisessa järjestyksessä sekä tietokoneelta monista eri kansioista. Nopeasti tarvittava tieto löytyi hitaasti ja se vaikeutti työn tekoa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saattaa kaikki tuo tieto samaan kansioon, jota kuka tahansa pystyy täydentämään.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Teorian tueksi esitettiin muutamia kysymyksiä vastaanoton työntekijöille. Tutkijan omat kokemukset vastaanottotyöstä sekä perehdyttäjänä että työntekijänä olivat tärkeitä perehdyttämisopasta kirjoittaessa. Oppaan tarkoituksena oli helpottaa ensimmäistä kertaa vastaanottoon työhön tulevaa. Tarkoitus oli myös toimia vastaanottovirkailijoiden muistin tukena sekä apuna harvoin tarvittavissa asioissa. Oppaaseen lisättiin myös ravintola- ja hotellitoimintaan liittyviä lakeja ja niiden selityksiä.</p> <p>Työntekijöiden vastaukset kysymyksiin osoittivat, että perehdyttämisopasta tarvittiin varsinkin asioihin, joita jouduttiin harvemmin tekemään ja joiden oikein tekemisen joutui usein tarkistamaan. Lisäksi oppaaseen toivottiin selkeitä neuvoja, kuinka toimia ongelmatilanteissa. Myös hotellin yhteydessä toimivan ammattioppilaitoksen työssäoppimisjaksoilla olevien opiskelijoiden ohjausta varten oli toivottu liikeidean ym. kirjaamista oppaaseen.</p> <p>Perehdyttämisopas Best Western hotelli Savoniaan sisältää perehdyttämisen tarkistuslistan sekä neljässä osassa olevan oppaan. Oppaasta on todennäköistä apua sekä uusille että vanhoille työntekijöille sekä opiskelijoille. Opas voi nopeuttaa työntekijöiden integroitumista työyhteisöön. Jatkotutkimuksella opasta voisi muokata niin, että sen pystyisi jakamaan pienempiin kokonaisuuksiin perehdyttävän tarpeet ja lähtökohdat huomioiden.</p>		
Asiasanat perehdyttäminen (YSA), perehdyttämisopas, perehdyttämisen tarkistuslista, oppiminen		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option
Degree Programme in Business and Administration

Author(s)

Kirsi Lepistö-Lilja

Title of study

Guide book for the reception of Best Western hotel Savonia

Type of project

Date

Pages

Thesis

21.5.2010

58 + 120

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä

Best Western hotel Savonia

Abstract

The objective of the study was to create a functional and easily updated guide book for the reception personnel of Best Western hotel Savonia. Best Western hotel Savonia was the executive organisation of the study. Earlier the reception did not have any guide book at all. The information needed was to be found in many folders in mixed order and also from various computer files. Finding the information was time-consuming and made working at the reception difficult. The purpose of the study was to collect all information in one folder where anyone could find it and update it.

The study is qualitative. The method applied in collecting information was asking the receptionists of the hotel some questions to support the theory. The author's own experiences as a receptionist and as an employee orientating new employees were important while writing the guide book the purpose of which was to assist a new employee at reception during his or her first days at work. The purpose of the guide book was also to help to remember work-related topics. Certain law texts and their explanations that are related to hotel and restaurant business were added to the guide book.

The responses of the receptionists proved that the guide book was needed especially for looking up the facts that were needed rarely. In addition, the guide book was hoped to include clear advice for solving problem situations. There was also a wish for explaining for example the business concept so that the students doing their practical training at the hotel would have an understanding of the concept.

The guide book for Best Western hotel Savonia includes a checklist for job orientation and a comprehensive information package in four parts. The guide book will be handy for new and old workers and also for the students. The guide book will probably help the workers to integrate in to the work community. As for improving the guide book the guide book could be divided in smaller sections in a way that it could take into account the needs and skills of the persons to be orientated.

Keywords

orientation to work, guide book, checklist for orientation, learning

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	5
1.2	Yrityksen taustaa.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	OPPIMINEN PEREHDYTTÄMISPROSESSIN POHJANA.....	11
2.1	Erlaisia oppimiskäsityksiä	12
2.2	Oppimisen vaiheet ja vaikeudet	14
2.3	Työssäoppiminen	16
3	PEREHDYTTÄMISPROSESSI.....	19
3.1	Perehdyttämiseen ohjaavia lainkohtia.....	19
3.2	Perehdyttämisen onnistumisen vaatimukset	22
3.3	Muutoksiin perehdyttäminen	24
3.4	Perehdyttämismenetelmiä	27
3.5	Perehdyttämisjakso	31
4	TULOKSET.....	36
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	36
4.2	Kirjalliset kysymykset vastaanoton työntekijöille	37
4.3	Vastaanoton työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä	38
5	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	
	LIITE 1 Perehdyttämisen tarkistuslista	59
	LIITE 2 Kysymyksiä työtovereille	63
	LIITE 3 Perehdyttämisopas Tervetuloa-osuus	
	LIITE 4 Perehdyttämisopas Hotellinx-osuus	
	LIITE 5 Perehdyttämisopas Hotellinx yöajo -osuus	
	LIITE 6 Perehdyttämisopas Poslinx-osuus	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Elämme ajassa, jossa osaamisen päivittäminen on tärkeää. Osa osaamisesta vanhenee ja uutta osaamista on hankittava sen tilalle. Työ tai työmenetelmät voivat muuttua, työpaikka voi muuttua, omistussuhteet ja siinä samalla toimintatavat voivat muuttua. Työssäoppimisjaksoja sisältyy nykyään ammatillisiin koulutuksiin yhä enenevässä määrin ja lisäksi tilapäisten ja määräaikaisten työntekijöiden määrä lisääntyy. Perehdyttämistä siis tarvitaan jatkuvasti. Perehdyttäminen kuuluu olennaisena osana työhön ja johtamiseen. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä kokee perehdyttämisen puutteelliseksi, vaikka työhön perehdyttäminen on laissa velvoitettu asia. Monissa yrityksissä perehdyttäminen hoidetaan huonosti, monesti ajan puutteen takia. Joskus perehdyttämisestä aiheutuvia kustannuksia pyritään minimoimaan ja se onnistuu vain lyhentämällä perehdytysjaksoa. Tässä tapauksessa työntekijän työpanosta tarvitaan heti ja hänen perehdyttämiseensä ei ole välttämättä järjestetty aikaa juuri ollenkaan. Tällainen tapa kostautuu yrityksille ajan myötä esimerkiksi suurena työntekijöiden vaihtuvuutena. Jos perehdytystä järjestetään, niin perehdyttävän henkilön on oltava tehtäviensä tasalla. Hänen on tiedettävä, mitä, miksi ja miten hän perehdyttää.

Aloittaessani työt Best Western hotelli Savoniassa vuonna 2007, löysin noin 15 vuoden takaisen perehdyttämiskansion, joka ei ollut enää paikkansa pitävä miltään osin. Vastaanottovirkailijat ja hotellipäällikkö olivat kirjoittaneet ohjeita eri asioista Word-tiedostoihin ja sieltä printatut ohjeet olivat mielivaltaisessa järjestyksessä kahdessa muussa kansiossa. Lisäksi tietoa oli tallennettuna muuallekin tietokoneelle. Työssä tarvittavaa tietoa joutui hakemaan kansioista ja koneelta silloin, kun ei tiennyt kuinka toimia. Työntekijöiden keskinäinen tiedonvälitys hoidettiin lapuilla, jotka jätettiin vastaanottotiskille, joskus pitkiksikin ajoiksi. Kaikkein vaikeinta oli saada jo kauan talossa työskennelleiltä se tieto, joka heille oli itsestään selvää, mutta uudemmille työntekijöille ei. Kyseessä ei ollut kuitenkaan tiedon tahallinen pimittäminen, vaan yksinkertaisesti kaikkea ei muistettu kertoa. Hotellipäällikkömme halusikin, että kaikki vastaanottotyöskentelyn ohjeet kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi ja, että hotellissa olevista kassa- ja varausjärjestelmistä kirjoitetaan käyttöohjeet. Omakohtaiset kokemukseni ja havaintoni vastaanottotyöskentelystä jopa kymmenen vuoden ajalta, helpottivat opinnäytetyön koontia.

Vastaanotto on hotellin informaatiopiste ja sitä kutsutaankin usein hotellin hermokeskukseksi. Asiakkaat kysyvät sekä hotellia että koulua koskevia asioita, koska samassa rakennuksessa ja kiinteässä yhteistyössä hotellin kanssa toimii Savon ammatti- ja aikuisopisto. Best Western hotelli Savonia on Savon koulutuskuntayhtymän ylläpitämä opetushotelli. Asiakkaita on myös osattava auttaa kaikenlaisissa Kuopion kaupunkia, sen palveluja ja erilaisia tapahtumia koskevissa asioissa. Vastaanotossa on tiedettävä ravintoloiden, museoiden, uimahallien, kauppojen, apteekkien ym. paikkojen aukioloajat, missä mikäkin paikka sijaitsee, kuinka sinne pääsee, mistä saa apua rikki meneeseen autoon, mistä löytyy kaupungin paras kalakukko, pääseekö tänään jo lentämään kotia vai vieläkö tuhkapilvi rajoittaa lentoliikennettä jne. Paljon on siis tiedettävä oman talon toimintojenkin lisäksi. Internetiä käyttämällä pystytään selvittämään vastaukset useimpiin kysymyksiin. Asiakkaalle ei pidä koskaan sanoa, että ei tiedä vastausta. Vaikka ei heti osaisikaan antaa vastausta, on luvattava selvittää asia mahdollisimman pian. Hotellia koskevat asiat kuten huonehinnat, erilaiset varauskanavat sekä lisäksi Hotellinx-hotelliohjelman ja Poslinx-ravintola-ohjelman käyttöjen sujuvuus ja osattavuus ovat tärkeitä. Tärkeää on myös asiakaspalvelun toimivuuden kannalta, että kaikilla työntekijöillä on samoihin asioihin perustuva tieto sekä taito koneiden, ohjelmien ja järjestelmien käytössä. Hotellin vastaanotossa on järjestettävä perehdytystä, koska uuden tulokkaan on aivan mahdotonta selviytyä vastaanoton työtehtävistä ilman ohjausta. Usein on myös niin, että vastaanotossa ollaan yksin työvuorossa ja silloin ei ole mahdollisuutta enää kysyä keneltäkään apua.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimiva eli helposti käytettävissä ja täydennettävissä oleva perehdyttämisopas Best Western hotelli Savonian vastaanottoon. Perehdyttämisopas on tarkoitettu sekä uusille että vanhoille vastaanoton työntekijöille ja sen lisäksi myös ammatti- ja aikuisopiston opiskelijoille. Oppaaseen tulee tietoa sekä hotellin- että ravintolan käyttöjärjestelmistä. Kaikilla vastaanoton työntekijöillä tulee olla käytössään samat ohjeet jokaisessa työvuorossa toimimiseen, jotta hyvä laatu voidaan taata säilyväksi ja asiat tehdään oikein. Aikomuksena on keskittyä vastaanoton ja sen yhteydessä olevan aulabaarin toimintoihin. Aulabaarin toiminnot tulevat mukaan siksi, koska sitä hoitavat vastaanottovirkailijat. Hotellin yhteydessä toimivat lisäksi Herkkumyymälä, ravintola Savonia ja opiskelijaruokala Kisälli. Niiden toimintoja ei käsitellä, koska muuten opinnäytetyön opasosuus tulisi liian laajaksi.

1.2 Yrityksen taustaa

Best Western hotelli Savonia on osa Savon koulutus kuntayhtymää. Hotellin yhteydessä samassa rakennuksessa toimii Savon ammatti- ja aikuisopisto. Koululla opiskelevat majoitus- ja ravitsemuspalvelujen sekä siivousalan opiskelijat. Best Western hotelli Savonian päätehtävänä on toimia opetus- ja harjoitteluhotellina. Ammatti- ja aikuisopiston opiskelijat harjoittelevat hotellin vastaanotossa ja ravintolassa, Herkkumyymälässä, hotellin keittiössä ja varastolla, opiskelijaruokalassa ja sen keittiössä sekä kerrossiivoojien mukana hotellihuoneiden siivouksessa.

Best Western hotelli Savoniassa on 61 huonetta. 11 huonetta käsittävä uusi siipi on rakennettu vuonna 2006. Uudessa siivessä on neljä sviittiä, joista kahdessa on poreamme ja kahdessa on sauna. Yksi huoneista on yhden hengen huone ja loput ovat kahden hengen huoneita. Tammikuussa 2010 uusittiin kahdesta kerroksesta yhteensä 21 huonetta. Huoneiden seinät maalattiin ja lisäksi huoneisiin vaihdettiin uudet verhot, päiväpeitteet, matot, lamput ja nojatuolit. Hotelli Savoniassa on myös viisi parisängyllistä huonetta sekä yksi invalidihuone, jossa kylpyhuone on isompi kuin normaalihuoneissa ja varustettu invalidivarustein. Väliovellisia huoneita hotellissa on kaksi. Tupakoitsijoille on varattu kolme huonetta ja lemmikkieläinten kanssa matkustaville myös kolme huonetta. Lisävuoteellisia huoneita hotellissa on kymmenen. Loput huoneista ovat normaaleja, savuttomia kahden hengen huoneita.

Ravintola Savoniassa on noin 250 asiakaspaikkaa. Ravintola on auki lounasaikaan arkisin ja lauantaisin klo 11–14 ja lounaan jälkeen aina klo 22 saakka tarjoten ruokaa à la carte -listalta. Sunnuntaisin ravintola on auki vain tilauksesta. Hotellissa on kuusi omassa käytössä olevaa erikokoista kokoustilaa. Auditorio on niistä suurin ja sinne mahtuu noin 140 henkilöä pöytäpaikoille. Mahdollisuus on vielä 24 lisäpaikkaan ilman pöytiä. Luokkaretki-kabinettiin mahtuu noin 70 henkilöä, välitunti-kabinettiin noin 40 ja rehtorin-kabinettiin noin 30 henkilöä. Aulakabinettiin mahtuu noin 25 henkilöä. Saunan yhteydessä olevaa allaskabinettiäkin voi käyttää kokoustilana noin 15 hengelle. Käytössä ovat myös Milli-kabinetti ja Piisi-kabinetti, joihin kumpaankin mahtuu noin kuusi henkilöä. Millin ja Piisin vuokraus asiakkaille on aina tarkistettava koulun toimistosta, koska ne ovat normaalisti koulun käytössä. Koulun käytössä on myös seminaari-kabinetti, johon mahtuu noin 40 henkeä. Nämä kolme tilaa on siis mahdollisuus saada kokouskäyttöön koulun kanssa asian sopimalla. Kaikkiin kokous-

tiloihin on mahdollisuus saada dataprojektori sekä tietokone ja muut normaalit kokousvälineet. Joissakin tiloissa dataprojektori ja tietokone ovat kiinteästi kalustoon kuuluvia.

Herkkumyymälä tarjoaa opetuskeittiöissä sekä ravintolan keittiössä valmistettuja ruokia ja leivonnaisia. Herkkumyymälästä voi myös tilata etukäteen ruokia ja leivonnaisia erilaisia juhlapäiviä varten. Niihin varaudutaan juhlapäivän teeman mukaisesti, esimerkiksi jouluna jouluun liittyviä ruokia jne. Herkkumyymälässä on tarjolla myös keittolounas klo 11–14 arkisin ja lisäksi tarjolla on salaattibuffet. Asiakaspaiikkoja myymälässä on noin 12 hengelle.

Jälki-istunto baarissa on asiakaspaiikkoja noin 30 hengelle. Kesäisin siihen kuuluu myös terassi. Baarissa on tarjolla alkoholiton ja alkoholipitoista juotavaa sekä pientä syömistä joka päivä klo 9-1.30.

Kisälli-oppilasruokala on avoinna vain koulupäivinä klo 7.30–14. Kisälli tarjoaa lounasta oppilaille ja henkilökunnalle koulun ollessa avoinna ja toimii myös kahvilana.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa kaksi käsittelen yksilöiden oppimiskykyä, joka mielestäni muodostaa perehdyttämisen pohjan. Jotta pystyy ottamaan menestyksekkäästi perehdytystä vastaan, ihmisellä on oltava kyky oppia. Oppimiskyky on kaiken kehittymisen perusta, myös työelämässä. Asioiden oppimiseen on erilaisia tapoja ja tyylejä. Nämä tulisi mielestäni ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan perehdyttämistä suunniteltaessa sekä sen aikana. Oppimisessa ilmenee usein myös hankaluuksia, joiden syitä yritän työssäni selvittää. Halusin käsitellä oppimista syvällisemmin, koska halusin myös itse oppia oppimiskäsitteitä tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Hotellimme yhteydessä toimiva Savon ammatti- ja aikuisopisto järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta hotelli-, ravintola- ja siivousalan opiskelijoille. Ammatilliseen koulutukseen liittyy kiinteästi näyttökokeita sekä aikuisille että myös nuorille opiskelijoille. Näitä näyttökokeita vastaanotamme myös hotellin vastaanotossa, jossa opiskelijat opettelevat työelämää varten opintoihinsa liittyvän harjoittelujakson aikana. On hyvä itse opettajana ymmärtää erilaisia oppimisenäkemyksiä ja niiden pohjalta koettaa ymmärtää oppilasta työvuoroonsaan sekä myös omaa käyttäytymistään opettajana. Kaikilla ihmisillä on oma käsityk-

sensä siitä, kuinka opettajan ja oppilaan rooleissa tulee toimia. Tämä perustuu jokaisella omaan oppimiskokemukseen. 70-luvun alussa koulu-urani aloittaneena, oma oppimiskokemukseni on behavioristinen (ks. luku 2). Myös oppimisen vaikeudet voivat johtua useasta asiasta ja ne täytyy perehdyttämisessä huomioida. Hiljaisen tiedon merkityksen halusin myös nostaa esiin, koska sitä ei useimmissa työpaikoissa juuri huomata. Halusin myös omaan työhöni liittyen käsitellä työssäoppimista sekä aikuista henkilöä uuden asian oppijana.

Luvussa kolme tarkastelen, mitä perehdyttäminen on. Tietyt lait velvoittavat työnantaja järjestämään työntekijälle perehdyttämistä. Noita lainkohtia käsitelen lyhyesti. Lisäksi käsitelen luvussa asioita, joita onnistuneen perehdyttämisen tulisi saavuttaa; mitä tavoitteita perehdyttämisessä tulisi olla, jotta hyöty sekä työnantajalle että työntekijälle olisi merkittävä työn sujumisen suhteen. Tarkastelen myös tässä luvussa, mitä eroa on epävirallisella ja virallisella perehdyttämisellä ja käsitelen kummankin hyviä ja huonoja puolia.

Luvussa kolme käsitelen myös muutoksien aiheuttamaa vaikutusta yrityksessä jo työskentelevien työntekijöiden perehdyttämiseen sekä muutoksien aiheuttamaa vastarintaa. Lisäksi tarkastelen, mitä erilaisia perehdyttämismenetelmiä yrityksillä voi olla käytössä. Tietyt keinot tietämyksen jakamiseen työpaikalla voivat olla jokaisessa työpaikassa erityyppiset ja vain siihen työpaikkaan sopivat. Selvitän, mitä perehdyttämismenetelmä mentorointi tarkoittaa ja mitkä ovat sen hyvät ja huonot puolet. Työnopastus on myös perehdyttämismenetelmä, jonka käsitelen samalla lailla kuin mentoroinnin. Uutena perehdyttämismenetelmänä esittelen valmennuksen eli coachingin ja sen perusajatuksen perehdyttämisessä. On myös olemassa erilaisia koulutusohjelmia, joita esittelen tässä luvussa. Useissa yrityksissä muun aineiston lisänä käytetään myös kirjallista aineistoa perehdytettäessä.

Lisäksi selostan kolmannessa luvussa perehdyttämisprosessin. Perehdytykseen valmistautuminen on tärkeää aloittaa jo ennen rekrytointivaihetta. Itse perehdyttämisjakson aika olisi oltava tavoitteineen hyvin suunniteltu, sen tärkeyttä ei voi vähätellä. Uuden työntekijän sosiaalistuminen työympäristöön tapahtuu perehdyttämisjakson aikana. Käsitelen myös perehdytyksen seurannan tärkeyttä. Se vaihe jää usein yrityksiltä väliin, joko taloudellisten tai muiden syiden, esimerkiksi kiireen takia. Luvun lopuksi arvioin, kuinka tärkeää on myös muistaa kehittää perehdytystä.

Neljännessä luvussa esittelen tarkemmin laadullista tutkimusmenetelmää ja puran Best Western hotelli Savonian vastaanoton työntekijöiden vastaukset heille esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi vastaanotossa työskentelee kuusi työntekijää ja kaikki vastasivat kysymyksiin.

Pohdinnassa tarkastelen opinnäytetyöni johtopäätöksiä. Olen käsitellyt tämän opinnäytetyön avulla omasta kiinnostuksesta lähtöisin olevia asioita ja niiden lopputulokset puran auki pohdinnassa. Tarkastelen tässä luvussa myös opinnäytetyöprosessiani; sen onnistumisia ja epäonnistumisia.

2 OPPIMINEN PEREHDYTTÄMISPROSESSIN POHJANA

Työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on halu, kyky sekä tahto oppia kaiken aikaa. Työntekijän on kyettävä oppimaan, jotta hänet voidaan perehdyttää erilaisissa muutostilanteissa. Kyky oppia uutta ja soveltaa vanhaa tietoa on yksi tärkeä perustekijä työelämässä menestymiseksi. Jos menettää kykynsä oppia, voi tiettyyn pisteeseen saakka selvitä vielä vanhoilla tiedoillaan ja rutiineillaan. Mutta kuten sanotaan: aika ajaa ohitse. Kyvykkäimmille työntekijöille tarjotaan organisaatiossa uusia haasteita ja he pääsevät eteenpäin urallaan. Jos työntekijä ei enää opi, sen huomaa nopeasti. Nopeimmin sen tietenkin huomaavat lähimmät työtoverit. Jonkun aikaa oppimattoman virheitä ja vajavaisuuksia työnteossa saatetaan korjata ja peittää toisten työntekijöiden toimesta, mutta ennen pitkää asia paljastuu myös esimiehille. Joskus tunne siitä, että ei enää opi eikä ymmärrä tulevia uusia asioita voi johtaa työntekijän jopa masennukseen. Toisaalta se saattaa myös johtaa siihen, että halu oppia kasvaa ja työntekijä yrittää löytää uusia keinoja oppimiseen; etsiä uusia tiedonhankintamenetelmiä sekä pyrkii sellaisiin vuorovaikutussuhteisiin, joista voi saada itselleen tietoa. Myös asenteilla ja motivaatiolla on suuri merkitys. Jos motivoivana asiana on esimerkiksi pelko työpaikan menettämisestä, se laittaa asenteen oppimisen haluamiseen kohdalleen. Työntekijä kykenee oppimaan vaikeampiakin asioita, jos motivaatiota vielä löytyy. Asenteen täytyy olla sellainen, että ei halua luovuttaa.

Oppimisen tavoitteena on, että yksilön tiedoissa, asenteissa, taidoissa, ajattelussa, valmiuksissa sekä itse toiminnassa saadaan aikaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia. Oppimista tapahtuu sekä yksilön että yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa, mutta kyse on myös monimutkaisesta tapahtumasarjasta, joka liittyy aivoissa tapahtuvaan toimintaan. (Kangas 2003, 27.) Uusien asioiden oppimiseen panostamisen ja oman työnsä arvostamisen kautta löytyy myös ymmärrys arvostaa muiden töitä ja kaiken kehityksen alku on juuri se ymmärrys (Liukkonen 2008, 17). Oppimista vahvistava tekijä on tietenkin motivaatio, halu oppia uutta. Myös myönteinen kokemus siitä, että on oppinut jotain uutta ja saanut onnistumisia on tärkeä. Tärkeää on myös tämän jälkeen päästä kokeilemaan oppimaansa ja lopuksi olisi hyvä saada opittu säilötyksi omaan muistiin tai vaikka paperille, jotta sen saisi tarvittaessa jälleen käyttöön. (Sydänmaanlakka 2007, 39.)

Yleensä keskitytään vain yksilön oppimiseen ja yksilön vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Mutta nykyään puhutaan myös oppivasta organisaatiosta. Toki organisaatio muodostuu yksilöistä ja heidän taitonsa ja tietonsa sekä asenteensa luovat osan organisaatiosta. Mutta yksilön oppiminen eroaa kuitenkin organisaation oppimisesta. Sydänmaanlakan (2007, 53–56) mukaan organisaation oppiminen tapahtuu sen jäsenten tietojen, ajattelumallien ja oivallusten kautta. Organisaation oppiminen perustuu myös organisaation muistiin, johon ovat tallentuneet aikaisemmat tiedot organisaation toimintatavoista, ohjeista ja prosesseista. Vaikka yksilön oppiminen ja organisaation oppiminen liittyvätkin kiinteästi toisiinsa, niin organisaation oppiminen ei kuitenkaan muodostu pelkästä yksilön oppimisesta. Sydänmaanlakan mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jolla on kyky uusiutua muuttamalla prosessejaan ja toimintatapojaan. Sydänmaanlakka jatkaa, että uusiutumisen tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy jatkuvasti hankkimaan uutta osaamista ja hyödyntämään sitä toimissaan välittömästi. Sydänmaanlakan mielestä tärkeää on myös tukea organisaation oppimista käyttämällä erilaisia prosesseja tehokkaasti, kuten esimerkiksi osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamista. Tärkeää on hänen mielestään myös luoda suotuisa oppimisympäristö oppimiselle sekä miettiä, minkälaisia taitoja organisaatio tarvitsee tehokkaaseen oppimiseen

2.1 Erilaisia oppimiskäsityksiä

Oppimaan oppimisen taitojen perusta on se, että yksilö tunnistaa omaan oppimistyyliinsä sisältyvät heikkoudet ja vahvuudet. Oppimistyyllillä tarkoitetaan tapaa, jolla yksilöt keskittyvät vaikeaan ja uuteen tietoon sekä tapaa, jolla he omaksuvat, säilyttävät ja käsittelevät sitä muistissaan. Oppimistyyliimme vaikuttavat mm. persoonallisuus, hankittu koulutus, kokemus opiskelijana tai opettajana, laajemmin sanottuna koko elämäkokemuksemme. Oppimiseen vaikuttavia asioita ovat yksilön ajattelu- ja tietojenkäsittelytyyli, aistien käyttö tietojen hankkimisessa, oppimisympäristön rakenne ja tekijät, yksilön fysiologiset tarpeet oppimistapahtuman aikana, sosiaaliset tekijät, ryhmässä työskentely sekä asenteet opiskelua, oppimista ja opiskeltavaa asiaa kohtaan. (Oulujärvi 2010, 8.) On huomioitava, että myös perehdyttäjällä on oma oppimistyyliinsä ja se vaikuttaa siihen, kuinka hän perehdyttää. Perehdyttäjän on hyvä oivaltaa, että kaikkien oppimistapa ei ole samanlainen kuin hänen omansa ja siksi olisi tärkeää, että perehdyttäjä pystyisi kehittämään ja monipuolistamaan omaa tapaansa perehdyttää. On tärkeää oppia hahmottamaan uudella tavalla asioita. Yksi perehdyttämisen

tärkein osa-alue onkin oppimaan oppiminen ja sen ohjaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Jotta perehdyttäminen olisi toimivaa ja perehdytettävä oppisi jotain, tulisi työpaikkakoulutukseen suunnata enemmän resursseja ja tutkia myös erilaisia tapoja suunnitella koulutusta. Opetettavaa asiaa voidaan lähteä tarkastelemaan eri näkökohdista ja valittava se, joka parhaimmalta organisaation kehittämistarpeen ratkaisemiseen tuntuu. Perinteinen työpaikkakoulutus on saanut arvostelua kohdalleen siitä syystä, että se ei anna valmiuksia työpaikan kehittämistarpeiden ratkaisemiseen eikä pitkäjänteiseen kehittämiseen; se vain tuottaa valmennusta (Lepistö 2004, 11). Seuraavassa on esitelty neljä erilaista oppimiskäsitystä, joihin perustuvat yksilöiden oppimistyylit.

Behavioristinen oppimiskäsitys

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan opettaja opettaa ja siinä samalla oppilas oppii. Opettaja kontrolloi kaikkea oppimista ja oppilas on vain passiivinen tiedon vastaanottaja. Tiedot siirtyvät opettajalta muuttumattomina oppilaalle, joka varastoi tiedon muistiinsa. Tähän oppimiskäsitykseen liittyvät palkkio ja rangaistus, jotka toimivat apuna oppimisen kontrollointiin. (Kurki ja Mäki-Komsi, 1996.)

Kognitiivinen oppimiskäsitys

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppimismotivaation oppijoissa herättävät todelliset koetut ongelmat, osaamistarpeet ja ristiriidat. Lähtökohdaksi otetaan oppijoiden aikaisemmat kokemukset ja tiedot. (Lepistö 2004, 11.) Jos oppijan tiedot ja taidot eivät riitä tilanteen käsittelemiseen ja hallitsemiseen, hänen mielessään syntyy ristiriita. Tässä tapauksessa oppija joko järjestää aiemman tiedon uudella tavalla tai sitten hän hankkii uutta tietoa ratkaistakseen ristiriidan. Tuloksena syntyy selittäviä periaatteita ja ajatuksia, joista muotoutuu toimintaa ohjaavia sisäisiä malleja ja rakenteita oppijalle. Jotta siis omaksuu uutta tietoa, täytyy olla myös aikaisempaa tietoa. (Jyväskylän AMK, Ammatillinen opettajakorkeakoulu 2009.)

Kokemuksellinen oppimiskäsitys

Kokemuksellinen oppimiskäsitys perustuu Kolbin esittämään malliin (ks. Lepistö 2004, 14–15), jonka mukaan oppiminen etenee vaiheittain. Malli on nelivaiheinen, syklimäinen eli kehämäinen prosessi. Oppimisprosessi voi alkaa mistä tahansa oppimissyklin vaiheesta. Yksi vaihe on se, kun koulutus alkaa tekemisestä ja siihen liitty-

vistä kokemuksista. Myös vuorovaikutuskokemukset työpaikalla kuuluvat näihin. Tässä vaiheessa siis luodaan Kolbin mukaan oppimisen tunneperusta (learning by feeling). Toisessa vaiheessa pohdiskeleva havainnointi yhdistää oppimisen sekä katseluun että kuunteluun (learning by watching and listening). Kolbin mukaan toisessa vaiheessa työ- ja vuorovaikutuskokemuksia pohdiskellaan ja tarkastellaan eri ihmisten kanssa, eri tilanteissa ja eri näkökulmista. Kolmannessa vaiheessa Kolbin mukaan koostuu ajattelu (learning by thinking). Tässä ollaan menossa oppimisvaiheen siinä kohdassa, jonka tavoitteena on käsitteen muodostaminen, yleistäminen ja yleensäkin uuden tiedon omaksuminen. Neljännessä oppimisvaiheessa on Kolbin mukaan kyse siitä, että sovelletaan tietoa käytäntöön. Eli jo aiemmin opittuja yleistyksiä ja uusia käsitteitä sekä tarkasteltuja kokemuksia liitetään omaan työhön, sovelletaan niitä ja arvioidaan niiden merkitystä (learning by doing). Kolbin mukaan tällä tavalla oppimisen sykli sulkeutuu ja kierros alkaa alusta uudelleen. Jotta Kolbin malli toimii ja oppiminen on tasokasta, on syklin jokaisen kohdan osat oltava mukana koulutuksessa.

Konstruktiivinen oppimiskäsitys

Konstruktiivisessa oppimisessa keskeisenä lähtökohtana on oppijan oma tapa hahmottaa maailmaa. Mielekkäitä oppimistilanteita ovat sellaiset, jotka liittyvät omaan elämäntilanteeseen. Oma käsitys itsestään oppijana on myös tärkeää ja aikaansaa oppimistuloksia. Tulemalla tietoiseksi omasta oppimistavastaan, opiskelija kykenee paremmin hakemaan omaa oppimistaan tukevia opiskeluvaihtoehtoja. Ymmärtävä osaaminen on tärkeää, ulkoa opiskeleminen ei anna samanlaisia valmiuksia asian ymmärtämiseen. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusajatuksena on siis se, että oppilas kehittää itse omien kokemustensa kautta tietonsa ja taitonsa. Koska oppiminen tapahtuu aina jossain tietyssä tilanteessa tai ympäristössä, niin se vaikuttaa siihen, mitä opitaan. Oppiminen on siis aina kontekstisidonnaista. Vuorovaikutus on myös olennainen osa oppimista. (Lepistö 2004, 12–13.)

2.2 Oppimisen vaiheet ja vaikeudet

Työntekijän toimintakyky kehittyy ja syvenee kokemuksen, valmentamisen ja perehdyttämisen kautta aloittelijasta asiantuntijaksi. Alkuun olemme kaikki *aloittelijoita*. Vaikka osaisimme jo aiemmin samaa työtä, mutta olemme tehneet sitä eri ympäristössä, niin osaaminen voi olla jonkin aikaa kateissa. Osaaminen on sidoksissa tilanteeseen, jossa toisessa tilanteessa opittua on vaikea siirtää suoraan uuteen tilanteeseen.

Tuotteet, palvelut, työtoverit, tilat ja asiakkaat voivat olla erilaisia. Hyvä perehdyttäminen auttaa tilanteeseen ja uusi työntekijä kehittyy nopeasti itsenäiseksi työssään. Aloittelijalle on annettava jatkuvaa tukea ja ohjausta. Lisäksi aloittelija vie muiden aikaa, joten onkin tärkeää, että hyvällä perehdytyksellä tästä tilanteesta päästään nopeasti seuraavaan. *Kehittynyt aloittelija* kykenee jo pääsääntöisesti toimimaan itsenäisesti työssään, mutta tarvitsee kuitenkin vielä muiden apua. Ohjeet saatuaan, hän selviää tyydyttävästi. Kehittyneen aloittelijan perehdyttämiseen ja valmentamiseen kannattaa käyttää energiaa, koska hänestä voi nopeasti kasvaa pätevä työntekijä. *Pätevä* osaa toimia itsenäisesti omassa työssään, koska hän jo hallitsee työnsä hyvin. Hän kykenee toimimaan myös työryhmänsä jäsenenä ja pystyy keskittymään työryhmän yhteiseen tekemiseen. Energia ei kulu vain omaan tekemiseen. Työn kehittämiseen ja uudistamiseen hänen taitonsa eivät vielä riitä. Pätevät ovat työyhteisön vastuullisia jäseniä ja ovat yritykselle tärkeitä, koska myös hoitavat työnsä hyvin. *Taitaja* kykenee koulutuksensa, kokemuksensa ja tilanteen tuntemuksensa takia toimimaan yllättävissäkin eteensä tulevissa tilanteissa luovasti. Hän hallitsee työnsä hyvin. Hän osaa myös kehittää uusia toimintatapoja ja osaa rohkaista muitakin ryhmän jäseniä samanlaiseen toimintaan. *Asiantuntijalla* on, kuten taitajallakin, laaja varasto ratkaisuvaihtoehtoja yllättäviin tilanteisiin, mutta hän myös hakee aktiivisesti uusia toimintatapoja sekä luo ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä. Hän lisää toiminnallaan ryhmän sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen sekä ryhmän motivaatiota. Ryhmän esimiehen tulee olla asiantuntija. *Rutiiniasiantuntijan* loukkuun voi pudota kuka vaan. Hänen oppimistaan hidastaa vanhasta pois oppiminen. Muuttumattomassa tilanteessa hän osaa toimia, mutta kun eteen tulee uusi tilanne, hänellä voi olla hyvinkin vaikeaa. Jopa niin vaikeaa, että hän saattaa vastustaa uutta. Hänellä on kuitenkin sellaista perusosaamista, jonka päivittämällä hänestä tulee hyvä työntekijä. Outoon tilanteeseen jouduttuaan, hän saattaa pelästyä ja vetäytyä, mutta tilanne voi myös vaikuttaa päinvastoin. Hän saattaa huomata osaamattomuutensa ja halu kehittyä voi syntyä tilanteessa. (Laurent 2006, 104–107.)

Muutokset ihmisen käyttäytymisessä eivät aina liity suoranaisesti oppimiseen. Ihminen voi esimerkiksi väsyneenä käyttäytyä aivan eritavalla kuin virkeänä ollessaan. Vaikeus voi olla myös siinä, että oppimisen huomaa vasta pitkän ajan kuluttua. (Kangas 2003, 27.) Itsetunnon ja oppimiskyvyn välinen yhteys näyttää osaltaan selvittävän huonoa oppimiskykyä. Jos on huono itsetunto sekä huono käsitys itsestään oppijana, niin se synnyttää kielteistä asennetta oppimista kohtaan. Tässä on kyse siis itse aiheutetusta oppimisvaikeudesta. Suurin osa oppimisvaikeuksista johtuukin yksilön asen-

teista. Oppijan onkin tiedostettava omat kielteiset asenteensa, jotta oppiminen onnistuisi. Usein tähän tarvitaan ulkopuolisen apua. Oppijan olisi ymmärrettävä pitää kielteisen asenteensa oppimista kohtaan erillään uusista opittavista asioista. (Kurki & Mäkkikösi 1996.) Yksilön oppimista vaikeuttavat myös selkeän oppimistavoitteen tai halun puuttuminen tai yksinkertaisesti motivaatio oppimiseen voi olla matala. Oppimista vaikeuttaa myös se, että ajan puutteen takia ei ole mahdollista hankkia tietoa tai sitä ei ole saatavilla. Tietoa voi myös olla liikaa tai se on ristiriitaista. Jos ei ole mahdollista kokeilla oppimaansa asiaa tai asian dokumentointi on puutteellista, se unohtuu ja näin oppimista ei tapahdu. Asioita ei jakseta viedä loppuun asti. (Sydänmaanlakka 2007, 45–46.)

Hiljaisella tiedolla (tacit knowledge) tarkoitetaan sellaista tietoa, jota kukaan ei pysty opiskelemaan lukemalla tai kuuntelemalla. Opettajan on vaikea jakaa hiljaista tietoa tai edes muokata sitä suulliseen muotoon. Esimerkiksi polkupyörällä ajoa ei voi oppia lukemalla eikä kuuntelemalla, kun joku kertoo, kuinka se pitäisi tehdä. Se on opeteltava itse ja silloin kun sen oppii, siitä on kehittynyt oppijalle hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon vastakohta on käsitteellinen tieto (explicit knowledge). Se on helposti saatavilla esimerkiksi käyttöohjeina tai sääntöinä. Se on myös helposti opetettavaa tietoa. Oppiminen alkaa siis oppijan tietämyksestä, ei siitä, mitä opettaja tietää. Hiljainen tieto tulisikin yrittää muuttaa käsitteelliseksi tiedoksi, jotta yhä suurempi joukko työntekijöitä voisi ottaa sen käyttöönsä omaksi voimavarakseen. (Nonaka ja Takeuchi 1995.) Varsinkin mentori-toiminnan kautta saadaan hiljaista tietoa jaettua uusille työntekijöille.

2.3 Työssäoppiminen

Nykyään käytännön opiskelu tai työharjoittelu kuuluu ammatilliseen koulutukseen. Osaaminen osoitetaan näytöin ja näyttö pyritään aina järjestämään aidossa ympäristössä eli työpaikalla. Työssäoppimisella täydennetään koulujaksoja. Siitä on hyötyä sekä työssäoppijalle että työelämässä olijalle. Opiskelijat oppivat työpaikoilla myös paljon muutakin kuin sitä, mitä opintosuunnitelmaan on kirjattu. Heille tulevat tutuiksi työelämän erilaiset normit ja pelisäännöt sekä alan käytännöt. Opiskelijat oppivat työskentelemään nopeassa tahdissa, he oppivat vuorovaikutustaitoja ja pitkäjänteisyyttä sekä myös asiakaspalveluun liittyviä taitoja. Opiskelijat saattavat kysellä asioita, joita vakituinen työntekijä ei ole pitkään aikaan itse oikein tarkasti ajatellutkaan. He

laittavat ajattelemaan työelämässä jo olevan omia rutiineja. He voivat kyseenalaistaa tiettyjen toimintojen järkevyyttä tai tarkoitusta. Parhaimmillaan nämä kyseenalaistamiset saattavat luoda työpaikalle uusia toimintatapoja. Mutta työelämässä olijoiden on oltava todella avarakatseisia, koska useimmat eivät pidä siitä, että opiskelijat olisivat heitä viisaampia. (Varila 1992.)

Työssäoppimisjakson tavoitteena on kehittää opiskelijan ammattitaitoa, jotta se vastaisi työelämän vaatimuksia. Työssäoppimisjakso järjestetään ja suunnitellaan yhdessä työpaikan ja oppilaitoksen kanssa. Opiskelijoille on tarkoitus antaa tietoa työelämästä ja sen tuomista haasteista. Työpaikan tehtävänä on tarjota opiskelijalle työtä sekä ohjata sitä. Työpaikalla tulee olla opiskelijalle nimetty työpaikkaohjaaja, joka sitoutuu opastamaan ja ohjaamaan opiskelijaa työtehtävissä. Hän paitsi tukee opiskelijan oppimista, hän myös arvioi ja antaa palautetta opiskelijan työstä. Tarkoituksena on edistää opiskelijan mahdollisuuksia sijoittua opintojen jälkeen työelämään. Opiskelijan apuna toimii oppilaitoksen puolelta ohjaava opettaja. Hänen avullaan opiskelija hankkii työssäoppimispaikan. Ohjaava opettaja myös selvittää sekä opiskelijalle että työpaikalle, kuinka työnjako ja tehtävät työpaikalla tulee suorittaa. Hän pitää myös huolen siitä, että yhteisiä tapaamisia järjestetään sekä näytöt että myös arvioinnit hoidetaan. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2009.)

Pohjonen (2005, 84) määrittelee periaatteita työssäoppimiseen. Hän kirjoittaa, että oppimisen tulee tapahtua aidossa työympäristössä, olla ohjattua, organisoitua ja tavoitteellista. Oppijan motivaatio on merkityksellisessä asemassa, jotta oppija oppii. Työssäoppimisessa korostuu hänen mielestään ajattelu ja oppiminen, jotka tapahtuvat kokemusten kautta. Myös oppiminen työtovereilta ja heidän kanssaan on tärkeää. Työssäoppimisen kokonaisuus olisi hänen mukaansa muodostettava työelämän tarpeet ja opiskelijan osaaminen mielessä pitäen. Myös opiskelijan elämäkokemus tulisi hänen mielestään tiedostaan eli jo opittu olisi otettava huomioon prosessia kehitettäessä. Hän kirjoittaa, että ammatin vaatima osaaminen opitaan sekä opintojen että työelämän avulla.

Työssäoppimisjaksolle tulijat eivät tavallisesti osaa alkuun juuri mitään, mistä olisi hyötyä työyhteisölle. Eikä niin tarvitse ollakaan. Täytyy pitää mielessä, että heitä on ohjattava ja neuvottava uusien asioiden suhteen. Työpaikalla he eivät voi korvata vakituista työntekijää. Heistä on apua kiireisinä aikoina tai kun on työntekijäpuula. Mutta

tarkoitus on, että he eivät tee vain niitä yksinkertaisimpia asioita, vaan että he oppisivat jotain uuttakin. Heistä voi näin opettaen tulla esimerkiksi työpaikan tulevia kesätyöntekijöitä.

Opiskelijoina ja työssäoppijoina voi nykyään olla myös aikuisia. Se oli joskus 1980-luvulla ja vielä 1990-luvun alussakin harvinaista, mutta on nykyään ihan yleistä. Monet 40–50-vuotiaat opiskelevat aivan uutta ammattiakin. Enää ei ajatella, että nuorena opiskeltu ammatti on se, jossa toimitaan eläkkeelle lähtöön saakka. Ihmisillä voi olla nykyään monta tutkintoa tai ammattinimikettä. Tällaisia henkilöitä arvostetaan työnhakuprosessissa yhä enenevässä määrin enemmän kuin niitä, joilla on vain yksi tutkinto. Nykyään puhutaan elinikäisestä oppimisesta, itsensä kokoaikaisesta kehittämisestä ja kouluttamisesta. Tämä on toki käsitettävä jokaisen yksilön ja aikuisen perusoikeutena, mutta joskus se tuntuu työpaikan taholta jopa velvollisuudelta kehittää itseään.

Aikuisille tarkoitettua koulutusta perustellaan monilla seikoilla. Elinikäisen oppimisen periaate korostaa sitä, että elämä on jatkuvaa oppimista. Ihmisen elinkaareissa aikuisiällä on merkittävä osa. Oppimisen mallit ja tavoitteet ovat kuitenkin erilaisia kuin nuorilla. Eri ammateissa vaadittava syventävä osaaminen hankitaan yleensä aikuisiässä, koska nuorille tarkoitettu ammatillinen koulutus perustuu laajempiin opetuskokonaisuuksiin. Ikä ei kuitenkaan saa olla keskeinen asia opiskelussa, vaan se millaisesta tutkinnosta tai tutkinnon osasta on kyse. Tutkinnot tehdään pitämällä mielessä työelämän vaatimukset ja vaatimukset ovat samat, onpa opiskelijana nuori tai aikuinen. (Pohjonen 2005, 25.)

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisen tarkoituksena on sitouttaa uusi työntekijä, työtehtäviä vaihtava tai välillä poissaoleva työntekijä yritykseen ja sen toimintoihin. Perehdyttämällä kerrotaan perusasiat yrityksestä, jotta työntekijä voi tehdä työnsä noudattamalla yrityksen sääntöjä ja määräyksiä. Yritysperehdyttäminen käsittää yrityksen visiot, menettelytavat, strategiat, toiminta-ajatuksen sekä liikeidean. Työntekijä valmennetaan tulevaan työtehtäväänsä ja myös työympäristö tehdään hänelle tutuksi. Työpaikan henkilöt sekä asiakkaat että päivittäiset työyhteisön säännöt tulee käydä läpi työpaikkaan perehdyttämisessä. Työntekijän tulee perehdyttämisen jälkeen olla selvillä yrityksen tavoitteista ja toiminnoista. Työntekijä tulee tutustuttaa työhönsä niin hyvin, että hän pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään työpisteessään itsenäisesti. Työhön perehdyttämisen jälkeen uudella työntekijällä tulee olla selvillä tuleviin tehtäviinsä liittyvät toiveet, velvoitteet ja odotukset. Kaikkien kannalta on tärkeää, että perehdyttäminen on sekä tehokasta että laadukasta. (Helsilä 2002, 52.)

Säännöllisin väliajoin tulee myös muistuttaa koko henkilöstöä työn vaaroista ja turvallista työtavoista. Jotta turvalliset toimintatavat pysyisivät henkilöstön mielessä, jatkuva turvallisuuskoulutus ja turvallisuusasioihin perehdyttäminen ovat tärkeitä. Myös esimiehet, vuokratyöntekijät ja sellaiset työntekijät, jotka tekevät työtänsä yrityksen tilojen ulkopuolella, tarvitsevat perehdytystä ja opastusta. Toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta perehdyttäminen on tarpeellinen jokaisessa yrityksessä. Opastusta tarvitsee myös työntekijä työpaikka- ja tehtäväkohtaisissa asioissa, vaikka hänellä olisi esimerkiksi työturvallisuuskortti suoritettuna. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.)

3.1 Perehdyttämiseen ohjaavia lainkohtia

Monissa lainkohdissa veloitetaan työnantajaa järjestämään tarvittaessa perehdytystä työntekijälle. Työpaikoilla sekä johto että henkilöstöammattilaiset valvovat lainsäädännön noudattamista. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut seuraavat tilannetta työntekijäpuolella. Lainsäädännön toteutumista työpaikoilla taas valvovat työsuojeluviranomaiset, koska työntekijän kouluttaminen ja perehdyttäminen kuuluvat työnantaja velvoittaviin säädöksiin. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Seuraavana esitellään neljä lakia, joista perehdyttämisen velvoite löytyy.

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain 2. luvussa kerrotaan työnantajan yleisistä velvollisuuksista. 2. luvun 14. pykälässä todetaan, että työnantajan on perehdytettävä työntekijä riittävästi, työhön, työmenetelmiin, työolosuhteisiin, käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Erityisesti tämä on tehtävä ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai jos työtehtävät muuttuvat. Myös, jos otetaan käyttöön uusia työvälineitä tai uusia työmenetelmiä. Työntekijälle on annettava, työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan vaaran tai haitan välttämiseksi, opetusta ja ohjausta. Työntekijää tulee myös perehdyttää poikkeus- ja häiriötilanteiden varalta kuin myös puhdistus-, säätö-, huolto- ja korjaustöiden varalta. Annettua perehdytystä tulee myös täydentää tarvittaessa.

Työturvallisuuslain 3. luvun 17. pykälässä puhutaan työnantajan ja työntekijän välisestä yhteistoiminnasta. Siinä todetaan, että työnantajan tulee antaa tarpeeksi ajoissa riittävät tiedot työntekijöille työpaikan terveellisyyteen, turvallisuuteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista. Työnantajan tehtävänä on huolehtia myös siitä, että näitä asioita käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kanssa riittävän ajoissa ja asianmukaisesti. Myös työntekijää velvoitetaan osaltaan toimimaan niin, että tämän lain tavoitteet saavutettaisiin. Työntekijällä on oikeus tehdä turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevia ehdotuksia työnantajalle ja saada niistä palaute.

Uuden työntekijän on erittäin tärkeää saada huolella suoritettua perehdytystä turvallisuuden liittyvissä asioissa. Jos työntekijä on jo ammatillisesti osaava ja kokenut, hän yleensä tietää työpaikan mahdolliset vaaratilanteet ja haitat, mutta perehdyttämisen yhteydessä asiat on kuitenkin myös hänen kanssaan varmistettava. Työolosuhteiden on oltava turvallisia. Turvallisuus työpaikalla on toki muutakin kuin opastettua työvälineiden käyttöä ja varauloskäyntien tietämystä. Varsinkin kaupan alalla, vartiointityössä, hotellialalla sekä sosiaalityössä ja terveydenhoitoalalla voi olla uhkaa turvallisuudelle myös asiakkaiden taholta niin fyysisesti kuin henkisesti. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä noudatetaan, jos yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Jos määrä jää alle, niin silloin noudatetaan työsopimuslain säännöksiä. Lain 4. luvun 15 pykälässä ilmoitetaan mitä yhteistoimintaneu-

votteluissa on käsiteltävä. 2. momentin mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä uuteen työhön tulijalle annettavista tarpeellisista tiedoista työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi. Tämän lain mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on vuosittain laadittava henkilöstösuunnitelma sekä koulutustavoitteet, joilla edistetään ja ylläpidetään työntekijöiden ammatillista osaamista. Lain 6. luvun pykälässä 33 sanotaan, että työnantajan on järjestettävä yhteistoimintaneuvottelut, mikäli yrityksellä on tarkoitus suorittaa toimenpiteitä, muutoksia, järjestelyjä tai hankintoja, jotka vaikuttavat työntekijöiden asemaan yrityksessä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi siirrot tehtävistä toisiin, työmenetelmien tai –tehtävien muutokset, työtilojen järjestelyt sekä säännöllisen työajan järjestelyt. Irtisanomiset, osa-aikaistamiset, lomautukset ja liikkeen luovutus ovat myös asioista, jotka on aina käsiteltävä yhteistoimintamenettelyin.

Yhteistoimintalain pyrkimys on lisätä työnantajan ja työntekijän välistä vuoropuhelua. Tärkeää on myös edistää tiedottamista työpaikalla sekä työntekijöiden tietoa omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Työnantaja veloitetaan neuvottelemaan ja keskustelemaan monista asioista työntekijöiden kanssa. Laissa on erityisesti mainittu yritykseen liittyvät perehdyttämisjärjestelyt. Olennaista on tehdä ne näkyviksi. Jos työntekijä vaihtaa esimerkiksi työtehtäviä, hänen tulee tietää etukäteen, miten hän saa siihen koulutusta. Yleinen keskustelu ja avoin tiedottaminen vahvistavat vastuuta ja vähentävät epävarmuutta koko työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009.)

Työsopimuslaki

Työsopimuslain 2. luvun 1. pykälässä todetaan, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstänsä yrityksen toimintaa, työmenetelmiä tai tehtävää työtä kehitettäessä tai muutettaessa. Tässä samaisessa yleisvelvoitekohdassa veloitetaan työnantaja siihen, että hän pyrkii myös edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallansa etenemiseksi.

Laki nuorista työntekijöistä

Laissa nuorista työntekijöistä todetaan 3. luvun 10. pykälässä, että työnantajan tulee huolehtia nuoren työntekijän (alle 18-vuotiaan, virka- tai työsuhteessa olevan), jolla ei ole tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, opetuksesta sekä ohjauksesta työolojen ja työn suhteen. Nuoren työntekijän tulee saada henkilökohtaista opetusta, jonka hänen ikänsä ja muut ominaisuutensa edellyttävät, että hän ei aiheuttaisi vaaraa itselleen tai muille.

Nuori työntekijä on perehdytettävä kattavasti ja monipuolisesti tulevaan työtehtäväänsä. Oletuksena on oltava, että aiempaa kokemusta alalta ei ole. Nuoren perehdytys tulisi suorittaa niin, että hänelle muodostuu työskentelystä ns. sisäinen malli. Nuoren arvot, tunteet, tiedot ja oppiminen vaikuttavat sisäiseen malliin. Sisäinen malli sisältää käsityksen eri asioista, niiden suhteista toisiinsa sekä toimintamalleista. Sisäistä mallia voi kuvailla esimerkiksi autonajotaidoilla. Aluksi keskitytään vain tiettyihin pieniin, yksittäisiin toimenpiteisiin. Kun opitusta tulee automaattista taidon karttuessa, sisäinen malli on muodostunut ja helpottaa jatkossa samankaltaisten asioiden oppimista. (Larvi 2003).

3.2 Perehdyttämisen onnistumisen vaatimukset

Onnistuneen perehdyttämisen tulisi saavuttaa seuraavat asiat. Ensinnäkin uuden työntekijän tulee tuntea itsensä tervetulleeksi yritykseen. Hänen tulisi ymmärtää yrityksen toimintakulttuuri, sen menneisyys ja nykyisyys sekä tulevaisuuden visio. Näiden lisäksi olisi ymmärrettävä myös avainkäsitteet eli yrityksen toiminnot ja toimintatavat. Työntekijän tulee ymmärtää yrityksen vaatimukset työnteon ja käyttäytymisen suhteen. Lisäksi työntekijän tulee aloittaa prosessi, jotta hän pystyisi jossain vaiheessa sosialisoitumaan täysin yrityksen tapaan toimia ja tehdä asioita. (Dessler 1999, 160.)

Perehdyttäminen on myös ennakoivaa työsuojelua. Työntekijä, joka on huolellisesti perehdytetty osaa välttää tapaturmia ja varoa työpaikan vaaroja. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.) Perehdyttämisen tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen asenne työhön ja toisiin työntekijöihin. Sosialisoituminen työyhteisön jäseneksi mahdollisimman nopeasti on tärkeä tekijä yrityksen kannalta. Perehdyttämisen tavoitteena on myös poistaa uudelta työntekijältä epävarmuus uuden työn suhteen. Tätä kautta voi vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuden vähenemiseen. Hänen työnsä tärkeyttä tulee myös korostaa oman työyksikkönsä sekä koko yrityksen toiminnan kannalta.

Tärkeä tavoite hotelli- ja ravintola-alalla perehdyttämisessä on myös se, että työntekijä ymmärtää, että hänelle kuuluvien tehtävien lisäksi hän voi joutua tekemään ruuhka-aikana myös muita tehtäviä; hänen on oltava joustava. Tarkoitus on päästä eroon siitä, että työntekijä saattaisi sanoa: ” Ei kuulu minun toimenkuvaani”. Sellaista vielä ikävä kyllä joskus kuulee, vaikka se onkin nykyään yhä harvinaisempaa. Jos tilanne vaatii, työntekijän on tartuttava myös muiden ammattinimikkeiden työhön oman työnsä li-

säksi tai sen sijaan, jos vain tilanne oman työn hoitamisen suhteen antaa siihen periksi. Tehokas perehdyttämisjakso myös auttaa työntekijää oppimaan työtehtävänsä nopeasti ja näin työnantaja voi säästää sekä aikaa että kustannuksia, koska asia on kerralla opittu ja siihen ei tarvitse enää palata.

Perehdyttäminen ei aina suju kaikkien ohjeiden ja sääntöjen mukaan, siinä voi olla sekä toiminnoista että asenteista johtuvia hankaluuksia. Huonon perehdytyksen tuloksena uusi työntekijä joutuu kyselemään koko ajan työtovereiltaan apua. Työntekijä saattaa kuitenkin lopettaa avun pyytämisen, koska kuvittelee häiritsevänsä työtovereitaan liiallisilla kysymyksillä. Työntekijä toimii itsenäisesti, tekee asian väärin ja toki oppii sen sitten, mutta huonolla tavalla eli yrityksen ja erehdyksen kautta. Nämä tarpeettomat ja jopa organisaatiota vahingoittavat oppimiskokemukset olisi vältettävissä hyvällä perehdytyksellä. Työntekijä kokee ahdistusta siitä, että ei osaa. Saattaa käydä niin, että vuoden päästä kyseinen työntekijä on jo vaihtanut työpaikkaa. Työnantajan tulisi ymmärtää, että perehdyttämisessä ei ole kyse mukavasta eleestä toivottaa työntekijä tervetulleeksi yritykseen, vaan kyse on sitouttamisesta yritykseen ja työnteon motivaation antamisesta uudelle työntekijälle. (Brown 2010.) Jos perehdyttämistä ei ole suunniteltu kunnolla, asiaa voi tulla uudelle työntekijälle kerralla liikaa. Sellaisissa paikoissa, joissa ei esimerkiksi ole perehdyttämisopasta käytössä, asiat kerrotaan suullisesti. Jos uusi työntekijä tekee itselleen muistiinpanoja kaikesta, aikaa kuluu sekä työnantajalta että työntekijältä. Työntekijä saattaa kokea, että hän vie liikaa aikaa perehdyttäjältä, vaikka virhe alun perin on yrityksen suunnittelematon perehdytys. Uusi työntekijä kokee jo heti alusta alkaen olevansa riippakivi, kun hänen oppimisensa vie paljon aikaa.

Perehdytys voidaan jakaa viralliseen perehdyttämiseen, joka on teknistä perehdyttämistä ja epäviralliseen, joka on sosiaalista perehdyttämistä (Vartia 1992, 10–11).

Virallisessa perehdyttämisessä työntekijä perehdytetään ohjeiston mukaisesti työhön, työyhteisöön, organisaatioon, työsuojeluun, työehtoihin jne. Epävirallinen perehdyttäminen taas voi olla esimerkiksi uuden tulijan sopeuttaminen työpaikan kirjoittamattomiin sääntöihin ja normeihin eli siihen, kuinka käyttäytyä ja mitä saa tehdä ja mitä ei. (Vartia 1992, 10–11.) Epävirallinen perehdyttäminen tarkoittaa myös sitä, että voit kysyä ja oppia asioita työkavereilta, esimiehiltä, asiakkailta, oppilailta. Epävirallinen perehdyttäminen eroaa virallisesta perehdyttämisestä siinä, että se on suunnittelemat-

tomampaa sekä tapahtuu usein itse työnteon ja työssä tapahtuvien ihmissuhteiden muodostumisen kautta.

Dessler (2009, 166) toteaa, että epävirallisen perehdyttämisen tärkeyttä ei työnantajan tulisi aliarvioida. Hän toteaa, että Amerikkalaisen koulutus- ja kehitysseuran tutkimukset arvioivat, että lähes 80 % siitä, mitä työntekijä oppii työpaikallaan, tapahtuu epävirallisen kanavan kautta toisilta työntekijöiltä. Dessler jatkaa, että vaikka työnantaja ei järjestäkään epävirallista perehdyttämistä, työnantaja voi kuitenkin tehdä paljon varmistaakseen, että sitä tapahtuu. Työnantaja voi esimerkiksi luoda sellaiset olosuhteet, joissa epäviralliselle perehdytykselle annetaan mahdollisuus. Hotellialalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöille mahdollistetaan vaikkapa vuoronvaihteessa vähän päällekkäistä työaika, jotta kokemuksia voidaan vaihtaa.

Virallisen perehdyttämisen tavoite on, että kaikki saavat tiedon samanlaisena, samansisältöisenä ja suunnilleen samaan aikaan. Ja nimenomaan se, että kaikki saavat tiedon, kukaan ei jää siitä osattomaksi. Epävirallinen perehdyttäminen voi siis täydentää virallista, mutta aina aluksi olisi uusista asioista järjestettävä kaikkia kyseiseen muutokseen osallistuvia työntekijöitä koskeva virallinen perehdytys.

3.3 Muutoksiin perehdyttäminen

Nykyisin työelämässä tulee tottua muutoksiin. Muutoksia on ollut aina, mutta nykyään niistä puhutaan ja niiden läpiviemiseen kiinnitetään enemmän huomiota kuin ennen. Erilaiset ulkoa tulevat sekä myös organisaatioiden sisäiset tekijät pakottavat organisaatioita muuttumaan ja päivittämään toimitapojansa. Muutoksiin tulisi pystyä reagoimaan nopeasti, mutta muutoksia on kuitenkin yhä vaikeampi ennakoida. Muutoksesta on melkein tullut mantra, jota kaikki hokevat. Monesti vanhat ja usein ihan hyvät käytänteet muokataan uudelleen vain muutoksen vuoksi. Hetken päästä saataan huomata, että vanha tapa oli kuitenkin parempi. Hyviä muutoksia ovat esimerkiksi käyttöjärjestelmien muokkaukset; niissä yleensä laitteen toimivuus paranee. Eniten muutoksia varmaan tapahtuukin teknologian kehittämisessä. Myös tiedon määrä kasvaa jatkuvasti.

Muutokset vaikuttavat sekä uusiin että vanhoihin työntekijöihin samalla lailla. Muutoksen jouhevaksi toteuttamiseksi on tärkeää saada työntekijät mukaan jo heti alku-

vaiheessa. Heidän tulee ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Mahdollisuus vaikuttaa ja se tunne, että itse osallistuu muutoksen toteuttamiseen, ovat hyviä motivointikeinoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

Riittävä perehdyttäminen ja työnopastus, esimerkiksi työtehtäviä vaihtavalle, ovat tärkeitä seikkoja. Etenkin silloin, jos muutosta kohtaan on paljon ennakkoluuloja, olisi tärkeää saada oikeaa ja riittävää tietoa. Asiat on osattava perustella, ja keskusteluun ja kysymyksiin on varattava runsaasti aikaa. Jos muutos on suuri ja siinä on paljon jaettavaa asiaa, niin se olisi hyvä jakaa osina työntekijöille. Asioita olisi näin aikaa sulatella pidempään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

Muutos saattaa jäädä vaillinaiseksi sen takia, että odotukset sen suhteen ovat olleet suuret, mutta saavutetut tulokset ovatkin jääneet vaatimattomiksi. Muutokset saatetaan myös nähdä hätäratkaisuinä ongelmiin tai vain muotivillityksinä. Joskus taas voi käydä niin, että poliittiset realiteetit yksinkertaisesti vievät pohjan pois muutokselta. (Ulrich 1997, 197.)

Olisi tärkeää, että henkilöstöhallinnon ammattilaiset osaisivat perehdyttää työntekijät hyvin muutokseen. Muutokseen perehdyttämisen onnistumista vaikeuttaa se, että ei osata selkeästi perustella, mitä hyötyä muutoksesta on henkilöstölle. Henkilöstöä voi arveluttaa se, että onko heillä muutoksen jälkeen varmempi työpaikka, parempi palkka, paremmat työolosuhteet, kiinnostavampi työ tai onko kenties johtamistapa yrityksessä parantunut.

Muutoksiin perehdyttämisessä on tärkeää, että työntekijä voi tuoda esille omia aikaisempia kokemuksiaan ja oppimiaan asioita. Uusia asioita on hyvä yhdistää vanhaan ja jo opittuun. Näin uudetkin asiat opitaan helpommin, kun niille on jo tuttu pohja. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Joskus kuitenkin käy niin, että aikaisemmin opitut asiat voivat estää oppimista. Varsinkin, jos vanha osaaminen on ristiriidassa opittavan asian kanssa. Tämä tilanne voi aiheuttaa muutosvastarintaa. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Mitä enemmän työntekijä pelkää muutoksen itselleen tuomaa seurausta, sitä enemmän hän suojelee itseään. Muutoksen mukanaan tuoma turvattomuuden tunne sekä epä-

varmuus ja virheiden pelko, tekevät työntekijästä usein varovaisen, jopa passiivisen. Muutosvastarinta hyvin yksilöllistä, koska se on osa ihmisen itsesuojeluvaistoa. Vastarintaa lisää, jos työntekijä kokee omat vaikutusmahdollisuutensa muutoksen hoitamiseen huonoksi. Vastarintaan vaikuttavat myös työntekijän aikaisemmat kokemukset, itsetunto ja omat asenteet. (Kangas 2003, 19.)

Muutosvastarinnassa voi olla kyse myös hiljaisesta tiedosta; työntekijä vastustaa muutosta, mutta ei oikein välttämättä tiedä itsekään mitä. Tämä ehkä perustuu rutiineihin, jotka työntekijöillä ovat hyvin henkilökohtaisia. Ensiksi on tultava tietoiseksi hiljaisesta tiedosta eli vanhasta tavasta ja sen jälkeen voi yrittää sitä muuttaa. Huomaan itse, että mitä vanhemmaksi tulee, sitä enemmän vanhat omat tavat aiheuttavat muutostavastarintaa. On vaikeaa oppia uutta ja pois vanhasta.

Muutosvastarinta on usein työnantajan mielestä kielteinen ilmiö. Kuitenkin voisi ajatella myös niin, että usein kriittisimmin muutokseen suhtautuva työntekijä on kaikkein kiinnostunein asiasta. Usein myös kriittisin saattaa olla se, joka sitoutuu muutokseen parhaiten; saatuaan riittävän opastuksen, perehdytyksen ja vastaukset kysymyksiinsä sekä riittävästi asioita kokeiltuaan ja harkittuaan, hän saattaa todeta muutoksen olevan tarpeeksi perusteltu työnantajan näkökulmasta käsin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 21.) Negatiivista muutostavastarinta on silloin, kun se estää omaa kehittymistä tukevan hyödyllisen oppimisen. Muutosvastarinta voi kuitenkin olla myös positiivinen ilmiö. Jos työntekijöille tarjotaan turhaa tai jopa jotain haitallista uutta asiaa opittavaksi, on tärkeää, että muutostavastarinta nousee ja myös työnantaja huomaa muutoksen turhuuden. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Esimerkki omasta työtehtävästäni osoittaa kuinka aikaisemmin opittu asia on tuttu ja turvallinen. Sitä ei haluttaisi muuttaa, vaikka muutos olisikin perusteltu ja järkevä. Aloittaessani työn nykyisessä työpaikassani, olin tottunut käyttämään tietokoneen ja hotellijärjestelmän antamia mahdollisuuksia enemmän hyväkseni kuin työpaikassa jo aiemmin olleet työntekijät. He taas luottivat enemmän järjestelmästä printattuun tietoon ja sen päivittämiseen käsin kynällä päivittäisissä toiminnoissaan. Minut perehdytettiin myös tekemään työ samalla lailla kuin he olivat tehneet jo vuosia. Koin sen itse hyvin turhauttavaksi, aikaa vieväksi ja työtä lisääväksi sekä enemmän virheitä aiheuttavaksi. Yritin kertoa mahdollisuudesta tehdä asia toisin ja vakuuttaa muut työntekijät tämän työntekotavan järkevyydestä. Lopulta esimiehemme uskoi ja luotti minuun, ja

hän kehotti kaikkia muuttamaan toimintatapaansa ja kokeilemaan uutta. Uskon nyt, että kukaan ei enää haluaisi palata samaan, vaivalloiseen tapaan esimerkiksi asiakkaiden sisäänkirjauksessa kuin ennen tehtiin. Muutoksen vastaisuutta kuitenkin kesti monta kuukautta ennen kuin työtä tehtiin enemmän koneeseen luottaen. Helpompi olikin ”myydä” uusi toimintatapa opiskelijoille, joilla ei ollut mitään kokemusta alasta kuin sellaisille, joilla oli jo enemmän kokemusta alasta ja tietyt rutiinit muodostuneet. Voitaisiin ajatella, että uusi työntekijä on yritykselle mahdollisuus kehittää vanhoja toimintojaan, kunhan vain kohdataan asiat avoimin mielin. Jos etsitään uusia ja luovia ratkaisuja vain vanhojen tapojen kautta, se voi olla yritykselle hyvin työläs tapa kehittää työtapojaan ja menestyä.

3.4 Perehdyttämismenetelmiä

Opimme koko ajan uusia asioita sekä työssä että vapaa-ajalla. Usein se tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla työyhteisössä. Käyttämällä erilaisia menetelmiä työyhteisön jäsenten kesken, varmistetaan tietämyksen jakaminen työpaikalla. Perehdyttäjä tarvitsee perehdyttämismenetelmiä erilaisiin tilanteisiin oppimisen varmistamiseksi. Perehdyttäjä ja yrityksen johto usein tietävät jo kokemuksesta, millaisia perehdyttämismenetelmiä tarvitaan erilaisiin tilanteisiin, oppimisen varmistamiseksi, juuri heidän yrityksessään ja juuri tietyn osaamistason saavuttaneille työntekijöille. Perehdytettävän työntekijän aiempi kokemus ja koulutus on siis tärkeää ottaa huomioon, kun perehdyttämistä suunnitellaan. Perehdyttäminen voi olla myös useiden menetelmien sekoitus.

Mentorointi

Nykyään mentorointi on suosittu menetelmä osaamisen ja tietämyksen jakamiseen. Mentoriksi kutsutaan henkilöä, joka on osaava, kokenut ja arvostettu, senioriasemassa toimiva työntekijä. Hän jakaa ohjausta ja tukea työhön liittyvissä kysymyksissä. Mentorointi on kahdenkeskinen, jatkuva vuorovaikutussuhde, jossa kehittyvät sekä mentori että mentoroitava. Keskeisenä työtapana on luottamuksellinen parikeskustelu, jonka avulla sekä vahvistetaan mentoroitavan itsetuntoa että kehitetään hänen ammatillista osaamistaan ja pätevyyttään. Tarkoituksena on, että mentori jakaa kokemustaan lisätäkseen toisen ihmisen tietämystä ja taitoja tietystä toimialasta ja tehtävästä. (Virtainlahti 2009, 119.) Mentorointi on toteutettava suunnitelmallisesti työpaikalla tai sen kaltaisessa oppimisympäristössä. Huomioon on otettava ammatin vaatimusten lisäksi

mentoroitavan henkilön kokemukset sekä hänen persoonansa. Mentorin on oltava alansa ammattilainen, hallittava ja tunnettava ammattinsa hyvin. Hänen on myös osattava ohjata mentoroitavaa. Varsinkin aikuisten koulutuksessa, mentori voi myös saada vastavuoroisesti oppia itselleen. Tämä on erittäin tärkeä näkökulma mentoroinnissa. (Pohjonen 2005, 114–115.)

Mentorointi on pitkä prosessi ja todettu usein käytännössä vaativaksi ja vaikeaksi toteuttaa. Mentoroitavalla on jo oltava työelämän perustieto ja –osaaminen hankittuna. Koska kyseessä on pitkä prosessi, on sen aloitus, tapaamiset, aiheet keskusteluineen ja lopetus suunniteltava. Aloituksessa esittäydytään, kirjataan päätavoitteet ja toimintatavat, sovitaan aikataulusta, tapaamisajoista, yhteydenpidosta sekä seurannasta. Toteuttamisen on tapahduttava suunnitellun mukaan. Mentorin on osattava ottaa huomioon mentoroitavan tapa oppia ja yhteyttä on pidettävä eri keinoin aktiivisesti. Lopuksi arvioidaan tavoitteiden ja kehittymisen toteutuminen molempien osapuolten osalta. Mikäli mentorointi on todettu hyödylliseksi, sovitaan tapaamisten päätyttyä jatko-suunnitelma. Sovittujen asioiden ja suunnitelmien toteuttaminen jää mentoroitavan huoleksi ja niistä keskustellaan myöhemmin. (Lankinen ym. 2004.)

Joskus mentorointi voi epäonnistua, jos mentorin ja mentoroitavan keskinäisissä suhteissa ilmenee esteitä. Joskus epäonnistumisen syynä voi olla myös esimiesten valvo-va asenne. Esimies voi kokea, että mentori vie heiltä vaikutusvallan alaisten kehittämisessä ja voi myös saada tietää liikaa yksikön ongelmista. Mentorihan ei välttämättä työskentele yrityksessä esimiesasemassa. Ongelmana voi olla myös mentorin ja mentoroitavan yhteinen ajankäyttö, koska aikaa on varattava omien töiden lisäksi ja usein oman työajan ulkopuolella. Mentoroitavalla voi myös olla epärealistisia käsityksiä omiin etenemismahdollisuuksiinsa mentoroinnin avulla. Mentori taas saattaa kokea työnsä turhaksi ja tarpeettomaksi, koska työn tulosta voi olla vaikea arvioida. Lisäksi työstä ei saa erikseen tunnustusta eikä lisäkorvausta. (Lankinen ym. 2004.)

Mentorointi-käsitettä saatetaan joskus vierastaa yrityksissä ja sen tilalla käytetään muita sanoja tarkoittamaan mentorointia. Nimikkeillä ei sinänsä ole muuta merkitystä kuin sisällön ja tarkoituksen viestimisen kannalta. Voidaan puhua ”työkummitoiminnasta”, jossa kokenut työntekijä pitää huolen nuoremman työntekijän perehdyttämisestä ammattiin ja oikeista kontakteista, joihin he voivat yhdessä tutustua. Työnohjaus taas on työhön liittyvien vaikeuksien ja ongelmien ratkaisemista yhdessä jonkun ulko-

puolisen kanssa ja se vaatii hyvää ammatillista ja psykologista tarkastelua yhdessä. Tutorointi taas on koulumaailmassa käytettävä ohjausmenetelmää tarkoittava sana. Tutorointia käytetään opintojen ohjauksessa ja tutkintojen valmistelussa. Ammatillisissa ja oppisopimuskoulutuksissa taas puhutaan mestarista tai oppi-isästä, jota tarvitaan laadukkaan työn varmistamiseksi käytännössä. Perehdyttäminen taas kuuluu esimiehen tehtäviin tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. (Lankinen ym. 2004, 116.)

Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan suoraan työpaikalla annettavaa, suunniteltua ja ohjeistettua työhön opastusta uusissa työtehtävissä. Se on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä. Siinä neuvotaan työtehtävän suorittamiseen liittyviä asioita eli opetetaan varsinaisen työn, eri työvaiheet, osaamisvaatimukset, turvallisuusmääräykset, työvälineiden ja koneiden käyttö sekä raaka-aineiden oikeat käyttötavat. Oikeat toimintatavat ja työmenetelmät sekä terveelliset ja turvalliset työtavat ja ergonomisesti oikeat työliikkeet ja asennot opetetaan myös tässä vaiheessa. Työnopastuksen aikana käydään eri kohteissa, eri osastoilla ja esitellään työpaikan muut työntekijät ja annetaan myös mahdollisuus työntekijälle kokeilla tulevia töitä ja tehtäviä. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.)

Työnopastus on oleellinen osa henkilöstön kehittämisessä. Hyvin suoritettu opastus tukee yrityksen menestymistä ja tuottavuutta, koska osatessaan työnsä, työntekijät pystyvät panostamaan työn laatuun ja tehokkuuteen. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy, koska työtehtävät ovat tuttuja ja työntekijät tietävät, miten työt toteutetaan ja mitä heiltä odotetaan. Työnopastuksella ja perehdyttämällä yleensäkin varmistetaan toimintakykyinen ja tehtäviensä hoitoon motivoitunut henkilöstö. Työnopastuksen kautta lisätään työntekijöiden osaamista ja työn sujuvuutta, parannetaan palvelun ja työn laatua, ehkäistään tapaturmia ja sairauspoissaoloja sekä vähennetään virheitä työtehtäviä suoritettaessa. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.)

Coaching eli valmennus

Coaching eli valmennus eroaa muista kouluttamisen tekniikoista lähtökohdaltaan. Coachingin lähtökohta on aina yksilössä. Ihannetapauksessa osaamisen valmentaminen on itsetoteutuksen tukemista. Ensin tulee selvittää, minkälaista uraa, tehtävää tai osaamista yksilö tavoittelee. Sen jälkeen pystytään tietämään, minkälaista valmentamista hän tarvitsee. Itsetoteutuksen tärkein seikka on henkilökohtainen motivaatio. Jos

uuden oppimiseen valmentautuminen on vielä sellaista, jota yritys tarvitsee, niin tämä omaehtoisen osaamisen kehittäminen palkitsee sekä työntekijän että yrityksen. (Niitamo 2007.)

Mentoroinnissa kokemuksellista tietoa siirretään toiselle. Coachigissa taas tietoa ei siirry ollenkaan, vaan oletetaan, että tieto on jo työntekijällä ja valmennuksen tarkoituksena on vain saada tuo tieto esille. (Harmaja & Hellbom 2007.) Nuorta työntekijää coaching palvelee, kun hän miettii työuransa alussa omaa kutsumustaan, löytää oman lahjakkuutensa ja tiedostaa kompetenssinsa, etsii omaa paikkaansa työntekijänä ja opettelee vuorovaikutusta erilaisten ihmisten välillä. Coachingin avulla voidaan myös tukea nuorten työntekijöiden elämäntaitoja. Useissa yrityksissä on jo huomattu, että yrityksen yhtenä tehtävänä on entistä kokonaisvaltaisemmin pitää huolta työntekijöistään. Uskotaan, että tästä tulee jo lähi aikoina keskeinen rekrytointivaltti. (Junkkari 2007, 169–170.)

Erilaiset koulutusohjelmat

Työntekijää voi myös perehdyttää erilaisten koulutusohjelmien avulla. Koulutusohjelmia voi järjestää monella eri tavalla. Työntekijä voi käydä joko yrityksen itsensä tai ulkopuolisen järjestämällä kurssilla. Yrityksellä voi olla käytössään esimerkiksi DVD tai video, joka sisältää perehdyttämistä yrityksen toimintatapoihin, työyhteisöön tai tuotteisiin. Joillakin yrityksillä on intranetistä löytyvä koulutusohjelma tai erillinen ohjelma CD ROM:lla. Ohjelma sisältää yleensä tietoa yrityksestä, sen historiasta, liikeideasta, toiminta-ajatuksista, arvoista, tuotteista, ympäristöohjelmasta jne. Monesti tällaisen ohjelman lopussa on jonkinlainen testi suoritettavana edeltävistä asioista. Yleensä yritys, joka tätä käyttää, velvoittaa jokaisen uuden työntekijän suorittamaan tämän ohjelman. (Forsyth 2000, 104.)

Kirjalliset perehdyttämisaineistot

Yrityksessä on jo usein valmiina käyttökelpoista materiaalia, jota voidaan antaa uudelle työntekijälle luettavaksi. Kirjallista materiaalia voi käyttää myös muun perehdytyksen lisänä. Materiaalia voi olla yrityksen sisäisessä tietoverkossa tai se voi olla perehdyttämiskansion muodossa. Valmista materiaalia voi kuitenkin olla liikaa tai asia voi olla jo sellaista, jonka osaa. Tieto tulisi olla perehtyjälle olennaista ja sen määrä tulisi mitoittaa oikein. Ei siis mitään liian helppoa ja itsestään selvää, mutta ei myöskään liian vaikeaa ja monimutkaista. Usein lukumateriaalia saatetaan kasata liikaa. Kirjalli-

sella materiaalilla ei voida kuitenkaan korvata suullista vuorovaikutustilannetta. (Kupias & Peltola 2009, 162.)

Tärkeänä osana omaa perehtymistäni nykyiseen työpaikkaan olivat omat muistiinpanot. Siinä vaiheessa, kun itse aloitin, työpaikallani oli lähinnä Savon koulutuskuntayhtymää ja Best Westerniä koskevia tietoja omissa sisäisissä verkoissaan. Omaan työhöni ja käyttöjärjestelmiin tutustuminen tapahtui hajanaisen, verkossa, eri kansioissa olevan tiedon haun perusteella sekä verkosta printattujen ja muualta saatujen ohjeiden perusteella. Tärkeänä osana oli myös vuorovaikutus työtovereiden kanssa. Keskusteluista ja kysymyksiini saaduista vastauksista kokosin itselleni kirjallisen näkemyksen työtehtävistä ja koneiden käyttöjärjestelmistä. Tuota tietoa käytin todella tehokkaasti ensimmäisen puoli vuotta. Hyvä puoli siinä oli se, että samaa asiaa ei tarvinnut kysyä montaa kertaa, kun se oli kirjattu. Huonona puolena taas pidin sitä, että tiedon kerääminen vei aikaa ja oli vaivalloista sekä minulle että opastajalle. Samaan asiaan saattoi myös saada erilaisia vastauksia eri työntekijöiltä. Sillä ei sinänsä ollut väliä, kunhan lopputulos vain oli sama. Ja sen voi nähdä etunakin, koska oppi tekemään yhden asian monella eri tavalla ja valita niistä sitten sen, joka itsestään järkevimmältä tuntui.

3.5 Perehdyttämisjakso

Perehdyttämisen valmistelu olisi aloitettava jo ennen rekrytointia. Tästä tilanteesta määräytyy perehdyttämisen painopiste. Silloin tulisi miettiä tarkoin haettavaan työhön tarvittavaa osaamista sekä vaatimuksia. Joskus tiedetään tarkkaan, minkälaista henkilöä työhön haetaan, koska tehtävä on valmiina ja sen rajat ovat selvät. Toisinaan taas voidaan hakea organisaatiota täydentävää ”hyvää tyyppiä”, jolloin selkeää määrittelyä ei voidakaan tehdä etukäteen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Hakuvaiheessa tulisi myös työntekijäksi pyrkivän etsiä tietoa ja tutustua mahdolliseen tulevaan työpaikkaansa. Yleensä hakuilmoituksissa on jo tietoa yrityksestä ja viisas hakija perehtyy yritykseen etsimällä tietoa esimerkiksi internetistä ja erilaisista julkaisuista. Ennakkotietoa, jota usein löytyy kirjallisen aineiston muodossa, hän voi pyytää myös suoraan yrityksestä. Haastattelussa työpaikan edustajan tulisi kartoittaa hakijan odotuksia hakemastaan työpaikasta sekä työpaikan odotuksia hakijasta. Tietoa tulisi antaa hakijalle organisaatiosta, sen tavoitteista sekä hakijan mahdollisesta tulevasta työnkuvasta. Lisäksi olisi käytävä läpi työsuhdesiat eli työaika, lomat, koeaika, ylityö,

palkka ja lisät. Yrityksen edustajan tulisi myös ilmoittaa tässä vaiheessa lisätietojen antajat. Useasti se tieto kyllä löytyy jo työnhakuilmoituksesta. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.)

Kun henkilö on jo valittu työhön, yrityksen on helppo alkaa suunnitella tulevaa perehdyttämistä. Jos tulijalla on selkeärajainen työtehtävä, perehdyttämisessä keskitytään tehtävän vaatimuksiin ja niiden perehdyttämiseen. Jos taas tulija tuo yritykseen uutta osaamista ja se on hänen roolinsa, niin perehdyttämisessä keskitytään varmentamaan sitä, että yritys saa tulijasta kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. Toki myös työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat tulee hoitaa. Ennen uuden työntekijän aloittamista yrityksessä, häneen on hyvä olla yhteydessä esimerkiksi puhelimitse. Mukavinta uuden työntekijän kannalta on, jos soittaja olisi se, joka sitten ottaa hänet vastaan ensimmäisenä työpäivänään. Puhelimessa uusi tulokas voi vielä kysyä mieltään vaivaavista epäselvistä asioista ja samalla hänelle voidaan kertoa ensimmäisestä työpäivästä. Yritykselle saadaan lisätietoja perehdytysuunnittelua varten ja uuden työntekijän on mukavampi tulla töihin ensimmäisenä päivänä, kun hänelle tuttu henkilö on häntä vastaanottamassa. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Perehdyttämisjakso on tärkeä vaihe uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa, koska perehdyttäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Sosiaalistumisen kautta opitaan kokemuseräistä tietämystä. Perehdyttämisjakson aikana uusi työntekijä tutustuu työtehtäväänsä ja organisaation toimintaperiaatteisiin. Sen lisäksi häntä autetaan omaksumaan koneiden ja laitteiden käyttö, tarkoituksenmukaisimmat työtavat, töiden järjestely ja tehtävien sisältö, työpaikan opasteet ja valvonta, työnjohdon järjestyminen, päätöksentekotavat ja mahdollisesti yhteydet asiakkaisiin. Perehdyttäjänä voi toimia joko yksi tai useampi henkilö. On hyvä aina nimetä perehdyttämisestä vastaava henkilö tai henkilöt. Jos perehdyttäjinä toimii useampi henkilö, niin yleensä kukin heistä perehdyttää uutta työntekijää omaan tehtäväalueeseensa liittyen. Työntekijää tuetaan perehdyttämisellä, kunnes hän kykenee itsenäiseen toimintaan työpisteessään. (Virtainlahti 2009, 131–132.)

Ensimmäinen työpäivä uudelle työntekijälle on yleensä kaikkein kiireisin. Silloin hoidetaan kaikki hektisimmät käytännön asiat: kulkuluvat, avainten luovutukset, esitellään työtoverit, työpiste, työtilat, käydään läpi työhön liittyviä asioita. Jos työympäristöön ei tunne kunnolla, ei myöskään työmotivaatio pääse kehittymään kauhean hy-

väksi. Sähköposti on hyvä järjestää toimimaan heti uuden työntekijän ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Jos on myös muita salasanvoja vaativia kanavia, ne olisi hyvä saattaa kuntoon ensimmäiseksi työpäiväksi. Samoin tunnukset järjestelmiä varten on hyvä olla jo heti ensimmäisenä päivänä. Jos henkilölle tulee oma matkapuhelin, myös sen liittymä olisi jo järjestettävä ennakkoon toimimaan. Näillä kaikilla saadaan tuleva työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi yritystä jo heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Olisi kuitenkin myös hyvä rauhoittaa hetkeksi ja järjestää tulijalle mukava vastaanotto töihin, esimerkiksi kiireetön ”pullakahvitilaisuus”, ja toivottaa siellä uusi työntekijä tervetulleeksi. Tällä on suuri merkitys uudelle tulijalle. On myös hyvä rauhoittaa ensimmäistä työpäivää niin, ettei uutta asiaa ja tietoa tule liikaa; niin paljoa, ettei sitä kykene omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdyttämisjakson alussa laaditaan asiakirjoja, esimerkiksi työsopimus ja henkilötietolomake. Työntekijältä tulee myös pyytää verokortti. Tässä vaiheessa viimeistään tulee esitellä koko muu henkilöstö. Perehdyttäjän tulee myös opastaa työntekijä työterveyshuollon toimintaan sekä työsuojelutoimintaan. Työtehtävien ja vastualueiden selvittäminen sekä tehtäväkohtainen työnopastus kuuluu perehdyttämisjakson tehtäviin. Tehtäväkohtaiseen työnopastukseen kuuluu työtehtävien läpikäynti yksityiskohdaisesti, koneiden esittely, saatavuus ja oikea käyttö sekä toiminta vika- ja häiriötilanteissa. Lisäksi on selvitettävä työsuojeluasiat kuten esimerkiksi henkilökohtaiset suojaimet, turvalaitteet, hälytykset ja ensiapu. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös perehdytykseen liittyvän aineiston esittely. Useissa yrityksissä on esimerkiksi perehdytyskansio paperisessa muodossa tai tietokoneella, työsuojeluopas sekä turvallisuuteen liittyvä aineisto. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.)

Perehdyttäessä tulisi myös ottaa huomioon uuden työntekijän aiemmat kokemukset, tiedot ja taidot. Perehdytysjakso tulisi räätälöidä henkilökohtaisesti aina kunkin uuden työntekijän tarpeita varten. Yksi keino edistää oppimista onkin se, että oppimistavoitteet koetaan omakohtaisiksi, omaa toimintaa ja oppimista tukeviksi. Toki näiden oppimistavoitteiden on myös tuettava yrityksen osaamistarpeita; ne säätelevät sen, mihin panostetaan tulijan kehittämisessä. Perehdyttäjää voi rohkaista yhdistämään uutta asiaa olemassa olevaan osaamiseen, jota kautta uuden asian oppiminenkin helpottuu. Uudet asiat saavat merkityksen, kun ne voi yhdistää omaan osaamiseensa. Myös yritys voi hyötyä osaamisesta, jonka uusi työntekijä tuo tullessaan. Yritys voi saada uusia ideoita omiin toimintatapoihinsa, jos vain on halu ja kyky vastaanottaa palautetta uu-

delta tulokkaalta sekä into kehittää omia toimintatapojaan. (Kupias & Peltola 2009, 106 ja 127–128.)

Jotta perehdytysjakso on onnistunut, se edellyttää, että yrityksessä pidetään sitä tärkeänä. Muutosten määrä ja nopeus nykyajan työelämässä lisäävät perehdytyksen tärkeyttä ja aiheuttavat perehdytysjärjestelmille uusia vaatimuksia koko ajan. Perehdyttäjät ja opastajat tarvitsevat myös jatkuvaa koulutusta selviytyäkseen perehdyttämisyksiköstä. Perehdyttäjillä on oltava kyky kannustaa ja innostaa työntekijää sekä kyky ohjata heitä vastuunkantamiseen ja omatoimisuuteen omassa työssään. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.)

Jotta voidaan varmistua perehdyttämisen toimivuudesta, sen laatua ja onnistumista tulee seurata. Joissain yrityksissä saatetaan testata onnistumista esimerkiksi loppukokeilla, joissa katsotaan, mitä työntekijä on oppinut perehdytyksessä. Siinä samalla yritys saa oman perehdyttämisen laadustaan palautetta. Palautekeskustelut ovat myös tärkeä osa perehdyttämisen onnistumisen arvioinnissa. Tärkeää on olla jonkinlainen järjestelmä perehdytyksen onnistumisen arviointiin. Jos perehdytys on epäonnistunut tai jäänyt vaillinaiseksi, perehdyttämistä on jatkettava. (TTY, turvallisuustekniikan laitos 2010.) Myös perehdyttämisen kehittämisen kannalta on tärkeää seurata perehdytystä ja pitää palautekeskusteluja. Jotta uusi työntekijä oppisi ja kehittyisi, hänelle tulee antaa palautetta. Varsinkin täysin uusiin työtehtäviin tulija tarvitsee runsaasti palautetta. Hän tarvitsee palautetta ihan arkipäiväisissäkin asioissa, koska hän ei välttämättä itse osaa arvioida, milloin kaikki sujuu niin kuin pitää. Näin helpotetaan hänen oppimistaan ja kehittymistään työtehtävissään. Palautetta tulee antaa kehittämistä kaipaavien asioiden lisäksi myös hyvin sujuvista asioista. Palautekeskustelussa voisi antaa mahdollisuuden uudelle työntekijälle itselleen analysoida omaa osaamistaan. Jos hän ei osaa analysoida osaamistaan, niin sen jälkeen perehdyttäjä voisi antaa hänelle rehellistä, perusteltua ja konkreettista palautetta. Jotta palaute voisi olla mahdollisimman suoraa, olisi perehdyttäjän ja perehdytettävän välien oltava avoimet ja ilmapiiri heidän välillään hyvä. On myös muistettava, että palaute koskee työsuoritusta, ei perehdytettävän persoonaa. (Kupias & Peltola 2009, 136–138.)

Seurataanko perehdyttämisen onnistumista todella jossakin yrityksessä? Se voi olla suhteellisen harvinaista, koska resurssit tällaiseen toimintaan ovat nykyaikana vajavaiset. Perehdyttäminen on lakisääteistä ja se on järjestettävä, mutta perehdyttämisen

onnistumisen osoittaa usein työntekijä työtehtävässään. Jos ongelmia on ja työt eivät suju, ilmeisestikään perehdytys ei ole silloin onnistunut.

Jotta perehdyttämiseen käytetyt menetelmät yrityksessä toimisivat tulevaisuudessakin, olisi tärkeää, että perehdyttämistä myös kehitettäisiin. Palautekeskusteluissa saaduista palautteista olisi otettava opiksi ja jos tarvetta ilmenee, myös perehdytystä tulisi kehittää ja muuttaa tarvittavaan suuntaan. Jotta perehdyttämistä voisi kehittää, olisi lähtötilanteen oltava perusteellisesti selvitetty. Täytyy siis tietää, mikä on tilanne tällä hetkellä: mitkä asiat sujuvat perehdyttämisessä ja mitkä eivät sekä mitkä ovat tärkeimmät kehittämistarpeet? Uusien työntekijöiden palautekeskusteluissa voi kysellä heidän mielipiteitään perehdyttämisen onnistumisesta. Mielipiteitä perusteluineen tulee kysyä myös esimiehiltä ja työnopastajilta. Mielipiteitä voi kysellä kirjallisesti, haastatellen tai keskustellen pienissä ryhmissä. Kehittämisen tavoitteita tulee arvioida tämän jälkeen sitä tarkoitusta varten kehitetyillä lomakkeilla, joissa kysellään mielipiteitä eri osa-alueiden tavoitteista. Kun tavoitteet on sovittu, keskeiset kehittämiskohteet voidaan päättää. Kehittämiskohteita löytyy usein monia, mutta on järkevää keskittyä niistä vain tärkeimpään tai korkeintaan kahteen kohteeseen. Ongelman ratkaisua varten on hyvä koota pieni ryhmä, joka tekee kehittämisohjelman sekä myös vastaa sen toteuttamisesta. Ohjelman tulee antaa vastaukset kysymyksiin ”mitä ja miten tehdään?”, ”ketkä tekevät?” ja ”missä ajassa?”. Olisi tärkeää osata perustella näkemyksensä sekä myös kuunnella toisten näkemykset asioihin silloin, kun niistä keskustellaan. Näin saataisiin laajempaa näkökulmaa omiin katsantokantoihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25–26.)

4 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen laadullista tutkimusmenetelmää, jota olen käyttänyt työni tukena. Kirjalliset kysymykset työtovereilleni auttoivat ymmärtämään sen, mitkä asiat vaikuttivat taustalla työntekijöiden näkökulmasta perehdyttämiseen. Muun muassa näiden kysymysten avulla laadin perehdytyskansion hotellin vastaanottoon. Tässä luvussa puran myös työntekijöiltä saamani vastaukset.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Omien kokemusteni tueksi etsin laadullista tietoa perehdyttämisoppaan tekemiseen. Esitin kirjallisia kysymyksiä hotellin vastaanoton muulle henkilökunnalle. Tällä laadullisella tutkimusmenetelmällä pyrin selvittämään lähinnä sitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen omalta kohdaltaan ja mitä perehdyttämiskansion tulisi heidän mielestään sisältää. Kysymyksillä pyrin selvittämään, kuinka työntekijät kokevat perehdyttämisen merkityksen työtapojen ja -menetelmien oppimisen taustatekijänä. Kysymysten tarkoituksena oli tuoda lisää tietoa todellisesta työympäristöstä. Tavoitteena oli siis saada työntekijöiltä näkemys perehdyttämisestä sekä myös heidän omia kokemuksiaan siitä.

Töttö (2004, 9) sanoo, että tutkimusta harvoin voidaan määritellä puhtaasti joko määrälliseksi tai laadulliseksi. Hän jatkaa, että laadullisessa tutkimuksessa se voi joskus onnistuakin, kun ”tutkimuksessa ei ole muita numeroita kuin sivunumerot”. Hän jatkaa, että tutkimus on kuitenkin järkevää jakaa kahteen suureen luokkaan esimerkiksi aineistojen perusteella tai tutkimuskysymysten jakamisella kahtia sen perusteella, millä aineistolla niihin vastataan. Mutta kummassakaan tapauksessa ei voida hänen mielestään puhua määrällisestä tai laadullisesta tutkimuksesta, koska se antaa molemmissa tapauksissa luokista väärän kuvan.

Laadullisen tutkimuksen viitekehyksellä eli teorialla kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä merkityssuhteita. Laadullinen tutkimus ei ole kuitenkaan koskaan puhdasta objektiivista tietoa, koska se perustuu tutkijan omaan päätökseen tutkimusasetelmastaan. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, millainen käsitys tutkijalla tutkittavasta ilmiöstä on, millaisia välineitä on käytetty tutkimuksessa tai millaisia merkityksiä tutkija antaa tutkittavalle ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18–20.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on pääsääntöisesti joko vähäinen tai pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiötä, antamaan mieluinen tulkinta teoreettisesti jollekin tapahtumalle tai pyritään ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa. Näin ollen onkin tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta tai, että heillä on jo kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tässäkin opinnäytetyössä aineisto käsittää vain kuuden henkilön vastaukset kysymyksiin, mutta kaikilla heillä on kokemusta asiasta, jota opinnäytetyö käsittelee.

Käytin opinnäytetyössä aineiston keruumenetelmänä sähköpostin välityksellä lähetettyjä kirjallisia kysymyksiä vastaanoton työntekijöille. Tuomi ja Sarajärvi (2009) sanovat, että avointen kysymysten lähettäminen voi olla huono menetelmä kerätä aineistoa, koska osa saattaa jättää vastaamatta tai vastaukset voivat olla hyvin niukkasanaisia. He jatkavat, että aineistoa ei välttämättä kerry tarpeeksi johtuen esimerkiksi siitä, että vastaajat eivät osaa ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla. Näin heidän mielestään ongelmaksi voi muodostua se, että kertooko tällainen tutkimus yhtään mitään tutkittavasta ilmiöstä. Lähetettäessä kysymyksiä, ei myöskään ole mahdollista selventää niitä enää sen enempää esimerkiksi oikaista sanamuotoa tai väärinkäsityksiä. Heidän mielestään on kuitenkin niin, että esimerkiksi kokemuksen tuomalla näkemyksellä kysymyksiä laadittaessa, on suuri merkitys.

Haastattelu olisi myös käynyt tähän opinnäytetyöhön aineiston keruumenetelmänä. Haastattelussa olisi ollut mahdollista kysyä kysymykset siinä järjestyksessä kuin ne olisi ollut tilanteessa luontevaa kysyä. Haastattelussa olisi voinut myös esittää lisäkysymyksiä tai selvittää kysymystä, jota ei ehkä ymmärretä tutkijan tarkoittamalla tavalla. Haastattelu on joustavaa. Siinä saadaan juuri lisäkysymysten ansiosta enemmän materiaalia, ei tarvitse tyytyä vain yhteen virkkeeseen. Asioita voidaan myös havainnoida eli sen lisäksi mitä sanotaan, voidaan myös kirjoittaa muistiin, miten se sanotaan. Huonoa haastattelussa aineiston keruumuotona on se, että se vie aikaa ja rahaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

4.2 Kirjalliset kysymykset vastaanoton työntekijöille

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä perehdyttämiskansio Best Western hotelli Savonian vastaanottoon. Tästä syystä esitin vastaanoton työntekijöille kirjallisia kysy-

myksiä mm. siitä, koetaanko perehdyttämiskansio tarpeelliseksi, mitä sen haluttaisiin sisältävän ja yleensäkin heidän suhtautumistaan perehdytykseen ja kokemuksiinsa perehdytyksestä (Liite 2). Kysymysten avulla pyrin saamaan lisätietoa todellisesta työympäristöstä.

Esitin sähköpostitse kymmenen kysymystä perehdyttämisestä työtovereilleni. Best Western hotelli Savonian vastaanotossa työskenteleviä on lisäksi vain kuusi henkilöä. Kaikki vastasivat kysymyksiini. En mainitse vastaajia nimeltä, vaan heidät on jaoteltu vastaaja 1, vastaaja 2 jne. Viimeinen vastaaja on vastaaja 6. Jokaisesta kysymyksestä on purettu tekstiin yksi kappale. Kappale alkaa kysymyksellä. Vastaajien vastaukset olen käsitellyt pääpiirteissään tekstiosuudessa ja osan vastauksista olen esittänyt kappaleen jälkeen suorina lainauksina. Kaksi ensimmäistä kysymystä koskevat vastaajien taustatietoja ja sen tähden en niissä vielä ilmoita, kenestä vastaajasta on kyse. Pyrin säilyttämään anonyymiyden vastausten purkamisessa. Vaarana on kuitenkin, että työntekijät tunnistavat toisensa vastausten perusteella, koska he ovat työskennelleet jo kauan yhdessä ja tuntevat toisensa hyvin. Esitän vastaajat jokaisessa kappaleessa erijärjestyksessä ja toivon tämän hiukan estävän vastaajan henkilöllisyyden tunnistamista.

4.3 Vastaanoton työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä

1. Kuinka kauan (suurin piirtein) olet työskennellyt Best Western hotelli Savonian vastaanotossa?

Kokemuksen pituudet Best Western hotelli Savonian vastaanotossa työskentelemisestä vaihtelivat: uusin tulokas on työskennellyt yhden vuoden, työuraltaan vanhin työntekijä 30 vuotta. Muut vastaajat ovat työskennelleet 3 vuotta, 7-8 vuotta (ei muista tarkkaan), 10 vuotta ja 13 vuotta.

2. Oliko sinulla kokemusta työskentelystä jonkun toisen hotellin vastaanotossa? Jos oli, niin kuinka monta vuotta (suurin piirtein)?

Yhdellä heistä oli kokemusta työskentelemisestä jonkun toisen hotellin vastaanotossa, mutta vain muutaman kuukauden ajalta. Yksi oli työskennellyt toisen hotellin vastaanotossa kaksi viikkoa harjoitteluaihanaan. Kahdella ei ollut kokemusta vastaan-

otossa työskentelystä aiemmin. Kaksi heistä oli siirtynyt toisesta hotelli-ravintolasta työskentelemään hotelli Savonian vastaanottoon. Toisella heistä oli kokemusta myös majoitustoiminnasta, toisella vain ravintolatöistä.

3. Aloittaessasi työskentelyn Savonian vastaanotossa, oliko sinulla jo aiempaa mielikuva talosta? Jos oli, niin millainen mielikuva (esim. positiivinen vai negatiivinen)?

Perehdyttämällä pyritään vaikuttamaan uusien työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä. Perehdyttämisen avulla mielikuva pyritään luomaan positiiviseksi. Jos työntekijällä on negatiivinen mielikuva jo tullessa, eikä sitä saa muuttumaan, se kuvastuu työntekijän kaikkeen toimintaan yrityksessä. Varsinkin asiakaspalvelussa olevien kohdalla tämä on tärkeä seikka, koska negatiiviset tunnelmat välittyvät vääjäämättä asiakkaille ja he sen myös huomaavat.

Kaikille oli jo muodostunut jonkinlainen mielikuva hotelli Savoniasta ennen kuin he aloittivat työskentelyn vastaanotossa. Vastaajat 3, 4 ja 5 vastasivat mielikuvan olleen positiivinen. Vastaaja 5 oli opiskellut samassa talossa ja sen vuoksi myös hotelli oli jäänyt mieleen positiivisena. Vastaaja 4 taas tunsivat tulevat työtoverit jo vuosien takaa ja se vaikutti mielikuvan positiivisyyteen. Vastaajalle 3 taas paikan uutuus vaikutti positiiviseen mielikuvaan. Vastaaja 6 kertoi, että mielikuva ei ainakaan ollut negatiivinen. Vastaaja 2 vastasi mielikuvan olleen vahva, mutta ei tarkentanut oliko mielikuva kenties ollut negatiivinen tai positiivinen. Vastaaja 1 ei tiennyt talosta juuri mitään aiemmin, mutta piti Savoniaa arvostettuna paikkana.

”Talo oli osittain jo entuudestaan tuttu minulle, sillä koulumme sijaitsi vielä tuolloin hotellin yhteydessä. Eräiseen majoituksen kurssiini kuului tutustuminen hotellin tiloihin, huoneisiin sekä muutaman vuoron harjoittelu vastaanotossa. Näiden kokemusten perusteella hotellista muodostui ihan hyvä mielikuva eikä ainakaan mitään negatiivista jäänyt mieleen. Tietysti hotelli on uudistunut ja muuttunut vähän harjoitteluni jälkeen, mutta perusasiat on kuitenkin edelleen samat.”(Vastaaja 6.)

4. Millaisissa asioissa sait perehdytystä?

Perehdytystä olivat kaikki saaneet aloittaessaan työt hotelli Savonian vastaanotossa. Vastaajalle 2 ja 6 oli perehdytystä järjestetty eniten yövuoron asioissa. Vastaaja 3 sai perehdytystä vastaanoton perustyöhön. Vastaaja 1 taas koki saaneensa todella pitkän perehdytyksen verrattuna nykypäivään. Vastaaja 4 kertoi saaneensa oppia talon tavoista ja päivän rutiineista. Hän oli myös tutustunut huoneisiin, varastotiloihin ja kokoustiloihin. Vastaaja 5 oli aloittanut harjoittelijana ja tutustunut kaikkiin työtehtäviin ja taloon ihan alusta alkaen. Pääpainona hänellä oli varausjärjestelmän ja baarin toimintojen oppiminen.

”Muistaakseni kuljin toisen varjona parin viikon ajan, jolloin opettelin rutiinit. Aika ruhtinaalliselta tuntuu nyt jälkikäteen arvioitaessa tuo aika nykyiseen perehdytysmäärään verratessa, voi voi. Sen tosin muistan ikuisesti, kun ekana omana vuorona taloon tuli urheilijalauma kaikkine mahdollisine hankaluuksineen täyttäen koko talon...”(Vastaaja 1.)

5. Mistä asioista olisit toivonut saavasi perehdytystä?

Vastaaja 6 olisi toivonut hieman lisää tietoa hotellin perustoiminnoista sekä puhelimen ja sähköpostin vastaamiskäytännöistä. Vastaaja 5 taas olisi toivonut saaneensa enemmän tietoa turvallisuusasioista, lähinnä toimista tulipalon sattuessa tai muussa uhkavassa tilanteessa. Vastaaja 1 olisi toivonut opiskelijan ohjaukseen ja palautteen antamiseen lisää perehdytystä. Vastaaja 3 ei enää muistanut, mitä olisi silloin aikoinaan toivonut perehdytyksen sisältävän. Vastaaja 2 toivoi, että olisi saanut Hotellinx-käyttöjärjestelmään muutakin koulutusta kuin pelkän oppimisen käytännön työn kautta. Vastaaja 4 ei osannut sanoa asiaan mitään.

”Hotel Linx ohjelmaa oppi käytännön kautta, joka ei kaikissa tapauksessa ole paras mahdollinen tapa oppia uutta varausohjelmaa.”(Vastaaja 2.)

6. Riittikö mielestäsi aika, joka käytettiin perehdyttämiseesi?

Vastaaja 3 ei ollut antanut vastausta asiaan ollenkaan. Vastaaja 5 oli sitä mieltä, että riitti. Vastaaja 2 ei sanonut muistavansa enää sen hetken mielikuviaan siitä, pitikö perehdytystä riittävänä. Vastaaja 1 oli sitä mieltä, että aika oli riittävä. Vastaaja 4 sa-

noi, että aika oli riittävä (2 työvuoroa), koska työtehtävät edellisessä työpaikassa olivat osittain samat. Vastaja 6 pelkäsi alkuun, että 3 työvuoron perehdytys ei olisi riittävä, mutta jälkepäin ajatellen, se hänestä kuitenkin tuntui riittävältä.

”Mielestäni perehdyttämiseni sujui siihen käytettyyn aikaan nähden hyvin, eikä siinä ajassa olisi juuri enempää ehtinyt. Aluksi tuntui, että perehdyttämiseen käytetty aika oli liian lyhyt (vain 3 vuoroa) ja etten ollut ehtinyt oppia kaikkea tarvittavaa ensimmäiseen ”omaan vuoroon” tullessani. Kuitenkin selvisin hyvin ja jälkikäteen ajatellen perehdytys oli aivan riittävä.”(Vastaja 6.)

”Siis se 2 vkoa, joo, ei kai olis ilennyt enempää pyytää:.”(Vastaja 1.)

7. Oliko sinulle määrätty joku tietty henkilö perehdyttämiseen? Olivatko hänen ominaisuutensa siihen hyvät?

Vastajan 4 oli perehdyttänyt hänen esimiehensä. Vastaja 1 muisti, että toinen vastaanoton työntekijä esitteli hänelle talon ja hotellihuoneet. Muuten hänet perehdytti jokainen vuorossaan kykyjensä ja ammattitaitonsa puitteissa. Vastaja 2 ei muistanut perehdyttäjäänsä, mutta koki, että yhdessä työtovereiden kanssa miettimällä asiat oppi. Vastajalle 5 oli nimetty, mutta jokainen omassa vuorossaan häntä perehdytti. Vastaja 3 oli myös perehdytetty työtovereiden taholta, jokainen omassa vuorossaan. Hän koki, että perehdytys oli ollut epävirallista. Vastaja 6 ei tiennyt, oliko hänelle nimetty perehdyttäjä. Hän työskenteli kahden työntekijän kanssa perehdytysvuoroissaan. Hänestä olisi kuitenkin ollut yksi henkilö parempi, koska silloin olisi tiedetty tarkemmin, mitä asioita oli jo käyty läpi ja pystytty seuraamaan hänen oppimistaan paremmin.

”Enpä muista. Paras tapa oppia uusia asioita oli rakentava työkaverin kokemukseräinen respassa tehty uusi asia, joka jaettiin yhdessä ja pohdittiin vielä sitä, olisiko asian voinut tehdä myös muulla tavalla. Tästä esimerkkinä SAS mailit olivat aluksi täyttä utopiaa, kuinka ne annetaan (n. viisi vuotta sitten- tällä hetkellä niiden antaminen on yksinkertaista)”(Vastaja 2.)

”Henkilökohtaisesti en ainakaan tiennyt, että perehdyttämiseeni olisi määrätty joku tietty henkilö. Perehdyttämis vuoroissani työskentelin kahden eri henkilön kanssa. Jälkikäteen ajatellen olisi voinut olla parempi, että perehdyttämisen olisi hoitanut vain yksi henkilö. Tällöin hän olisi tiennyt tarkemmin mitä asioita on käynyt jo läpi ja pystynyt seuraamaan oppimistani paremmin.”(Vastaja 6.)

”Perehdytys oli epävirallista ja perehdyttäjiä oli useita, kukin vuorosaan”. (Vastaja 3.)

8. Olisiko perehdyttämisoppaasta mielestäsi hyötyä työssäsi? Jos olisi, niin millaista?

Vastaja 4 ei osaa ottaa kantaa perehdyttämisoppaan hyödyllisyyteen. Vastaja 1 koki sen tulevan hyväksi työkaluksi, johon tukeutua, koska aikaa on vähän ja asiaa paljon. Hän koki sen olevan hyödyksi uudelle työntekijälle sekä myös vanhoille. Vastaja 2 on sitä mieltä, että työ on parasta perehdytystä. Hänen mielestään hyöty perehdyttämisoppaasta tulisi lähinnä uusille nuorille työntekijöille. Vastaja 5 näki hyödyllisyyden siinä, että sieltä löytyisi kaikki tärkeät tiedot koskien työtehtäviä sekä taloa. Hän myös pitää ajatuksesta, että on jonkinlainen kansio, josta voi myöhemmin tarkistella asioita. Vastaja 3 ajatteli, että perehdyttämisoppaan avulla kaikki asiat tulisi esille, ei vain tietyissä vuoroissa tapahtuvat. Vastaja 6 arvioi, että opas olisi hyvä työssäoppimisjaksoilla oleville opiskelijoille. Hän kiinnitti huomiota myös siihen, että kaikkea ei pysty eikä muista perehdyttämisjaksolla opettaa. Lisäksi hänen mielestään olisi hyvä, jos kaikki tieto löytyisi samasta paikasta.

”Perehdyttämisoppaasta olisi hyötyä myös vastaanotossa työskenteleville opiskelijoille. He voisivat itsenäisesti tutustua oppaaseen ja sitä kautta oppia uusia asioita vastaanoton tehtävistä. On myös huomioitava, että kaikkia asioita ei välttämättä muista tai ehdi neuvoa perehdytyksessä. Tällöin myös uusi työntekijä voi itse opiskella asioita oppaasta ja mikäli jotain epäselvää jää, voi hän kääntyä työtoverin puoleen. Lisäksi vaikka vastaanotossa on monissa eri paikoissa tietoa hotellista, ympäristöstä, tietokoneista ja järjestelmistä ym. olisi mielestäni hyvä, että oleellimmat tiedot näistä kerättäisiin yhteen ja samaan paikkaan, josta tiedon löytäisi helposti sitä tarvittaessa.”(Vastaja 6.)

”Ilman muuta, sillä kun asioita on valtavasti ja aikaa tosi vähän, niin olisi työkalu, johon tukeutua ja tarkastaa, että kaikki on käyty läpi. Nyt jää varmaan paljon asioita kertomatta, ja tulevat sitten yllätyksenä itsellekin eteen. Myös uudella työntekijällä olisi mahdollisuus tarkastaa ja kerrata asioita tarvittaessa. Ei tekisi pahaa meille muillekaan.”(Vastaja 1.)

*”Työ on parasta perehdytystä. Luulen, että nuorelle työntekijälle, jolla ei ole käytännön kokemuksen kokemusta perehdytysopas on tärkeä apuväline.”
(Vastaja 2.)*

9. Mitä asioita toivoisit oppaasta löytyvän? Jos mahdollista, laita asiat tärkeysjärjestykseen aloittaen tärkeimmästä.

Vastaja 5 ilmoitti, että oppaasta olisi hyvä löytyä vastaanoton työtehtävät, turvallisuusasiat, tärkeät yhteystiedot ja ohjeita ongelmatilanteisiin. Myös vastaja 1 toivoi apuja ongelmatilanteisiin. Hän halusi myös lisäksi työvuorojen rutiinitehtävät sekä liikeidean, toiminta-ajatuksen jne. Vastaja 3 ilmoitti, että oppaasta olisi hyvä löytyä huoneiden sijainnit ja huonetyypit, kassa- ja varausjärjestelmän käyttö, varauskanavat, turvallisuusasiat ja talon toiminnot. Vastajan 2 ilmoitti vain yhden asian: talon tapa toimia. Vastaja 4 ei antanut vastausta tähän kysymykseen. Vastajan 6 vastaus on kokonaisuudessaan alapuolella.

”Oppaasta olisi hyvä löytyä tiedot aamu-, ilt- ja yövuorojen tehtävistä. Lisäksi eri hinnoitteluluokat sekä tiedot varauskanavista ja niiden käytöstä. Myös perustietoja hotellista, kokoustiloista ja -laitteista sekä hotellin ympäristöstä ja kulkuyhteyksistä. Lisäksi esimerkiksi opiskelijoita ajatellen olisi hyvä kertoa ihan perusasioistakin, kuten sähköpostiin ja asiakaspalautteisiin vastaamisesta. Myös henkilökunnosta voisi olla jotain tietoa. Ainakin eri osastojen johtajien nimet, yhteystiedot sekä kuvaakin olisi hyvä. Lisäksi tietoja miten toimia erilaisissa ongelma tilanteissa ja mihin niissä täytyy olla yhteydessä. Myös erilaisista asiakkaiden saamista alennuksista ja niiden saamisen perusteista, sopimushinnoista sekä kanta-asiakasjärjestelmästä olisi hyvä olla tietoa. Lisäksi perustietoja

*tilojen ja saunojen vuokraamisesta ja hinnoista ja mahdollisista asiak-
kaille annetuista hyvityksistä pieni info-paketti olisi hyvä.”(Vastaaaja 6.)*

10. Mitä mieltä olet ns. epävirallisesta perehdyttämisestä? Epävirallinen perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että voit kysyä ja oppia asioita työkavereilta, esimiehiltä, asiak-
kailta, oppilailta. Epävirallinen perehdyttäminen eroaa virallisesta perehdyttämisestä
siinä, että se on suunnittelemattomampaa sekä tapahtuu usein itse työnteon ja työssä
tapahtuvien ihmissuhteiden muodostumisen kautta.

Vastaaaja 3 oli sitä mieltä, että epävirallisen perehdyttämisen huono puoli on siinä, jos jää tärkeitä asioita kertomatta. Varsinkin, jos perehdyttäjiä on monia ja asioita ei ole jaettu osioihin, että kuka kertoo ja mistä. Hän myös lisää, että epävirallinen perehdyttäminen vaatii paljon aktiivisuutta perehdytettävältä, jotta viitsii kysellä. Vastaaaja 5 näkee epävirallisen perehdyttämisen hyvänä puolena sen, että se on vapaamuotoisempaa ja tekemällä oppii ja virheistä oppii. Mutta vuoronvaihto aika ei saata siihen riittää. Hänen mielestään virallisen perehdytyksen hyvä puoli on, että kaikki asiat tulisi käytyä läpi. Hänen mielestään epävirallinen perehdytys toimii, mutta vain virallisen tukena: ei voi jättää pelkästään epävirallisen perehdytyksen varaan asioita. Vastaaaja 1 on myös sitä mieltä, että virallinen perehdytys pitää olla pohjalla. Sen jälkeen voi oppia työtovereilta. Vaarana epävirallisessa on hänen mielestään se, että saatetaan siirtää väärin opittua asiaa eteenpäin. Vastaaajan 4 mielestä, epävirallinen perehdytys ei ole mikään uusi asia, vaan sitä on ollut aina ja hänen mielestään se on ihan toimivaa. Vastaaajan 2 mielestä epävirallinen perehdytys on todella tärkeä tapa oppia ja syventää oppimista. Vastaaaja 6 taas ajattelee, että uuden työntekijän tulisi ensin saada olla virallisessa perehdytyksessä, jotta asioita ei vain opeteta niiden mieleen juolahtaessa ja näin ollen saattaisi jotain tärkeää jäädä oppimatta. Hänen mielestään epävirallista perehdytystä voi hyödyntää, mutta vain osana virallista perehdytystä.

”TODELLA TÄRKEÄ tapa oppia uusia asioita ja syventää osaamista.”(Vastaaaja 2.)

”Epävirallisessa perehdyttämisessä on hyvänä puolena se, että tekemällä ja virheistä oppii ja niin asiat ehkä jäävät paremmin mieleen. Se on myös ehkä vapaamuotoisempaa. Toisaalta esimerkiksi vuoronvaihto on lyhyt aika ja kaikkia tärkeitä asioita ei ennätä siinä ajassa käymään läpi.

Virallisessa perehdytyksessä pidettäisiin todennäköisesti huoli, että kaikki asiat tulisi käytyä läpi ennen kuin joutuu työskentelemään yksin vastaanotossa ja sille on varattu ihan oma aikansa. Luulisin että epävirallinen perehdytys toimisi varsinaisen perehdytyksen tukena hyvin, mutta jos sen varaan jätetään koko uuden työntekijän perehdyttäminen, monia asioita saattaa jäädä käymättä läpi.” (Vastaja 5.)

”Ei pitäisi harrastaa, ei ainakaan aluksi tehtävässä perehdyttämisessä, koska jokaisella on oma näkemys ja kokemus asiasta. Vaarana on se, että jos joku on oppinut asian väärin, vastoin talon toimintatapaa ja näin ollen siirtää virheellistä tietoa eteenpäin. Pohjana pitäisi olla sama perehdytys saman kaavan mukaan kaikille uusille tulokkaille, ja tämän jälkeen tapahtuva oppiminen työkaverilta ym on ok, kun perusta on kunnossa. Tosiasia on, että työtä oppii tekemällä, mutta lisänä pitää olla myös paperitietoa= perehdytyskansio :)” (Vastaja 1.)

5 POHDINTA

Käsittelen teoriaosiossa tärkeänä pitämäni oppimista, joka luo pohjan perehdyttämiselle. Jos ei ole kykyä oppia, ei voi myöskään ottaa vastaan perehdytystä. Uusien asioiden oppimisen lisäksi on tärkeää osata soveltaa vanhaa tietoa. Tämä on yksi perustekijä menestymiseen työelämässä. Oppiminen vahvistaa motivaatiota työn tekoon. Tärkeää on oppia, mutta tärkeää on myös saada soveltaa oppimiansa uusia tietoja ja taitoja. Jos niitä ei pääse kokeilemaan käytännössä, ei kulu pitkäkään aika, kun ne ovat unohtuneet.

Oppiva organisaatio

Oppivasta organisaatiosta puhutaan työelämässä paljon ja halusin tähän työhöni selvittää sen keskeisen käsitteen. Oppiva organisaatio määritellään siten, että organisaatiolla on koko ajan valmius hankkia uutta osaamista. Organisaatio oppii kokemuksistaan sekä pystyy sopeuttamaan toimintatapansa nopeasti muutokseen. Organisaatio tekee samalla lailla virheitä kuten yksilökin ja oppii niistä. Kyse on siitä, kuinka nopeasti organisaatio kykenee oppimaan uutta, soveltamaan sitä käytäntöön sekä kehittämään sitä edelleen. (Sydänmaanlakka 2007, 55.) Olin aina itse ajatellut, että organisaation oppiminen on sama asia kuin sen henkilöstön oppiminen, mutta niin ei ole Sydänmaanlakan mukaan. Toki henkilöstön ajattelumallit ja tiedot ovat taustalla, mutta organisaation oppiminen ei hänen mukaansa muodostu pelkästään yksilön oppimisesta. Mukana on myös organisaation muisti, johon ovat tallentuneet aikaisemmalta ajalta organisaation toimintatavat, ohjeet ja prosessit.

Oppiminen perehdyttämisen tukena

Koen oppimisen ymmärtämisen tärkeäksi, koska työskentelen Savon koulutus kuntayhtymän alaisena olevan hotellin vastaanotossa, jossa tärkein tehtävämme on ohjata ja opettaa Savon ammatti- ja aikuisopiston opiskelijoita. Itselleni työntekijänä tämä on aivan uusi kokemus. Olen työskennellyt harjoittelijoiden ja opiskelijoiden kanssa aiemminkin, mutta silloin oli aina asiakastilanne se tärkein. Nykyisessä työssäni on ajateltava niin, että oppimistilanne on tärkein; asiakastilanteet pitää hoitaa sitä silmällä pitäen, että myös opiskelija siitä oppii. Halusin käsitellä erityisesti oppimiskäsitykset omana osionaan, koska niiden ymmärtäminen on oman kehitykseni kannalta tärkeää. On merkityksellistä tiedostaa niin oma kuin myös yrityksessä vallitsevana oleva oppimiskäsitys. Omista koulukokemuksistahan nuo oppimisen käsitykset yleensä nouse-

vat. Perehdyttämistoimintaa saatetaan yleisesti yrityksessä organisoida sen mukaan, mikä käsitys ja kokemus yrityksen esimiehillä ja johdolla on oppimisesta. Myös perehdyttäjän oma oppimistyyli vaikuttaa perehdyttämiseen. On hyvä tiedostaa, että perehdytettävällä saattaa taas olla erilainen oppimistyyli. Perehdyttäjän tulisi näin ollen ymmärtää kehittää omia tapojaan perehdyttää ja käsitellä asioita mahdollisimman monipuolisesti. Näitä asioita tutkiessani huomasin, että voin itsekin päivittää omaa opettamistapaani nykyaikaisempaan.

Oppimistyyli ja oppimisen vaikeudet

Perehdyttäessä on tärkeää tietää, missä vaiheessa perehdytettävä on menossa oppimisen suhteen. Työntekijän kyky tehdä töitä kehittyy ja syvenee koko ajan. Kaikki ovat alussa aloittelijoita ja silloin tarvitaankin ymmärrettävästi kaikkein eniten perehdyttämistä. Jo kehittyneestä aloittelijasta voi saada hyvällä perehdytyksellä töistään jo helposti suoriutuvan työntekijän. Oppiminen ei tietenkään aina onnistu ilman ongelmia. Yleensä oppimisen vaikeudet ovat kuitenkin itse aiheutettuja. Kielteinen asenne oppimiseen tai muutokseen ei tietenkään helpota oppimista. Motivaation tai ajan puute ovat myös merkittäviä tekijöitä oppimisen vaikeutumiseen. Oppimisen vaikeus voi myös johtua tiedostamattomasta hiljaisen tiedon panttaamisesta. Hiljainen tieto – käsitteenä on peräisin jo 1950-luvulta. Monessa yrityksessä ei kiinnitetä paljoakaan huomiota hiljaisen tiedon saamisesta käsitteelliseen muotoon ja uskonkin, että monessa yrityksessä ei täysin edes sisäistetä, mitä hiljainen tieto on. Vanhemmilla ja kokeneemmilla työntekijöillä tätä tietoa on, mutta sitä ei yritetä aktiivisesti saada nuoremman työntekijäpolven käyttöön. Mentorointi on yksi mahdollisuus saada hiljaista tietoa levitettyä uusille sukupolville. Esimerkiksi oppisopimuskoulutuksessa, jossa oppi-isä opettaa oppilasta, saadaan monesti hiljainen tieto leviämään ja sitä kautta laadukas työ varmistetaan käytännössä.

Työssäoppiminen

Työpaikallani on lähes jokaisessa vuorossa työssäoppija. Koska Best Western hotelli Savonia on opetushotelli, on meidän aina muistettava myös opastaa opiskelijaa. Työssäoppija on tekemässä koulutukseensa kuuluvaa harjoittelujaksoa ja tavoitteena on, että hän saa kokeilla teoriassa oppimiaan asioita käytännön työssä. Meidän vain tulisi muistaa antaa hänelle siihen tilaisuus, vaikka kuinka tuntuisi, että itse tekemällä asia olisi nopeammin hoidettu. Uskon vielä, että tällaiseen opetushotelliin hakeutuvat tie-

tynlaiset ihmiset töihin; sellaiset, jotka jaksavat opastaa ja kokevat jokapäiväisen opastuksen ja opetuksen mielekkääksi.

Työssäoppijoina on nykyään yhä enemmän aikuisia opiskelijoita. Halusin selvittää hieman tutkimuksessani tätäkin asiaa, koska olen myös itse ryhtynyt aikuisena opiskelemaan uuden tutkinnon. Kun harkitsin noin 30-vuotiaana opiskelua, tulin siihen tulokseen, että olen jo liian vanha enää opettelemaan uutta ammattia. Silloin 90-luvun alussa ei vielä kovinkaan moni aikuinen opiskellut. Ajattelin, että pysyn tässä samassa ammatissa elämäni loppuun saakka ja niin varmasti ajatteli moni muukin aikuinen silloin. Yksi tutkinto riitti, ei tarvittu montaa ammattia. Aikuiskoulutuksesta ei puhuttu mitään. Nykyään taas puhutaan elinikäisestä oppimisesta, itsensä kokoaikaisesta kehittämisestä ja kouluttamisesta. Tuntuu velvollisuudelta opiskella uutta ja nykyään tuntuu, että opiskelu aikuisena on jonkinlainen muotisuuntaus. Tuntuu, että kukaan ei enää arvosta työntekijänä, jos ei koko ajan kehitä itseään opiskelemalla. Aikuisena opiskeleminen vaatii aina enemmän uskallusta ja rohkeutta kuin nuorena. Ehkä suurin eroavaisuus nuorena opiskelemiseen nähden on se, että nuorena asiat jäävät paremmin mieleen. Aikuisena täytyy tehdä enemmän töitä oppimisen eteen ja ehkä itseltään vaatii enemmän kuin nuorena opiskellessa. Työelämän vaatimukset ovat kuitenkin samat sekä nuorelle että aikuiselle opiskelijalle. Ikä ei ole merkittävä asia muulloin kuin työpaikan haku- ja saamisprosessissa.

Perehdyttämisjakso

Perehdyttäminen ja kouluttaminen kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Perehdyttämisen tärkeys yleensä ymmärretään ilman, että täytyy osoittaa lain velvoittavan siihen. On tärkeää perehdyttää tulokas sekä hänen itsensä että myös muiden työntekijöiden kannalta, esimerkiksi turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Työhönsä uusi työntekijä oppii perehdyttämisen kautta nopeammin kuin muutoin tapahtuisi. Hän myös sopeutuu sitä kautta tehokkaammin talon tavoille sekä tutustuu uusiin työtovereihinsa nopeammin. Uuden työntekijän perehdyttämisestä hyötyvät myös vanhat työntekijät. Uusi työntekijä sopeutuu nopeammin joukkoon ja hänen täysi työpanoksensa saadaan nopeammin auttamaan osaltaan muiden työntekijöiden työn määrää. Tehokkaan perehdytyksen tuloksena työntekijä oppii työskentelemään itsenäisesti nopeammin kuin muutoin tapahtuisi. Tehokas perehdyttäminen sitouttaa uuden työntekijän nopeasti yritykseen ja luo sitä kautta työntekijälle motivaatiota työn tekoon. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti

toimimaan itsenäisesti omassa työssään. Perehdyttämiseen tulee myös varata riittävästi aikaa. On sanomattakin selvää, että sellainen työntekijä, jonka perehdyttämiseen on laitettu aikaa, tuottaa hyötyä yritykselle nopeammin kuin sellainen, jonka perehdyttäminen on jäänyt ajan puutteen vuoksi osittain vaillinaiseksi. Lisäksi töiden sujumattomuus kohdentuu helposti henkilöön ja se huonontaa ilmapiiriä ja voi lopulta aiheuttaa ristiriitoja koko työyksikön työntekijöiden kesken ja heikentää koko ryhmän suorituskykyä (Laurent 2006, 122). Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä socialisoituu nopeammin työyhteisön tapaan tehdä asioita sekä yleensäkin toimia.

Virallinen ja epävirallinen perehdyttäminen

Virallisen ja epävirallisen perehdyttämisen etuja ja haittoja mietitään jokaisessa työpaikassa aina uusia työntekijöitä palkatessa. Virallinen perehdyttäminen on samanlaista ja samanaikaista perehdyttämistä kaikille työntekijöille muutosten tapahtuessa, virallisten ohjeiden mukaan. Virallinen perehdyttäminen on kuitenkin aikaa vievää ja usein vaikeasti järjestettävää kaikille yhtä aikaa, lisäksi sen järjestäminen aiheuttaa yleensä kustannuksia yritykselle. Epävirallinen perehdyttäminen taas tarkoittaa oppimista työtovereilta, esimiehiltä tai vaikkapa asiakkailta. Epävirallisen perehdytyksen etuna on, että sitä saa nopeasti ja sitä käyttäen tutustuminen työtovereihin tapahtuu nopeammin. Hankaluutena on se, että tieto ei leviä kaikille eikä myöskään pysy samansisältöisenä. Mielestäni epävirallinen perehdytys on kuitenkin hyvä keino perehdyttää uusi työntekijä, mutta vain virallisen perehdyttämisen jälkeen ja sen lisänä.

Muutoksiin perehdyttäminen

Tiedon määrän kasvaessa ja teknologian kehittyessä jokainen yritys joutuu muuttamaan käytänteitään pysyäkseen mukana kehityksessä ja menestyäkseen. Muutoksiin perehdyttäminen onnistuu mielestäni sitä kautta, että muutoksen työntekijälle koituvat hyödyt tuodaan esiin. Työntekijöiden on sisäistettävä muutoksen hyvät puolet ja koettava ne mielekkäiksi ja järkeviksi. Jos muutosperehdyttäminen ei onnistu, se saattaa aiheuttaa vastarintaa. Muutosvastarinta vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä muutosjohdon taholta. Erilaisten tunnetilojen kohtaaminen ja hyväksyminen on tärkeää; niille ei välttämättä tarvitse tehdä mitään. Muutosjohto voi lieventää vastarintaa, mutta sen ei tarvitse tukahduttaa sitä. Pikemminkin vastarinnan aito kuunteleminen voi luoda uusia ajatuksia myös muutosjohdolle. Muutosvastarinnassa on usein kyse työntekijän rutii-neista; ei haluta luopua vanhoista työtavoista ja pelätään, että ei opita uusia. Muutos-

vastarintaa kohdattaessa olisi siis tärkeää viestiä työntekijöille, kuinka muutokset tuottavat hyötyä myös työntekijöille.

Perehdyttämismenetelmät

Perehdyttämismenetelmänä *mentorointi* on tärkeä tapa siirtää hiljaista tietoa vanhoilta työntekijöiltä uusille. Tänä päivänä on monessa yrityksessä eläkeikää lähenemässä suuri osa työntekijöistä, ja olisikin tärkeää saada heidän tietämyksensä ja kokemuksensa nuoremmille sukupolville käyttöön, ennen kuin he poistuvat työelämästä. Jos kaikki tämä hankittu kokemus, tieto ja taito häviävät eläkkeelle siirtyvien mukana, se olisi yritykselle suuri menetys ja voi sanoa, että jopa vakava uhka. (Lankinen ym. 2004, 19.) Luin jostain afrikkalaisen sananlaskun, jossa verrataan kylän vanhimman kuolemista samaksi kuin jos kirjasto palaisi. Minusta se osoittaa erittäin hienoa ja kunnioittavaa suhtautumista siihen tietoon ja taitoon, mikä kylän vanhimmilla asukkailla tai työpaikan vanhimmilla työntekijöillä on. Tällaiseen ajattelutapaan pitäisi jokaisessa yrityksessä herätä ennen kuin se on liian myöhäistä; ennen kuin ”kirjasto on jo palanut”.

Työnopastuksella tarkoitetaan työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista työntekijälle. Hänen tulee osata käyttää koneita ja laitteita sekä selvittää niiden häiriötilanteista. Myös vaaratilanteet, esimerkiksi tulipalo tai väkivallan uhka, ja niissä toimiminen on tärkeää opastaa uudelle tulokkaalle. Parhaiten työntekijä oppii, jos hän pääsee heti alusta alkaen itse tekemään asioita eikä vaan seuraamaan vierestä, kun työnopastaja tekee. Kun pääsee itse kokeilemaan ja voi soveltaa siinä opittua asiaa, niin tätä kautta käsitys omista tehtävistä laajenee ja vahvistuu. Palvelualalla on tärkeää oppia tuntemaan tuotteet, esimerkiksi hotelli-alalla huoneet ja huonehinnat, sekä toimimaan asiakaspalvelussa.

Coachingin kasvu on ollut yrityksissä hyvin nopeaa viimeisten kymmenen vuoden aikana. Uskonkin, että coaching tulee olemaan hyvänä lisänä muiden perehdyttämisen ja kehittämismenetelmien joukossa, kun yritykset lähitulevaisuudessa niihin panostavat. *Erilaiset koulutusohjelmat* palvelevat myös hyvin perehdyttämismenetelminä. Itse olen suorittanut erään hotelliketjun intranetissä sisäisen koulutuksen, jossa opittiin yhtiön historiaa, nykyisyyttä, toimintatapoja, käytiin läpi ympäristöohjelmaa ja muutenkin tutustuttiin yrityksen tuotteisiin. Lopuksi järjestettiin testi ja siinä sai olla vain tietty määrä vastauksista väärin. asiat painuivat väkisinkin mieleen, kun testi ei todel-

lakaan mennyt ensimmäisellä kerralla läpi. *Kirjallinen materiaali* on myös hyvä menetelmä perehdyttämiseen, koska siihen voi tutustua missä ja milloin vain.

Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessissa painotetaan nykyään yhä enemmän jo ennen rekrytointia tapahtuvaa perehdytykseen valmistautumista. On tärkeää määritellä työtehtävä sekä tehtävän kuva mahdollisimman tarkkaan, jotta saadaan sellainen henkilö kuin halutaan yritykseen. On myös otettava huomioon ja varauduttava siihen, että motivoitunut uusi työntekijä tuo tullessaan uusia ajatuksia yritykseen sekä huomaa yrityksessä käytettävät, ei ehkä niin järkevät toimintatavat, joita hän saattaa ehdottaa muutettavaksi. Oikein asennoitunut yritys siis hyötyy tällaisen henkilön palkkaamisesta.

Uuden työntekijän tietojen ja taitojen sekä aiemman kokemuksen selvittäminen ovat merkityksellisiä ja perehdytys tulisi räätälöidä sekä niiden että perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. On myös otettava huomioon, että sesonkityöntekijälle tai harjoittelijalle ei tarvitse järjestää niin kattavaa perehdytystä kuin vakituiseksi työntekijäksi tulevalle.

Seurannan merkitystä perehdyttämisprosessissa ei tulisi unohtaa, vaikka monet yritykset sen vielä nykyään unohtavatkin. Palautekeskustelujen kautta saadaan tietoa siitä, mitkä asiat perehtyjä on oppinut ja missä olisi vielä oppimisen varaa. Myös arkipäiväisissä toimissa voisi antaa palautetta, eikä unohtaa myöskään sitä positiivista palautetta. Palautekeskusteluissa yritys saa uudelta työntekijältä myös tietoa perehdytyksen onnistumisesta. Jos se ei ole onnistunut, on oltava valmius ryhtyä kehittämään perehdyttämisprosessia.

Kirjalliset kysymykset vastaanoton työntekijöille

Opinnäytetyöhöni kuuluvien, vastaanoton henkilökunnalle laadittujen, kysymysten oli tarkoitus tuoda lisää tietoa todellisesta työympäristöstä. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, että koetaanko opas tarpeelliseksi ja mitä siinä heidän mielestään tulisi olla. Pyrkimyksenä oli myös muistutella mieliin heidän omaa perehtymisaikaansa ja sitä kautta saada vastauksia. Näin jälkikäteen ajatellen, minun olisi kannattanut kirjoittaa teoriaa vielä hiukan enemmän ennen kuin laadin ja lähetin kysymykset työtovereille. Jotkut kysymyksistäni eivät olleet loppuun asti ajateltuja. Työssäoppimisjaksosta olisi myös pitänyt ehdottomasti tehdä kysymys. Jotkut kysymykset kaipasivat myös syvällisem-

pää selitystä ja olisikin ehkä pitänyt järjestää mieluummin haastattelu kuin lähettää sähköpostikysymykset. Haastatellen olisin voinut esittää lisäkysymyksiä kysymyksiin, joita ei välttämättä ollut ymmärretty. Sain kuitenkin vastaukset tärkeisiin kysymyksiin, eli mitä oppaaseen halutaan, tarvitaanko opasta ja mitä mieltä he ovat epävirallisesta perehdyttämisestä. Vastausten purku-osiossa minua mietitytti se, että pysyvätkö vastaukset anonyymeinä. Vastaanoton työntekijöitä on siis vain kuusi minun lisäksi ja jokainen tuntee toisensa jo pitemmältä ajalta. Toisten vastaustyyliä saatetaan tunnustaa.

Opinnäytetyöni tavoite ja sen toteutuminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia toimiva, helposti käyttöönotettava ja helposti täydennettävissä oleva perehdyttämisopas työpaikalleni Best Western hotelli Savonian vastaanottoon. Halusin, että oppaasta tulee sopiva sekä vasta-alkajalle että jo pitempään vastaanottotyötä tehneelle. Työssäni jouduin vääjäämättä siihen tilanteeseen, että materiaalia perehdyttämiskansioon tuli paljon. Puolustuksekseni on kuitenkin sanottava, että tarkoitus ja toimeksiantajan toive oli luoda kaikille sopiva perehdyttämismateriaali, ja jotta se sopisi kaikille, asiat oli aloitettava opastaa alusta alkaen. Työntekijöiden on tärkeä tietää, mistä tieto löytyy ja siksi, kuin myös helpottaakseni lukumateriaalin määrää, jaoin kansion neljään osaan: Tervetuloa-osioon, Hotellinx-osioon, Hotellinxin yöajo -osioon ja Poslinx-osioon, johon sisältyy lisäksi muutamia tärkeitä tietoja vastaanotolle. Uskon, että olisi vielä tarpeen erottaa ihan uutena Hotellinx-järjestelmää käyttävälle oma osionsa ja jättää sellaiset asiat omaan kansioonsa, joita nykyiset virkailijat saattavat tarvita jokapäiväisessä työssään, muistin tukena ja apuna. Lisäksi koko ajan kirjoittaessani tätä opasta on tullut uutta oppaaseen päivitettävää tietoa. Myös vanhentunutta tietoa olen jo joutunut poistamaan. Oppaan päivittäminen tietojen osalta on siis jo nyt tullut ajankohtaiseksi, ennen kuin se on edes kunnolla ehtinyt valmistuukaan.

Koin, että tein hieman liian suuritöisen perehdyttämisoppaan. Olisin voinut supistaa oppaaseen tullutta tiedon määrää. Toisaalta nyt näyttää siltä, että oppaassa ei ole mitään ylimääräistä, vaan asioita joutuu siihen vielä lisäämään. Pyysin vain hyvin vähän apua työpaikalla olevalta ohjaajaltani, kun aloin tekemään opasta. Selviydyin kuitenkin hyvin miettiessäni oppaan sisältöä. Olen työskennellyt hotellin vastaanotossa jo yli 10 vuotta ja Best Western hotelli Savoniassa jo kolme vuotta; tunsin käyttöjärjestelmät ja tiesin, mitkä asiat herättävät kysymyksiä vuosi vuoden jälkeen. Pystyin siksi

keräämään osioihin tärkeimmät ja tarvittavat asiat. Työpaikkaohjaajani on nyt myöhemmin katsonut työtäni, eikä hänellä ollut muuttamista tai lisäämistä työhön kuin muutamaan kohtaan. Ne muutokset ovat tehty. Ohjaavaa opettajaa en myöskään voinut muuten kuin sähköpostilla loppuvaiheessa muutaman kerran. Siinä asiassa myönnän tehneeni virheen. Olisin selvinnyt teorian kokoamisesta ja kirjoittamisesta paljon helpommalla, jos olisin pyytänyt ajoissa apua. Sanotaan, että asiat kirkastuvat, kun niistä keskustelee toisen kanssa ja näin olisi saattanut olla minunkin tapauksessani. Jos olisin puhunut ääneen suunnitelmistani ja näin ollen joutunut niitä myös perustelemaan, niin olisin saattanut saada sitä kautta uusia näkökulmia tekemiseeni ja teoriaosuuden muodostuskin olisi ollut helpompaa.

Jatkotutkimus

Vastaanotossa työtä tehnyt ei tarvitse kaikkea sitä tietoa, mitä juuri työskentelynsä vastaanotossa aloittanut tarvitsee. Sen tähden voisi ajatella jatkoa varten, että jakaisi tämän opinnäytetyön opasosiot niin, että kokoaisi niistä yhden uusille työntekijöille ja yhden vanhoille työntekijöille. Vastaanotossa työskentelevä ymmärtää kyllä, mitä tietoja kumpaankin osioon tulisi sisällyttää. Tämä oppaan päivitys uusille ja vanhoille työntekijöille voisi olla jatkotutkimuksen kohde.

LÄHTEET

Brown, J.

Employee Orientation: Keeping New Employees on Board.
Verkkodokumentti. Luettu 3.4.2010. Saatavissa:
<http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee.htm>

Dessler, G. 1999

A framework for human resource management.
5. edition. Pearson Education Inc. New Jersey.

Forsyth, P. 2000

How to motivate people, The Sunday Times, creating success. Second
edition. Kogan Page. London and Philadelphia.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007

Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Mikko Räsänen
(toim.), Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyöhön. 1. painos.
Edita Publishing Oy. Helsinki, 217.

Helsilä, M. 2002

PRO, käytännön henkilöstötyö. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Junkkari, L. 2007

Coaching sisäisenä prosessina. Teoksessa Mikko Räsänen (toim.),
Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyöhön. 1. painos. Edita
Publishing Oy. Helsinki, 169–170.

Jyväskylän AMK, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. 2009

Oppimiskäsitykset. Verkkodokumentti. Luettu 8.4.2010. Saatavissa:
<http://aokk.jamk.fi/oppiminen/oppimiskasitykset.html>

Kangas, P. 2003

Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Työturvallisuus-
keskus, palveluryhmä. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007

Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1.painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009

Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Helsinki.

Kurki, M. & Mäki-Komsi, S. 1996

Oppiminen tietokoneavusteisessa oppimisympäristössä. Etäkamu-raportti. Etäopiskelun menetelmät – työryhmä. Verkkodokumentti syys-kuu, 1996. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Luettu 14.4.2010. Saatavissa:<http://matwww.ee.tut.fi/kamu/julkaisut/raportit/oppimi06.htm>

L55/2001

Työsopimuslaki. 26.1.2001. Luettavissa sähköisessä muodossa osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

L334/2007

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007. Luettavissa sähköisessä muodossa osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhteistoiminta%2A>

L738/2002

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002. Luettavissa sähköisessä muodossa osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

L998/1993

Laki nuorista työntekijöistä. 19.11.1993. Luettavissa sähköisessä muodossa osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nu>

orista%2A

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004

Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy ja tekijät.
Hämeenlinna.

Larvi, T. 2003

Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. Tietokortti 4. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. Luettu 13.4.2010. Saatavissa:
<http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/EB66E0F5-184B-44D8-9D11-CD7DA25F4187/0/Tietokortti4.pdf>

Laurent, B. 2006

Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. 1.painos. WSOY oppimateriaalit Oy.

Lepistö, I. 2004

Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Liukkonen, P. 2008

Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Mäkinen, P. 2002

Verkko-tutor. Verkkodokumentti. Päivitetty 31.12.2002. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Luettu 2.4.2010.
Saatavissa: <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/oppimin.htm>

Niitamo, P. 2007

Coaching itsensä toteuttamisena. Teoksessa Mikko Räsänen (toim.),
Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyöhön. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki, 183.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995

The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. Oxford.

Oulujärvi, J. 2010

Opi tyylikkäästi – ponnista. Educode 2010 (1), 8.

Pohjonen, P. 2005

Työssä-oppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Ps-kustannus. Opetus 2000. Jyväskylä.

Savon koulutuskuntayhtymä 2009

Työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt. Verkkodokumentti. Luettu 12.5.2010. Saatavissa <http://www.sakky.fi/index.asp?link=1293>

Sydänmaanlakka, P. 2007

Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

TTY, turvallisuustekniikan laitos, 2010

Työturvallisuuden verkkokurssi. Verkkodokumentti. Luettu 5.4.2010. Saatavissa: http://turva50.me.tut.fi/index.php?main_select=6&sub_select=2

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työturva

Verkkodokumentti. Luettu 5.4.2010. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteiso_muutosmurroksessa/yritys_muutosmurroksessa.html

Töttö, P. 2004

Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Osuuskunta Vastapaino, Pertti Töttö. Tampere.

Ulrich, D. 1997

Henkilöstöjohtamisen huipulle. Englanninkielinen alkuteos: Human resource champions. Käännös: Kirsti Iivonen 2007. Talentum Media Oy.

Varila, J. 1992

Työmarkkinakelpoisuus ja työssäoppiminen. Henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia, keinoja ja ehtoja. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Vartia, M. 1992

Työhön perehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Teoksessa Marko Elovainio (toim.), Perehdyttäminen ja tiimityö, sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia. Valtion painatuskeskus. Helsinki, 10–11.

Virtainlahti, S. 2009

Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

LIITE 1 Perehdyttämisen tarkistuslista

Tiedot yrityksestä ja henkilöstö	Opastettu	Tarkistettu
Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea		
Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto (intranet, internet, esitteet)		
Organisaation esittely		
Johto, esimiehet, muu henkilöstö		
Perehdyttäjä ja hänen sijaisensa		
Yrityksen toimintatavat		
Arvot?		
Työasu, ulkoinen olemus		
Tietokoneen käyttö (työasiat, yksityisasiat, tietoturvallisuus)		
Vaitiolovelvollisuus		
Täsmällisyyden merkitys		
Puhelimien käyttö		
Työsopimus, työaika, työvuorot		
Muoto? (määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva)		
Koeaika		
Hygieniapassi, anniskelupassi		

Työajat ja – vuorot, ylityöt, tauot		
Ruoka- ja kahvitauot		
Lomat, sairauspoissaolot, poissaolohakemusten täyttö		
Palkka		
Palkka ja sen maksu		
Lisät		
Sairausajan palkka		
Loma-ajan palkka, lomarahat ja -korvaukset		
Verokortti		
Yrityksen tilat		
Kulunvalvonta, avaimet		
Yrityksen toimitilat		
Yksikön toimintatavat		
Oma työpiste, hätäpoistumistiet, kulkutiet, sosiaalityöt		
Henkilökunnan pysäköinti ja pysäköintilupa		
Ympäristöasiat, jätehuolto		
Toimistotarvikkeet		

Turvallisuusasiat		
Pelastussuunnitelma		
Toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa		
Toiminta palohälytystilanteessa (palohälytyskeskus, käsisammuttimet, hissien suljenta)		
Hälytysjärjestelmä ja sen päälle kytkentä manuaalisesti		
Ensiapukaappien sijainnit		
Omat työtehtävät		
Omat tehtävät, työohjeet, vastualueet		
Koneiden ja laitteiden käyttö, häiriötilanteet ja huolto		
Oman työn suunnittelu ja tavoitteet		
Yhteistyö työpisteessä ja muiden yksiköiden kanssa		
Koulutus		
Perehdyttämiskansio		
Intranet, palaverit, tiedotteet		
Perehdyttämisen arviointi		

Muut asiat		
Harrastusmahdollisuudet (kuntosali, viikoittainen voimistelu)		
Muut henkilöstöpalvelut ja – edut		

(Kangas & Hämäläinen 2007, 34–39.)

LIITE 2 Kysymyksiä työtovereille

KYSYMYKSIÄ KOKEMUKSESTASI PEREHDYTTÄMISEN SUHTEEN BEST WESTERN HOTELLI SAVONIASSA

1. Kuinka kauan (suurin piirtein) olet työskennellyt Best Western hotelli Savonian vastaanotossa?

2. Oliko sinulla kokemusta työskentelystä jonkun toisen hotellin vastaanotossa? Jos oli, niin kuinka monta vuotta (suurin piirtein)?

3. Aloittaessasi työskentelyn Savonian vastaanotossa, oliko sinulla jo aiempaa mielikuvaa talosta? Jos oli, niin millainen mielikuva (esim. positiivinen vai negatiivinen)?

4. Millaisissa asioissa sait perehdytystä?

5. Mistä asioista olisit toivonut saavasi perehdytystä?

6. Riittikö mielestäsi aika, joka käytettiin perehdyttämiseesi?

7. Oliko sinulle määrätty joku tietty henkilö perehdyttämiseen? Olivatko hänen ominaisuutensa siihen hyvät?

8. Olisiko perehdyttämisoppaasta mielestäsi hyötyä työssäsi? Jos olisi, niin millaista?

9. Mitä asioita toivoisit oppaasta löytyvän? Jos mahdollista, laita asiat tärkeysjärjestykseen aloittaen tärkeimmästä.

10. Mitä mieltä olet ns. epävirallisesta perehdyttämisestä? Epävirallinen perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että voit kysyä ja oppia asioita työkavereilta, esimiehiltä, asiakailta, oppilailta. Epävirallinen perehdyttäminen eroaa virallisesta perehdyttämisestä siinä, että se on suunnittelemattomampaa sekä tapahtuu usein itse työnteon ja työssä tapahtuvien ihmissuhteiden muodostumisen kautta.

LIITE 3 Perehdyttämisopas Tervetuloa-osuus

Liite 3 on toimeksiantajan käytössä

LIITE 4 Pehdyttämispas Hotellinx-osuus

Liite 4 on toimeksiantajan käytössä

LIITE 5 Pehdyttämispas Hotellinx yöajo – osuus

Liite 5 on toimeksiantajan käytössä

LIITE 6 Pehdyttämispas Poslinx-osuus

Liite 6 on toimeksiantajan käytössä