

Marjut Jokela ja Heli Kivioja

**PEREHDYTYSKANSIO SOKOS HOTEL KOLJONVIRRRAN VASTANOTTOON**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2010



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu - ja ravitsemusala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Marjut Jokela ja Heli Kivioja	
Työn nimi Perehdytyskansio Sokos Hotel Koljonvirran vastaanottoon	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola
	Toimeksiantaja Sokos Hotel Koljonvirta
Aika Syksy 2010	Sivumäärä ja liitteet 51 + 21
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli perehtyä oppimiseen ja perehdyttämiseen sekä tuottaa toimiva perehdytyskansio toimeksiantajalle Iisalmen Sokos Hotel Koljonvirtaan. Perehdytyskansion tavoitteena on helpottaa uuden tulokkaan perehdyttämistä hotellin vastaanoton työtehtäviin sekä olla jo talossa olevien työntekijöiden työn tukena. Prosessin aikana kehitettiin perehdytyskansion lisäksi myös opas perehdyttäjälle. Perehdyttäjänopas sisältää perehdyttämisen tarkistuslistan sekä perehdyttävälle annettavan palautelomakkeen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimiva perehdytyskansio, jota apuna käyttäen uusi työntekijä oppii mahdollisimman tehokkaasti uudet asiat. Opinnäytetyö koostuu opinnäytetyöraportista, jossa käsitellään oppimista ja perehdyttämistä, sekä toimeksiantajalle toteutetusta perehdytyskansiosta, joka sisältää perehdytyskansion ja oppaan perehdyttäjälle.</p> <p>Materiaaleja opinnäytetyön teoriaosuuteen kerättiin pääasiassa oppimista ja perehdyttämistä koskevasta kirjallisuudesta sekä hieman Internetistä. Aineistoa opinnäytetyön tuotteen toteutukseen saatiin tekemällä laadulliset kyselylomakkeet vastaanoton työntekijöille ja hotellipäällikölle sekä haastatteleamalla hotellipäällikköä. Kirjallista aineistoa tuotetta varten kerättiin vastaanotossa olevista oppaista ja ohjeista sekä erilaisista kirjallisuuslähteistä.</p> <p>Kyselylomakkeiden tuloksista ja hotellipäällikön haastattelusta selvisi perehdyttämisen merkitys ja perehdytyskansion käytännöllisyys. Koska Sokos Hotel Koljonvirran vastaanotossa ei ole aikaisempaa perehdytyskansiota, koki jokainen sen tulevan tarpeeseen ja helpottamaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Perehdytyskansio on koottu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti sisältämään yleiset perustiedot yrityksestä sekä tarkemmat työtehtävät ja ohjeet eri tilanteisiin.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Oppiminen, perehdyttäminen, perehdytysohjelma
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Marjut Jokela ja Heli Kivioja	
Title Familiarisation Folder to Sokos Hotel Koljonvirta's Reception	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by Sokos Hotel Koljonvirta
Date Autumn 2010	Total Number of Pages and Appendices 51 + 21
<p>The purpose of this functional thesis was to study learning and orientation and produce a familiarisation guide to Sokos Hotel Koljonvirta. The aim of the familiarisation guidebook is to facilitate guiding of new entrants at the hotel reception. The aim was to create an effective orientation program, which new employees can use to learn new things as efficiently as possible. The thesis includes the guidebook, orientation checklist and feedback form to the mentor.</p> <p>The functional part started by giving interview forms to Sokos Hotel Koljonvirta's employees to identify the need for the familiarisation guidebook. The familiarisation guide was compiled according to the wishes of the hotel manager. She wanted it to contain basic information about the hotel, as well as detailed instructions for various tasks and situations.</p> <p>The thesis consists of the thesis report, which considers learning and orientation. Information to the theoretical part was collected from literature and some from the internet. The material to the guidebook was gathered by interviewing the hotel manager and the other employees and by collecting information from other guidebooks.</p> <p>The interviews revealed the importance of orientation and the practicality of the familiarisation guide. Because there is no previous familiarisation guide at Sokos Hotel Koljonvirta reception, employees thought it would be useful for making learning easier for the new employees.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Learning, familiarisation, familiarisation program
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä työntekijän hyvinvoinnille. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden sopeutumista ja oppimista. Samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Mitä nopeammin uusi työntekijä sisäistää oppimansa uuden tehtävän tai työn, sitä nopeammin hänestä saadaan tuloksekas työntekijä, ja hänestä on hyötyä yritykselle. Palveluyrityksissä perehdyttäminen ja työnopastus ovat aina välttämättömiä toimenpiteitä hyvän työtuloksen aikaansaamiseksi tulevaisuudessa.

Haluamme kiittää Sokos Hotel Koljonvirran hotellipäällikkö Tarja Rautjärveä opinnäytetyön toimeksiannosta sekä positiivisesta suhtautumisesta meihin työnteon eri vaiheissa. Muillekin Sokos Hotel Koljonvirran vastaanoton työntekijöille kiitos haastattelulomakkeiden täyttämisestä ja yhteistyöstä työmme varrella. Kiitokset haluamme antaa vielä opinnäytetyöohjaajallemme Hannele Siipolalle avusta ja vinkeistä työtä tehdessämme.

Kajaanissa 27.10.2010

Marjut Jokela

Heli Kivioja

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPPIMINEN	2
2.1 Mitä oppiminen on?	2
2.2 Oppimistapahtuma	3
2.2.1 Oppimisnäkemykset	4
2.2.2 Erilaiset oppijat	5
2.3 Aikuinen oppijana	6
2.3.1 Itseohjautuva oppiminen	8
2.3.2 Elinikäinen oppiminen ja oppimisen kehittäminen	8
2.3.3 Motivaatio ja oppiminen	10
2.3.4 Oppimaan oppiminen	11
2.3.5 Tietojen oppiminen	12
2.4 Työssä oppiminen	13
2.5 Oppiminen osana perehdyttämistä	14
3 PEREHDYTTÄMINEN	16
3.1 Perehdyttämisen määrittely	16
3.2 Perehdyttämisen tavoite	18
3.3 Perehdytysohjelman suunnittelu	19
3.4 Perehdyttämisen eri vaiheet	20
3.4.1 Työnopastus	21
3.4.2 Perehdyttämisen seuranta ja kehityskeskustelu	24
3.5 Vastuu perehdyttämisestä	26
3.5.1 Evoluutiomallin hyödyntäminen perehdyttämisessä	27
3.5.2 Perehdyttäjä	29
4 SOKOS HOTEL KOLJONVIRTA	32
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	34
5.1 Opinnäytetyön prosessi	34
5.2 Tuotteen prosessi	36
5.2 Laadullinen tutkimus	39
5.4 Valmiit tuotteet	41

6 POHDINTA	46
LÄHTEET	50
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansio Iisalmen Sokos Hotel Koljonvirran vastaanottoon. Tarkoituksena oli rakentaa käyttökelpoinen tuote, josta löytyy kaikki tarpeellinen tieto samoista kansista. Kansion on tarkoitus olla hyödyllinen uuden työntekijän perehdyttämisessä ja jo talossa oleville työntekijöille työn tukena. Perehdytyskansion lisäksi hotellille tuotettiin perehdyttäjänopas, josta löytyy hieman teoriaa hyvästä perehdyttämisestä, perehdyttämisen tarkistuslista sekä palautelomake.

Opinnäytetyön aihe on saatu suoraan hotellin vastaanotosta, sillä Heli Kivioja suoritti työharjoitteluaan hotellissa. Hän löysi puutteita perehdyttämisestä ja huomasi, että vastaanotosta puuttui perehdytyskansio. Hotellista löytyi kuitenkin paljon erilaisia kansioita ja oppaita, mutta hotellipäällikkö innostui ehdotuksesta, että heille tehtäisiin toimiva perehdytyskansio, josta löytyy kaikki tarpeellinen tieto yhdestä kansista.

Hotellin nykytila kartoitettiin tekemällä nykyisille työntekijöille ja hotellipäällikölle laadullinen kysely, jolla otettiin selvää siitä, miten tärkeänä yhtenäistä perehdytyskansiota pidetään ja mitä sen tulisi heidän mielestään sisältää. Vastausten pohjalta aloitettiin kansion sisällysluettelon suunnittelu ja tiedonkeruu hotellissa jo olemassa olevista materiaaleista. Palautetta kerättiin keskeneräisestä työstä Sokos Hotel Koljonvirran hotellipäälliköltä ja muilta hotellin työntekijöiltä. Hotellipäällikkö antoi vinkkejä jatkoon ja kertoi, mitä muuta halusi kansion sisältävän. Kansiota ei pystytty testaamaan käytännössä, koska hotelliin ei ollut juuri tullut eikä ollut tulossa uusia työntekijöitä. Kansio testataan kuitenkin heti, kun seuraava harjoittelija tai kesätyöntekijä tulee töihin hotelliin.

Opinnäytetyöraportti sisältää teoriaa oppimisesta ja perehdyttämisestä. Oppimisosiossa käsitelystä on erityisesti aikuisen ihmisen oppiminen, erilaisia oppijat ja oppimistyyliä. Perehdyttämisosiossa on käsitelty perehdyttämisen tavoitetta, suunnittelua, perehdyttämisohjelmaa sekä itse perehdyttäjää. Raporttiin on valittu oppiminen ja perehdyttäminen, sillä ne liittyvät tiiviisti yhteen. Perehdyttämisestä ja oppimisesta lukeminen ja kirjoittaminen antoivat paljon apua tuotteiden tekemiseen.

## 2 OPPIMINEN

Osaamista ei voi suoraan lisätä kehenkään, sillä osaaminen on aina oppimisen tulosta. Oppiminen on prosessina monimutkainen ja salattu, joten sitä ei voi hallita. Työelämän nopea muutostahti haastaa meidät oppimaan koko ajan uutta yhä kiihtyvällä tahdilla. Nykyinen työ edellyttää työntekijöiltä myös hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. Oppimisesta on myös aina otettava henkilökohtainen vastuu. (Viitala 2008, 135.) Tämän kappaleen tarkoituksena on antaa laaja kuva oppimisesta, erilaisista oppijoista sekä erilaisista oppimiskäsitteistä. Pääpaino on aikuisen ihmisen oppimisessa, sillä työyhteisöön perehdytettävä ihminen on yleensä aikuinen.

### 2.1 Mitä oppiminen on?

Sydänmaalakan vuoden 2000 teorian mukaan oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan (Heinonen, Kröger-Laukkanen & Nieminen 2003, 2). Oppimisella tarkoitetaan pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa, ajattelussa ja toiminnassa. Oppiminen on yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen sekä ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan liittyvä monimutkainen tapahtumasarja. Oppiminen ilmenee käytännössä uuden tiedon tai taidon osaamisena, suorituksen nopeutumisenä, virheiden vähenemisenä, toimintavaihtoehtojen lisääntymisenä, tilanteiden ja asioiden entistä parempana ymmärtämisenä sekä myönteisempänä asennoitumisena asioihin, tilanteisiin ja ihmisiin. (Kangas 2000, 27.)

Oppiminen on uuden tiedon, taidon tai henkisen pääoman ottamista itselleen. Oppimiseen liittyvät aiemmin varastoidut tiedot, ihmisen persoonallisuus sekä henkilökohtaiset tulevaisuuden näkymät. Oppimiseen yhdistyvät myös kulttuuriset ja yhteiskunnalliset tekijät. (Räsänen 1994, 77.) Aikaisempien tietojen pohjalta oppija omaksuu tietoa ja muokkaa näkemäänsä, lukemaansa ja kuulemaansa omaan maailmankuvaansa sopivaksi (Lindberg 1998, 12). Ihminen oppii elämänsä aikana saamalla ja hankkimalla opetusta, lukemalla, havainnoimalla, tekemällä, kokemalla, matkimalla, ajattelemalla ja tuntemalla (Räsänen 1994, 78).



## 2.2 Oppimistapahtuma

Itse oppiminen tapahtuu keskushermostossa, joten sitä ei voida havaita suoraan (Egidius & Madsen 1981, 9). Oppiminen on psyykinen tapahtumasarja, jonka vaikutuksesta ajatukset, tunteet ja reaktiot toistuvat ja vaikuttavat myös myöhemmissä elämäntilanteissa (Räsänen 1994, 78).

Vain osa ympäristön informaatiosta saavuttaa ihmisen huomion, sillä yksilöillä on ns. suodattimia, jotka suodattavat osan ympäristön viesteistä. Ensimmäinen suodatin on ihmisen henkilökohtaiset kyvyt, sillä emme esimerkiksi kuule samoja asioita kuin koirat. Ympäristön hälinästä rekisteröimme vain osan tiedoista, sillä ihmisen on mahdotonta tiedostaa kaikkea ympärillä tapahtuvaa. Seuraava suodatin on oppijan jo olemassa olevat tietorakenteet, joiden varassa uutta tietoa joko hyväksytään tai hylätään. Usein ihminen vastaanottaa helpommin aikaisemmin jo tuttua tietoa. Erilaiset ihmiset havaitsevat samassa ympäristössä eri asioita, sillä heillä on erilaiset kokemuspohjat. He vastaanottavat tietoa omien tietojensa varassa. Vastaanotetun tiedon oppimisen kannalta on tärkeää pystyä poikkeamaan yksilön aikaisemmista tietorakenteista, jotta myös uusi informaatio saadaan rekisteröityä. (Viitala 2008, 138 - 139.)

Oppimistapahtuman ensimmäinen vaihe on mieleen painaminen eli asioiden rekisteröinti, joka voi olla ympäristöstä saatuja aistimuksia tai omassa ruumiissa tapahtuvia muutoksia. Kaikki aistimukset eivät jää muistiin pysyvästi vaan häviävät muutaman hetken, tunnin tai päivän kuluessa. Jotkut aistimukset aiheuttavat aivoissa pysyviä toiminnan ja rakenteen muutoksia, näitä kutsutaan muistijäljiksi. Muistijälkien säilyttäminen on oppimistapahtuman toinen vaihe eli retentio, jolloin opittu taito säilytetään tai tieto pidetään muistissa. Oppimistapahtuman kolmas vaihe on muistaminen, joka on aiemmin opitun aktivointia eli palauttamista. Kaikkeen inhimilliseen kehitykseen liittyy nämä kolme oppimistapahtumaa, vaikka ne ovatkin usein satunnaisia ja tiedostamattomia. (Egidius & Madsen 1981, 8, 42.)

Oppiminen on luonteeltaan vuorovaikutusta ja muotoutuu monien tekijöiden välisistä monimuotoisista suhteista. Oppimistapahtumaan vaikuttavat oleellisesti oppijan ominaispiirteet, eli hänen valmiutensa, taitonsa, ennakkotiedot, motivaatio, tavoitteet ja hänen maailmankuvansa. Tapahtumaan vaikuttaa myös oppimistehtävän sisältö, oppimistilanteen odotukset ja vaatimukset sekä oppimistoiminnan suunnittelu. Oppijan toiminta muodostuu näiden asioi-

den yhteisvaikutuksesta, mutta oppija on kuitenkin itse aktiivinen toimija oppimistapahtumassa. (Hypén, Keskinen, Kinnunen, Niemi & Vauras 1992, 32 – 33.)

Uusien tietorakenteiden ja ajatusmallien rakentamisen yhteydessä puhutaan myös syvä- ja pintatason oppimisesta. Pintaoppiminen tapahtuu olemassa olevien tietorakenteiden varassa, kun taas syväoppimisessa oppija kyseenalaistaa tietorakenteitaan ja muokkaa niitä tarvittaessa. Yksilön oppimisen kannalta syväoppiminen on keino, joka muodostaa pitkäaikaisia uusia tietorakenteita ja ajatusmalleja. (Viitala 2008, 140.)

### 2.2.1 Oppimisenäkemykset

Yhtä yleispätevää oppimista selittävää teoriaa ei ole olemassa. Näkemykset eroavat toisistaan näkökulmiensa ja painopisteidensä takia. Koska oppiminen on hyvin monikerroksinen ja tunnesidonnainen tapahtuma, yhtä teoriaa ei voida pitää totena. Oppimisenäkemykset ryhmitellään yleisesti behavioristiseen, kognitiiviseen, konstruktivistiseen ja humanistiseen näkemykseen. (Viitala 2008, 136.)

Behavioristisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on sama kuin käyttäytymisen muutos, jonka aiheuttaa jokin ulkoinen tekijä. Tässä oppimisenäkemyksessä ärsyke laukaisee reaktion ja oppiminen on seurausta tästä reaktiosta. Oppijaa pidetään passiivisena vastaanottajana, joka käyttäytyy ja ohjautuu ulkoisten ärsykkeiden mukaisesti. Toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan palkkioilla ja ei-toivottavaa käyttäytymistä estetään rangaistuksilla tai huomiotta jättämisellä. (Viitala 2008, 136.)

Kognitiivinen eli tietoinen oppiminen muodostuu älyllisten tietojen ja taitojen lisääntymisestä (Egidius & Madsen 1981, 44). Oppija muodostaa opittavasta asiasta selkeän kokonaiskuvan, jonka perusteella hän pystyy ratkaisemaan ongelmia ja suorittaa erilaisia tehtäviä. Tietoinen oppiminen on ajattelemista parhaimmillaan ja asioiden oivaltamista. (Räsänen 1994, 80.) Kognitiivisessa oppimisenäkemyksessä korostuu siis ajattelu ja ymmärtäminen. Oppimisen katsotaan käynnistyvän ristiriidasta, jonka yksilö huomaa vanhan tietonsa ja uuden tiedon välillä, jolloin ristiriita asioiden välillä käynnistää motivaation oppimiseen. Kognitiivisessa oppimisessa henkilö on oman oppimisensa aktiivinen osapuoli. (Viitala 2008, 137.)

Konstrutiivinen oppiminen on kognitiivisen oppimisenäkemyksen laajennus. Siinä on keskeisenä oppijan tietorakenteen muutos ja huomioidaan voimakkaasti myös sosiaalisten yhteyksien vaikutus niiden muotoutumiseen. Yksilö oppii yhdessä muiden ihmisten kanssa ja oppiminen tapahtuu yhteisen tekemisen kautta. (Viitala 2008, 137.)

”Oppiminen ei ole tiedon passiivista vastaanottamista vaan oppijan aktiivista kognitiivista toimintaa, jossa hän tulkitsee havaintojaan ja uutta tietoa aiemman tietonsa pohjalta.” (Gynjälä 1999.)

Konstrutiivinen oppimisenäkemys korostaa siis yksilön oppimisessa myös sosiaalisia suhteita (Viitala 2008, 137).

Humanistinen oppimisenäkemys ottaa huomioon yksilön. Taustalla vaikuttaa positiivinen ihmiskäsitys. Humanistisen oppimiskäsityksen lähtökohtana on luottamus siihen, että ihminen on luonnostaan utelias, päämäärähakuinen ja tarkoitushakuinen. Ihmisen oppimispotentiaalia pidetään suurena ja hänen yksilöllisiä pyrkimyksiään arvostetaan. Oppijan itsemääräämisoikeutta arvostetaan ja luotetaan hänen kykyynsä tietää omat oppimistarpeensa. Humanistinen oppimisenäkemys ottaa huomioon yksilön tarpeet ja hänen oman halunsa oppia. (Viitala 2008, 138.)

### 2.2.2 Erilaiset oppijat

Oppimisesta tekee yksilöllisen tapahtuman paitsi oppijan henkilökohtaiset tietorakenteet, myös oppimistyylin yksilöllisyys. Eri ihmiset oppivat eri tavoin. Kolb on vuonna 1948 määrittellyt neljä erilaista oppijatyyppiä, joita ovatideoija, pohtija, ratkaisija ja toimija. Ideoiva oppija pohdiskelee kokemuksiansa varassa ja tekee havaintoja. Ideoiva oppija on usein luova, sillä hän kykenee tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta ja löytää asioiden välille uusia yhteyksiä. Pohdiskeleva oppija käyttää hyväkseen myös kokemuksiansa ja hänen oppimiseensa kuuluu tyypillisesti myös aktiivinen kokeileminen. Pohtiva oppija ratkaisee ongelmia usein yrityksen ja erehdyksen kautta ja hän ottaa myös riskejä. Ratkaisevalla oppijalla painopiste on käsitteiden ja yleistyksien muodostamisessa sekä pohdiskelevassa havaintojen teossa. Ratkaiseva oppija on teoreettinen pohdiskelija, jota ei ensisijaisesti kiinnosta käytännön merkitys. Toimiva oppija soveltaa käsitteitä ja yleistyksiä uusiin tilanteisiin ja käytäntöihin. (Viitala 2008, 150.)

Ihmisen ajattelun erilaisuus näkyy oppimistilanteessa. Osalla ihmisistä ajattelu pohjautuu todellisuuteen, ja yksilö käsittelee tietoa järjestyksessä. Tälle ryhmälle nähdyllä, kuullulla ja koettulla on tärkeä merkitys. Heille yksityiskohdat ovat tärkeitä, ja ne pysyvät mielessä hyvin, myös käytännönläheisyys on tärkeää. Toinen ryhmä koostuu ihmisistä, joiden ajattelutapa on satunnainen ja konkreettinen. Heille kokeileminen ja kokemus ovat tärkeitä asioita, ja he liittävät siihen yritys-erehdysoppimisen. He ovat usein myös luovia. Kolmannelle ryhmälle on ominaista abstrakti satunnainen ajattelu, ja he järjestelevät tietoa pohtimalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Heille tunteet ovat tärkeitä myös oppimisessa. Neljännen ryhmän ajattelu koostuu teoreettiseen ja abstraktiin pohdintaan. Heille on helppoa löytää asioiden ydin ja keskeiset yksityiskohdat. He tutkivat ja oppivat asioita mieluiten yksin. (Viitala 2008, 149.)

Dryden ja Voss ovat vuonna 1998 eritelleet oppimistavan kolmen tekijän yhdistelmäksi. Sitä määrittää tapa, jolla ihminen vastaanottaa informaatiota helpoimmin. Oppiminen voi tapahtua näkemällä, kuulemalla, liikkumalla tai koskettamalla. Oppimiseen vaikuttaa myös tapa, jolla oppija järjestelee ja käsittelee informaatiota. Oppimistapaa määrittelee myös se, minkälaisia olosuhteita oppija vaatii pystyäkseen vastaanottamaan ja tallentamaan informaatiota mahdollisimman hyvin. Olosuhteet voivat olla sosiaalisia, fyysisiä ja ympäristöllisiä edellytyksiä. Oppimisen lähtökohdat voivat myös vaihdella paljon, ja luottamus omaan oppimiskykyyn vaikuttaa oppimistilanteessa. Osalla ihmisistä voi elämäntilanne olla myös sellainen, ettei uuden oppiminen onnistu hyvin. (Viitala 2008, 150.)

### 2.3 Aikuinen oppijana

Ihmisen kyky muistaa ja oppia säilyy koko eliniän. Terveellä ihmisellä iän karttuminen ei ole yksistään oppimiskyvyn tai muistin heikkenemisen syy, vaikka ikä tuo tullessaan fysiologisia muutoksia. Aikuisen oppimisen perusedellytyksiä on oma motivaatio. Aikuisen oppimismotivaatioon vaikuttaa erityisesti se, että hän voi soveltaa oppimaansa omaan toimintaansa, jolloin oppiminen vastaa hänen omia tarpeitaan. (Kangas 2000, 27.)

Oppiminen kehittyy jatkuvasti elämänkaaren myötä, sillä siihen vaikuttaa yksilön kasvu ja kehitys. Oppiminen kehittyy jatkuvasti myös, koska uuden oppiminen rakentuu aina aiemmin opitun perustalle ja sitä myötä, kun ihminen oppii uusia asioita, hänellä on paremmat edellytykset taas oppia uutta. Aikuisella maailmankuva on jo jäsentynyt ja tietopiiri on jo laa-

ja. Tämä antaa hyvät edellytykset uuden oppimiselle sekä myös vanhan tiedon syventämiselle. (Rauste – Von Wright, Soini & Von Wright 2003, 73.)

Osa työelämän oppimisesta tapahtuu muodollisesti koulutuksissa ja muissa ohjatuissa tilaisuuksissa. Osa oppimisesta tapahtuu epämuodollisesti työssä ja vapaa-ajalla. Suurin osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu kuitenkin työssä epämuodollisesti huomaamatta. Nykyisin aikuisella oppimisen haasteet ovat usein tietojen päivittämistä ja uusien taitojen omaksumista tai taitojen syventämistä. Kehittyäkseen aikuisen ihmisen tulisi kyetä kyseenalaistamaan vanhan ajatusmallinsa oppiakseen uutta ja kehittyäkseen. (Viitala 2008, 136, 142.)

Ihmisen on aina pitänyt kyetä oppimaan nopeasti ja jatkuvasti selviytyäkseen. Työelämän nopeutunut muutostahti pakottaa oppimaan nopeammin ja enemmän. Nopeasti uudistuva työ ja työympäristö edellyttävät hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen ja aikuisen on otettava oppimisesta henkilökohtainen vastuu. (Viitala 2008, 135.)

Nykypäivänä aikuisen odotetaan sekä työssään että muussa elämässään pystyvän mukautumaan nopeaan muutokseen ja samalla jatkuvasti uusimaan tietojaan ja taitojaan (Rauste - Von Wright ym. 2003, 77). Aikuista ei yleisesti ottaen voi opettaa, ellei kyseessä ole konkreettisen taidon opettaminen. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee uutta informaatiota aikaisempien ajatusmalliansa kautta. (Viitala 2008, 135.) Aikuinen on jo ehtinyt elää omaa elämäänsä ja hänellä on jo olemassa olevia ajattelutottumuksia. Aikuinen tukeutuu kuitenkin oppiessa laajoihin aikaisempiin tietoihin, joita hyväksi käyttäen hän rakentaa itselleen suurempaa tietoisuutta asioista. Aikuisen oppimisessa korostuu määrätietoinen oppiminen toimintaa varten. Aikuinen oppija hakee tietoja ja taitoja lisätäkseen pätevyyttään työelämässä tai yhteiskunnassa. Hän saattaa opiskella myös rikastuttaakseen omaa henkistä maailmaansa. (Hypén ym. 2003, 10, 31.) Syvälinen oppiminen ei synny aikuisella vain ulkoisten vaikutusten myötä vaan oppiminen edellyttää aitoa merkityksellisyyttä, jonka varassa on myös halu oppia uutta (Viitala 2008, 144).

Aikuisen oppimisessa on tiettyjä erityispiirteitä, joita Knowles on vuonna 1985 listannut. Hänen mielestään aikuinen pyrkii oppimisessa riippuvuudesta itseohjautuvuuteen. Aikuinen käyttää taustalla jo olevaa ajatusmaailmaansa tärkeänä osana oppimisesta. Aikuisella on oltava aito ja koettu tarve oppimiseen, jotta se olisi tehokasta. Motivaatio oppimiseen on ratkaisevaa aikuisen oppimisessa. Suurin vaikeus aikuisen oppimisessa on kyetä poisoppimaan vanhasta, sillä ihminen pyrkii olemaan uskollinen omille perusteluilleen ja näkemyksilleen. Uu-

den oppiminen vaatii altistumista uusille asioille ja siinä on luovuttava jostain tutusta ja turvallisuudesta. (Viitala 2008, 141.)

### 2.3.1 Itseohjautuva oppiminen

Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa ihmisen kykyä arvioida omia tavoitteitaan ja toimintaa sekä toiminnan tuloksia. Aikuisen valmiudet itsearviointiin ovat usein hyvät, jolloin ihminen sitoutuu oppimiseen ja ottaa vastuun omasta oppimisestaan. (Kangas 2000, 28.)

Itseohjautuva oppiminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat itseohjautuvuuden mahdollistava oppimisympäristö, oppijan oppimistaidot sekä oppijan suuntautuminen oppimiseen. Kaikki kolme osa-aluetta ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja niiden yhteisvaikutuksesta syntyy itseohjautuva oppimisprosessi. Jotta oppimisesta tulisi itseohjautuvaa, on oppimisympäristön oltava sellainen, jossa hän saa itse osallistua oppimiseen esittämällä kysymyksiä ja kyseenalaistamalla uutta asiaa. Oppimisympäristö edistää itseohjautuvuutta myös silloin, kun oppijalle annetaan mahdollisuus itse etsiä ja jäsentää tietoa. Oppijalla tulee olla myös taitoja oman oppimistoimintansa hallintaan ja toimintatapojensa kehittämiseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että oppijan tulisi kiinnittää huomiota laajempiin kokonaisuuksiin eikä pelkästään pinnalliseen ja yksityiskohtaiseen faktatietoon. Itseohjautuvuuteen tarvittavat oppimistaidot ovat sellaisia, että oppija osaa yhdistää asioita laajoiksi kokonaisuuksiksi. Itseohjautuvassa oppimisessa oppijan on oltava myös motivoitunut oppimaan ja hänen tulisi olla kiinnostunut opetettavasta asiasta. Itseohjautuvan oppijan tulisi myös osata joustavasti muuttaa opiskelutapojaan tilanteen tai vaatimuksen mukaisiksi. (Lindberg 1998, 17.)

### 2.3.2 Elinikäinen oppiminen ja oppimisen kehittäminen

Nykypäivänä on alettu puhua elinikäisen oppimisen välttämättömyydestä, johon liitetään usein aikuiskoulutus ja ammattiurien vaihdokset ihmisen elämän aikana. Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan kuitenkin kaikkeen oppimista, johon muuttuva työelämä ja elinympäristö haastavat meidät. (Viitala 2008, 136, 142.) Elinikäisen oppimisen ideana on haastaa yksilöt käyttämään oppimispotentiaaliaan paremmin. Elinikäiseen oppimiseen kuuluu olennaisena oppimisen jatkuva kehittäminen, ei pelkästään oppiminen. Valmistautuminen odottamatto-

maan on yksilön ja yhteiskunnan kannalta oppimisen kehittämiseen tähtäävää työtä. Oppimisen kehittämisessä tärkeä asia on innoittaa yksilöitä ja yhteisöjä kiinnittämään huomiota oppimiseen, sillä oppiminen kuuluu jokaiseen elämänvaiheeseen. (Markkula & Suurla 1997, 32.)

Oppimisen kehittämisessä tärkeänä osana on ihmisen terve minäkäsitys ja selkeä käsitys omista kyvyistä, mahdollisuuksista ja rajoitteista. Yksilö, jolla on vahva käsitys itsestä oppijana, ihmisenä ja työntekijänä, lähtee kriittisesti kyseenalaistamaan omia oletuksiaan ja sitä kautta oppimaan uutta. Oppiminen on yksilölähtöinen prosessi, jossa parhaimmassa asemassa ovat yksilöt, joiden toimintaa joku tukee. Tukena voi olla ihminen, joko työtoveri tai esimies, jonka kautta omia ajatuksia ja pohdiskeluja voi peilata. Myös kouluttajan tai opettajan tuki on tärkeää. Oppiminen kehittyy parhaiten ympäristössä, joka tukee uuden tiedon syntyä ja edistää taitoa etsiä ja kyseenalaistaa tietoa. Oppiminen kehittyy myös, kun yksilö osaa arvioida itse omaa toimintaansa ja saa siitä myös arviointia joltain muulta taholta. (Ruohotie 1996, 83.)

Yksinkertaistaen voisi todeta, että oppimisen kehittäminen on kolmivaiheinen prosessi, jossa oppimistuloksen tavoite, toteutus ja arviointi kulkevat käsi kädessä. Ensimmäinen on asetettava oppimiselle tavoite, esimerkiksi jonkin uuden toimintatavan oppiminen. Oppiminen toteutetaan mielekkäällä ympäristössä tavalla, jonka oppija kokee mielekkääksi ja hän saa parhaat mahdolliset olosuhteet ja keinot oppimiselle. Oppimista on myös arvioitava koko ajan pitäen silmällä myös tavoitteen toteutumista. Oppijalle on tärkeä saada arviointia esimerkiksi kouluttajalta ja hänen on tehtävä myös jatkuvaa itsearviointia omasta oppimisestaan, jotta oppimistuloksen ovat parhaat mahdolliset ja tukevat tavoitteen toteutumista. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 188 – 189.)

Työympäristössä oppimista voi kehittää erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat ensinnäkin siihen, miten helposti yritys saa osaavaa työvoimaa itselleen ja kuinka hyvin yritys saa pidettyä heidät palveluksessaan. Kuitenkin palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat myös siihen, miten palveluksessa olevat henkilöt saadaan motivoitumaan ja kehittämään omaa osaamistaan. (Viitala 2005, 248.)

### 2.3.3 Motivaatio ja oppiminen

Ihmisen toiminnan säätelyssä motivaatiolla on keskeinen osuus. Kaiken toiminnan aikaansaamisen perimmäiset syyt ovat biologisesti määräytyvät tarpeet, joita yksilö tarvitsee pysyäkseen hengissä. (Rauste - Von Wright ym. 2003, 56.) Hengissä säilymisen motiiveja kutsutaan orgaanisiksi motiiveiksi, joista tärkeimmät ovat nälkä, jano, lämpötila ja kipu (Egidius & Madsen 1981, 20).

Tunnetuin motivaatioteoria lienee A. H. Maslow'n malli. Maslow'n teoria perustuu ajatukseen siitä, että ihmisen käyttäytyminen saa voimansa sisäisistä jännitteistä tai tarpeista, joita ihminen toiminnallaan pyrkii lieventämään. Teorian mukaan ihminen pyrkii tavoitteisiinsa vain silloin, kun niiden saavuttaminen on mahdollista. Maslow'n mukaan motivaation virittäjänä on aina tyydyttämätön tarve. Hänen vuonna 1954 kehittämä tarvehierarkia ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan.

1. fysiologiset tarpeet, kuten jano, nälkä ja lämpötila
2. turvallisuuden tarpeet, kuten yhteisön tai elinympäristön turvallisuus
3. sosiaaliset tarpeet, sosiaaliset kontaktit muiden ihmisten kanssa
4. arvostuksen tarpeet, arvostuksen saaminen ystävien ja työkavereiden keskuudessa
5. itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten luovuus.

Maslow'n mukaan luokat ovat hierarkkisessa yhteydessä toisiinsa, jolloin ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Alimmalla tasolla ovat siis fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. (Viitala 2002, 154.)

Nykyisin motivaatioteorioihin on lisätty myös tiedonkäsittely, oppimisprosessin näkökulma sekä motivaation yhteys sosiaalisiin suhteisiin ja ympäristöön. Motivaatio riippuu kuitenkin monista eri tekijöistä. Yksilö kantaa motivaation aineksia pääosassa itsessään. Ihmisen motivaatiota lisää usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2002, 155.)

Uuden oppimiseen vaikuttaa olennaisella tavalla motivaatio, jonka taustalla vaikuttaa voimakkaasti ihmisen tarpeet. Ihmisen tarpeet täytetään, kun yksilön oppimista tuetaan ja hänen



panostaan arvostetaan. Yksilön tulisi myös saada tehdä itse ainakin joissain määrin päätöksiä omasta oppimisestaan. Yksilöä tulisi myös kunnioittaa ja kohdella hyvin oppimisympäristössä. Motivaation perustan luo oppijan tulkinta opittavan asian tärkeydestä. (Viitala 2008, 144.)

Motivaatioprosessissa oppijan odotuksilla, uskomuksilla ja arvoilla on merkitystä. Erilaisia odotuksia ovat oppijan itseluottamus ja usko omiin kykyihin, usko omiin menestymisen mahdollisuuksiin sekä oppijan tunnereaktiot arviointitilanteessa. Motivaatioon vaikuttaa myös tavoitteet opittavasta asiasta sekä oppimisen mielekkyys. Oppimismotivaatioon voi vaikuttaa myös opittavan asian haasteellisuus, uteliaisuus sekä oppimisen ilo. (Ruohotie 1996, 94.)

#### 2.3.4 Oppimaan oppiminen

Oppimisen lisäksi on tärkeä oppia oppimaan. Se, miten ihmiset oppivat, vaihtelevat paljon yksilöstä riippuen. Jotkut oppivat lukemalla, jotkut kuulemalla. Jotkut voivat oppia parhaiten tekemällä, ja useimmiten kaikkien kolmen yhdistelmä on paras väylä oppimiseen. Joillakin ihmisillä oppiminen onnistuu parhaiten, kun heillä on opettaja opettamassa uutta asiaa, osalle parhaan tuloksen antaa yksin oppiminen ja osalle ryhmän tuki on tärkeää oppimisessa. Oppimistapoja on monenlaisia, mutta tärkeää on löytää itselle ne sopivimmat keinot. On kuitenkin eräitä taitoja, jotka ovat kaikille ihmiselle yhteisiä ja niitä on tärkeä käyttää oppimisessa. Näitä taitoja ovat mielikuvitus, luovuus sekä kommunikointitaidot. (Helsilä 2002, 85 – 86.)

Uuden tiedon mielekäs käyttö vaatii, että se yhdistetään mahdollisimman laajaan yhteyteen ja että sitä osataan toiston lisäksi myös ymmärtää. Tarkoituksen mukainen oppiminen on taito, jolloin opitaan oppimaan. Oppimaan oppimisen tavoitteena on sellaisten toimintamallien omaksuminen, jotka auttavat selviytymään uusissa tilanteissa ja antavat valmiuksia kohdata uusia haasteita ja lähestyä ongelmia eri suunnista. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 133.) Yksilö miettii millä tavoin hän pyrkii ymmärtämään uutta asiaa ja tutkii sitä. Hän pohtii omia toimintatapojaan ja tarvittaessa pyrkii muuttamaan niitä tavoitteisiin sopiviksi. (Lindberg 1998, 14.) Oppimaan oppiminen on taito, jota voi harjoittaa. Oppimaan oppimisessa merkittävä tekijä on itsearviointi, joka on yksilön kyky nähdä, mitä hän ymmärtää ja mitä hän ei ymmärrä. Itsearviointi nähdään myös yksilön kykyinä soveltaa toimintansa tehtävän vaatimuksia vastaaviksi. (Ruohotie 1996, 77.)

Tavoitteellinen oppiminen eli oppimaan oppiminen on sellaista, että oppimistilanteessa yksilö pystyy arvioimaan, miten kyseistä tilannetta tulisi lähestyä sekä mistä ja miten tietoa voi etsiä ja rakentaa. Tavoitteellisen oppimisen taitoja tarvitsee jokainen ihminen. Tärkeää on, että oppija löytää opitun asian kokonaisuuden ja sen ydinasiat. Hänen tulisi oppia kysymään, mikä kulloinkin opetettavassa asiassa on oleellista ymmärtää ja mitä hänen tulee oppia ymmärtääkseen asioiden kokonaisuuksia. Oppimaan oppimisessa yksilön on myös opittava arvioimaan olemassa olevia käsityksiään opittavasta asiasta ja kyseenalaistamaan tietojaan ja asenteitaan. Oppimaan oppimisen taito onkin taitavaa ajattelua, johon liittyy uusien asioiden muodostaminen haasteellisiksi ongelmanratkaisutilanteiksi. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 135.)

### 2.3.5 Tietojen oppiminen

Yksilön osaamisen tärkeä peruste on tieto. Tiedon laadulla on paljon merkitystä sille, minkälaisen pohjan se tarjoaa ammattitaidolle. Ammattitaito vaatii tietoja, taitoja sekä motivaatiota toimintaan. Yksilön havainnoinnissa, tiedon tulkinnassa ja ymmärtämisessä on pohjana aikaisemmat kokemukset. Tiedot rakentuvat myös mielipiteiden, tunteiden ja asenteiden varassa, jolloin tieto ei ole aina totuudenmukaista siihen liittyessä myös ihmisen tunteet. (Viitala 2008, 126.) Korkealaatuinen tieto ilmenee kokonaisuuksien hahmottamisena, analyysien tekemisenä, mallien muodostamisena, soveltamisena ja uusien oivallusten tuottamisena (Kivi 1997, 13).

Blackler on vuonna 1995 jaotellut tiedon viiteen eri lajiin, jotka ovat sisäistetty, kehollistettu, kulttuuristettu, ankkuroitu ja kooditettu tieto. Sisäistettyyn tietoon liittyy sisäistettyjä faktoja ja toimintaperiaatteita, jotka ovat jo yksilön tiedoissa. Kehollistettuun tietoon liittyy ihmisen taidot ja hiljainen tieto. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan asioita, joita ihminen osaa tehdä niin sanotulla ”näppituntumalla”. Kulttuuristettu tieto on ajansaatossa yksilölle muodostunutta yhteistä tietoa, jonka hän saa itselleen usein kertomusten, vertauksien ja tarinoiden kautta. Ankkuroituun tietoon liittyy työvälineiden, teknologian ja materiaalin käyttöön liittyvä tieto. Tähän liittyy myös tiedot työorganisaation rakenteesta ja rutineista. Kooditettuun tietoon liittyy kirjattua tietoa, kuten erilaisia ohjeita ja toimintaperiaatteita. Ankkuroituun ja kooditettuun tietoon liittyy tieto, johon yksilön on sopeuduttava aloittaessaan uutta, esimerkiksi tullessaan uuteen yritykseen. (Viitala 2008, 129)

Nykyisin tieto uusiutuu ja moninkertaistuu kokoajan lyhyemmässä ajassa, joten ihminen joutuu elämänsä aikana sopeuttamaan oman tietonsa ja taitavuutensa muutoksen mukana selviytyäkseen muuttuvassa työelämässä. Ihmisen taipumus kehittää rutiineja ja tottumuksia saattaa vaikuttaa suuresti hänen mahdollisuuksiin oppia uutta tai syventää vanhaa tietoa. Muutokset aikuisen tiedoissa edellyttävät usein vanhojen tietorakenteiden korvaamista uusilla. (Hypén ym.1992, 28.)

Tietojen oppiminen on yksilöllinen ja aktiivinen rakennusprosessi. Tietojen oppiminen onkin yksilössä itsessään tapahtuvaa toimintaa, joka tarkentaa ja muuttaa yksilön käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Se on toimintaa, joka tuottaa muutoksia taitoihimme ja valmiuksiimme sekä myös ajatteluun, ongelmanratkaisuun ja uuden tiedon käsittelyyn. Tiedon tärkeimpänä tehtävänä on oppimisen välityksellä jatkuvasti jäsentää yksilön sisäisiä malleja, jotka ovat tiedollisen toiminnan perusta. Lähtökohtana oppimiselle on aina ulkoisen todellisuuden asettamat ehdot toiminnalle. (Hypén ym. 1992, 31.)

Jokaisella yksilöllä on paljon hiljaista tietoa. Se on tietoa, joka vaikuttaa yksilössä koko ajan ja sisältää henkilökohtaista, geneettistä, ruumiillista, intuitiivista, kokemusperäistä ja persoonallista tietoa. Hiljainen tieto siirtyy yksilölle jäljittelyn, samastumisen ja tekemisen kautta. Yksilön hiljainen tieto on tärkeää yksilön oppimisessa, sillä sen avulla hän kykenee sisäistämään opittuja asioita paremmin sekä pystyy arvioimaan uuden opitun asian todenperäisyyttä. (Viitala 2008, 131.)

#### 2.4 Työssä oppiminen

Termi työssä oppiminen pitää sisällään hyvin erilaisia asioita. Siihen liittyy koulutukseen liitettävä harjoittelujakso, työn äärellä tapahtuva satunnainen ja tiedostamaton oppiminen, perehdytys, työhön opastus sekä henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittämiseen liitetään kaikki koulutusilaisuudet, joissa työntekijät käyvät työn ohessa. Työssä oppiminen onkin kaikkea työn äärellä tapahtuvaa tietoista ja tiedostamatonta oppimista. (Kupias 2000, 133.) Työssä oppimisessa pidetään arvokkaana oppimistapahtumaa, joka kehittää ihmistä, mutta ei aseta ehtoja hänen toiminnalleen (Räsänen 1994, 112).

Oppimisen ytimen organisaatioissa muodostaa yksilöiden oppiminen. Työssä oppiminen tehostuu, kun yksilö osallistuu työhön liittyviin koulutuksiin, hankkeisiin ja niiden analysoin-

tiin. Perehdyttäminen ja työnopastaminen ovat hyviä tapoja nopeuttaa ja kehittää yksilön oppimista. Oppiminen olisi aina kuitenkin toteuttaa oppijalähtöisesti ja yksilön oppimista tukien. Tärkeässä asemassa on kokemusten jakaminen sekä avoin keskustelu esimerkiksi perehdyttäjän kanssa. Kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat tekevät yksilöiden työssä oppimista suunnitelmallisemmaksi. Oppimispäiväkirjat perehdyttämisen, työnopastuksen ja muun henkilökohtaisen kehittymisen tukena mahdollistavat paremmin kokemuksesta oppimiseen. (Kupias 2000, 134.)

## 2.5 Oppiminen osana perehdyttämistä

Perehdyttämisen organisointi yrityksessä kuvastaa sitä ajatusmallia, joka organisaation vaikuttajilla on oppimisesta. Perehdyttämisestä ja oppimista organisoidaan tämän ajatusmallin varassa. Tämä tiedostamaton ajatusmalli heijastuu myös laajemmin organisaation tapaan jakaa tietoa ja kehittää osaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.)

Perehdyttäjän on kerrottava tulokkaalle, miten hänen uudet työtehtävänsä tukee yrityksen menestymistä ja mitä yksittäisen työntekijän on saatava aikaan. Joskus uuden työntekijän työtehtävät muotoutuvat vasta perehdytyksen myötä, perehtyjän osaamisen ja aikaisemman kokemuksen perusteella. Työntekijän oppimista helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät helposti kirjallisina esimerkiksi perehdytyskansiosta. Perehdytyskansiosta sekä uudet että vanhat työntekijät voivat palata ajan kanssa tarkistamaan ja omaksumaan asioita työn lomassa. (Kupias & Peltola 2009, 69 – 70.)

Oppiminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä keskenään. Tunne omasta oppimisesta ja osaamisesta on uudelle tulokkaalle tärkeää. Erityisesti perehtymisen aikana uusi työntekijä joutuu ponnistelemaan oppiakseen uusia asioita. Vaikka perehdytyskansio onkin tehty yksinkertaistetusti uutta tulokasta ajatellen, on työntekijän itse huolehdittava siitä, että aukot hänen tietämyksessään täyttyy perehdyttämisen aikana ja yksilö oppii mahdollisimman paljon uutta tärkeää tietoa. Uuden oppimisessa tarvitaan aluksi nöyryyttä ja rohkeutta sekä kykyä hahmottaa omat heikkoudet ja vahvuudet. Tärkeä osa oppimisessa osana perehdytystä on työntekijän oma käsitys itsestään. Kuitenkin jatkuva ja säännöllinen sekä positiivinen että kehittävä palaute vahvistaa työntekijän oppimista ja kehittymistä. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Työhön perehtymiseltä odotetaan monia asioita. Osa uusista työntekijöistä haluaa oppia seuraamalla toisen työntekijän työtä, osa haluaa oppia kirjalliseen materiaaliin tutustumalla ja osa haluaa oppia kokeilemalla. Monet uusista työntekijöistä arvostavat kuitenkin, että kirjallinen perehdyttämisen materiaali on tarvittaessa saatavilla. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Jokainen perehdyttäjä on osaltaan perehtyjän oppimisen edistäjä. Perehdyttäjän tulisi ottaa uuden tulokkaan oppimisessa huomioon oppijan aikaisemmat kokemukset ja osaaminen, yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet sekä oppijan motivaatio. Hänen tulisi sen tukea oppijan motivaatiota, oppimisilmapiirin sekä edistää heidän välistään vuorovaikutusta. Perehdyttäjän tulisi myös mahdollisuuksien mukaan lisätä oppimiseen liittyviä palautemahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 125 – 126.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on uuden työntekijän opastamista ja opettamista työhön sekä organisaatioon. Organisaation sisällä uuteen työtehtävään siirtyessä tarvitaan myös perehdyttämistä, mutta silloin painopiste on työtehtävissä. Useilla työpaikoilla perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti perehdyttäjien avulla. Perehdyttämisestä päävastuussa on aina kuitenkin esimies. (Viitala 2008, 252.) Tässä kappaleessa käsitellään perehdyttämistä ja sen tärkeyttä organisaatiossa. Luvussa on tarkoitus pohtia perehdyttämisohjelman suunnittelua, sen eri vaiheita sekä vastuuta perehdyttämisestä.

#### 3.1 Perehdyttämisen määrittely

Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä työntekijän hyvinvoinnille. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän tai työtä vaihtavan sopeutumista ja oppimista. Samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.) Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle (Viitala 2003, 259). Työntekijän perehdyttämättä jättäminen merkitsee sitä, että hänet jätetään oppimaan työolot ja työ reaktio- ja mallioppimisen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta, mihin millään organisaatiolla ei liene varaa (Räsänen 1994, 234).

Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon tuleva työntekijä opetetaan ja opastetaan työhön, työympäristöön ja työtovereihin sekä työhön kohdistuviin odotuksiin. Perehdyttäminen nähdään usein toimenpidesarjana, jolla edistetään uuden työntekijän työnhallintaa ja sopeutumista työyhteisöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.) Perehdyttämistä voidaan kutsua myös ohjaukseksi organisaatioon (Heinonen & Järvinen 1997, 142). Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista ja opastamista siihen saakka, kun hän pärjää omillaan. Perehdytystä tarvitaan myös, jos vanha työntekijä siirtyy uusiin työtehtäviin työniemessä. Perehdyttämisen hoitaa pääsääntöisesti esimies, mutta esimies voi myös valita organisaatiosta toisen henkilön, joka perehdyttää tulokkaan, kuten Juhani Kauhanen (2001, 83) on todennut teoksessaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan motivoitumaan ja innostumaan uudesta työympäristöstään ja tehtävistään, sekä perehdytyksen avulla pyritään lisäämään työntekijän tuottavuutta yrityksen kannalta. Perehdytys kuuluu siis keskeisesti uuden henkilön kehittämi-

seen. Perehdyttäminen on tärkeä toimenpide, sillä hyvin suoritettuna se nopeuttaa tulokkaan työtehon nostamista optimaaliselle tasolle. Perehdyttäminen uuteen työhön tulisi suorittaa mahdollisimman pian, jotta myös mahdollisilta virheiltä ja muilta ongelmilta säästyään. (Kauhanen 2001, 83.) Kustannusten kannalta perehdyttämisen tulisi olla nopeaa ja tuloksellista sekä sellaista, että se häiritsee yrityksen normaalia toimintaa mahdollisimman vähän (Nieminen 1996, 85).

Palveluyrityksessä perehdyttäminen ja työnopastus ovat aivan välttämättömiä. Asiakaspalvelussa mukana olevan henkilön on alusta alkaen tiedettävä paitsi oma tehtävänsä myös laajasti taustaa koko yrityksestä. Asiakkaat saattavat tarvita monenlaista tietoa, ja asiakaspalvelijan on osattava auttaa asiassa kuin asiassa. Perehdyttämisen merkitys on suuri myös vanhan työntekijän siirtyessä toimesta toiseen, koska ihmiset arastelevat helposti uusien tehtävien vastaanottamisessa peläten epäonnistumista uudessa tehtävässä. (Heikurainen & Joutsenkangas 1996, 205 – 209.)

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Työyhteisöön perehdyttämisellä työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja tavat. Työpaikkaan perehdyttämisellä työntekijä tutustuu työpaikkansa ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin. Työhön perehdyttämisellä eli työnopastuksella tarkoitetaan työntekijän perehdytystä omaan työhönsä ja siihen liittyviin odotuksiin. (Kauhanen 2001, 141.) Perehdyttäminen tulisi nähdä pitkäjänteisenä prosessina, jonka välityksellä työntekijä oppii jäsentämään tiedollisesti työyhteisön toimintaa (Nieminen 1996, 85).

Perehdyttämisestä puhutaan usein myös silloin, kun tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana (Kupias & Peltola 2009, 18). Perehdytettäviä voivat olla myös lomittajat, osa-aikatyöntekijät, harjoittelijat, kesätyöntekijät, opinnäytetöiden tekijät, sisäisen siirron saaneet, kansainvälisiin tehtäviin lähteneet, tai kotimaahan uuteen tehtävään palanneet työntekijät (Heinonen & Järvinen 1997, 142). Perehdytystä voidaan antaa myös vanhoille työntekijöille, mikäli organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Perehdytys toimintatapo-

jen muuttuessa on tärkeää, jotta vältetään muuten helposti sattuvilta virheiltä ja taloudellisilta vahingoilta. (Kauhanen 2001, 141.) Hakkarainen ja Kangas (1996, 22) ovat kirjoittaneet Kouluttajana työpaikalla –oppaassa, kuinka nykyään muutoksia tapahtuu nopeasti ja sen vuoksi on tärkeää, että esimerkiksi opintovapaalta tai äitiyslomalta palaavat henkilöt perehdytetään samalla tavalla kuten uudetkin tulokkaat.

### 3.2 Perehdyttämisen tavoite

Työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2001, 141). Kokonaisuudessaan tavoitteena on antaa kuva organisaatiosta, työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan. Tavoitteena on luoda monipuoliset valmiudet työssä menestymiseen ja positiivisen työmotivaation syntymiseen sekä luoda myönteinen asenne yrityksestä. Perehdyttämisen tavoitteena on myös varmistaa työyhteisön toiminta sekä lähitulevaisuutta että myöhempää aikaa varten. Onnistuneen perehdyttämisen tulisi edistää esimiehen ja työtovereiden välistä luontevaa vuorovaikutusta sekä eliminoida virhemahdollisuudet työtehtävissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Uuden työntekijän kehittämisessä on tavoitteena saada hänet nopeasti oppimaan tehtävänsä sekä yrityksessä noudatettavat tavat. Tällöin tärkeimmät kehittämisen muodot ovat perehdyttäminen ja työnopastus. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1996, 205.) Perehdyttämisen onnistuminen riippuu ratkaisevasti sen toteutuksesta. Lähimmän esimiehen myönteinen suhtautuminen opastamiseen, sopiva perehdyttäjien valinta sekä hyvä yleissuunnitelma edistävät onnistumista. (Nieminen 1996, 90.) Tavoitteisiin päästään parhaiten, kun perehdyttäminen pidetään monivaiheisena opastus- ja oppimisprosessina, jossa käydään kaikki olennaiset asiat läpi eikä keskitytä vain itse työn opettamiseen. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen jälkeen uuden työntekijän tai uuden työtehtävän vastaanottaneen henkilön on oltava selvillä yrityksen päämääristä, tavoitteista, tavoista toimia, markkinoista ja markkinatilanteesta sekä organisaation vahvuuksista ja heikkouksista. Syvälinen perehdyttäminen yrityksen toimintaan antaa henkilöstölle mahdollisuuden nähdä oma työ selvästi osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä vuorostaan auttaa omaan työhön motivoitumista. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)



Parhaimmillaan perehdyttäminen on hyvin luonteva tapahtumien ketju, jossa tulokkaan oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla ja jossa varmistetaan, että hänen roolinsa organisaatiossa muotoutuu sellaisiksi kuin alkuperäinen tavoite oli (Kjelin & Kuusisto 2003, 163). Onnistuneen perehdyttämisen seurauksena henkilöstölle kehittyy myös omaehtoista ongelmanratkaisua ja auttaa tiimi- ja ryhmätyössä. Hyvällä perehdyttämällä varmistetaan ennen kaikkea se, ettei hyvä työntekijä muutu valinnan jälkeen huonoksi. (Räsänen 1994, 235.)

### 3.3 Perehdytysohjelman suunnittelu

Hyvä perehdyttäminen ja työnopastus vaativat suunnitelmallisuutta. Monissa yrityksissä on käytössään perehdytysohjelma, johon kuuluvat kaikki perehdyttämisen vaiheet ja tavat toimia. Perehdyttäminen vaatii myös sen dokumentointia, jatkuvuutta ja valmentautumista perehdyttämiseen. On hyvä, jos perehdyttämisohjelma laaditaan kirjalliseen muotoon. Näin jokainen yrityksen työntekijä voi olla mukana perehdytyksessä yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. (Hätönen 2000, 69.) Perehdytyksen suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston (Mäntynen & Penttinen 2009, 2).

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että kehittymisen tavoitteet on määritelty organisaatiossa. Tarkoituksenmukainen suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. (Kupias & Peltola 2009, 87.) On käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda organisaatioon perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Siinä on määriteltävä, kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. (Viitala 2003, 260.) Uusi työntekijä voi myös osallistua itse oman perehdyttämisensä suunnitteluun, mikä on omiaan luomaan aktiivista työtettä alusta lähtien (Niemi 1996, 90).

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää mahdollisesti olemassa olevan ohjelman lisäksi myös erilaisia esitteitä ja muita yrityksen toimintaan liittyviä aineistoja. Perehdytysvaiheessa on hyvä tutustua myös alan työsuojeleoppaaseen sekä käydä läpi yrityksen turvallisuusasiat ja esimerkiksi mahdollinen pelastussuunnitelma. Perehdyttämiseen voi myös kuulua muita koulutuksia tai oppimistilaisuuksia, kuten turvallisuuskoulutuksia tai ensiapukursseja. Hyvän perehdyttämisen ja opastussuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelele asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Mäntynen & Penttinen 2009, 2.)

Perehdyttämisen suunnittelun avulla voidaan rakentaa perehdyttämisohjelma, jonka suunnittelun yhteydessä voidaan kartoittaa esimiesten ja henkilöstön mielipiteitä siitä, millaisia asioita ohjelman tulisi sisältää. Yleissuunnitelma voidaan laatia esimerkiksi lomakemuotoon, jolloin perehdyttäjät voivat seurata lomakkeen avulla perehdyttämisen etenemistä ja tehdä tarpeellisia, yksilökohtaisia muutoksia. (Nieminen 1996, 89.) Perehdyttämisessä tarvitaan opastuksen ja keskustelujen ohella myös hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia, joka voidaan koota kirjalliseksi paketiksi tai itseopiskeluohjelmaksi. Se voi sisältää muun muassa yritysasettejä, vuosikertomuksen kirjallisen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, kehittämisperiaatteita henkilöstöstä ja tiedotuksesta, työ säännöt ja turvallisuusohjeet ja tervetuloa taloon – esitteen. (Viitala 2002, 262.) Sokos Hotel Koljonvirran henkilökunnalle järjestetyssä kyselyssä vastaajat toivoivat perehdytyskansion sisältävän juuri näitä asioita.

### 3.4 Perehdyttämisen eri vaiheet

Perehdyttämisellä on monia eri vaiheita, joista ensimmäinen vaihe on työntekijän valinta työhaastattelun avulla. Hakuprosessissa edetään useamman vaiheen kautta ja niissä pyritään erilaisten karsintakierrosten avulla supistamaan hakijoiden joukkoa. Arviointien avulla luodaan kokonaiskäsitys hakijoiden työkokemuksesta, henkilötaustasta, koulutuksesta ja persoonallisuudesta. Arviointien avulla helpotetaan valintaa uudesta työntekijästä. Perehdyttäminen pitäisi aloittaa valintamenettelyvaiheessa, minkä voi nähdä myös yrityskuvamarkkinointina. (Viitala 2002, 255, 260.)

Toisessa vaiheessa valittu työntekijä solmii työsuhteen. Työsopimuksessa sovitaan työajasta – ei työn tuloksesta. (Viitala 2002, 258.) Työntekijä saapuu työpaikkaan ja hänelle esitellään työtilat. Uudelle tulokkaalle tulee näyttää toimipiste, jossa hän tulee työskentelemään, lisäksi myös muut mahdolliset osastot ja tilat yrityksessä. Uuden työntekijän on tärkeä oppia tuntemaan muut työntekijät, etenkin ne henkilöt, joiden kanssa hän tulee työskentelemään, kuten tuleva työtiimi. Perehdyttäminen työpaikkaan ja työtiloihin on tärkeää tehokkuuden lisäämisen ja työturvallisuudenkin kannalta. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua työhönsä jo ennen perehdyttämistä, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun. (Viitala 2002, 260.)

Perehdyttäminen tulisi suorittaa mahdollisesti käytössä olevan perehdytysohjelman mukaisesti askel askeleelta, jotta jokainen vaihe perehdytetään uudelle työntekijälle. Esimiehen tulisi laatia tulijan kanssa hänelle sopiva perehdyttämisohjelma. (Viitala 2002, 261.) Käytössä olisi

hyvä olla myös muistilistat itse perehdyttäjälle ja perehdytettävälle, joihin merkitään jokaisen vaiheen jälkeen, että asia on käyty läpi huolellisesti. Perehdyttämisen jälkeen on hyvä käydä läpi lista, jossa esitellään eri vaiheet, ja kerrata asiat, jotka ovat jääneet epäselviksi tai huomiotta. Nykypäivän kiireisissä organisaatioissa on mahdollisuus suunnitella perehdyttämiskortti tai kartta, jonka avulla uusi työntekijä suunnistaa melko itsenäisesti alussa eri henkilöiden luona tutustumassa eri asioihin. Tällainen perehdyttämien vahvistaa uuden työntekijän itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta heti alusta alkaen. (Viitala 2002, 261.)

Perehdytyksen edetessä perehdytettävä pääsee kokeilemaan työtä opastuksen avulla ja kokeilemaan esimerkiksi koneita ja laitteita perehdyttäjän avustuksella. Perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, joka voi tehtävän mukaan kestää muutamasta päivästä muutamaankuukauteen. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen käytetään yleensä useita päiviä, jopa viikkoja. Aika on luonnollisesti riippuvainen henkilön kokemuksesta ja työtehtävien luonteesta. (Kauhanen 2001, 83, 141.)

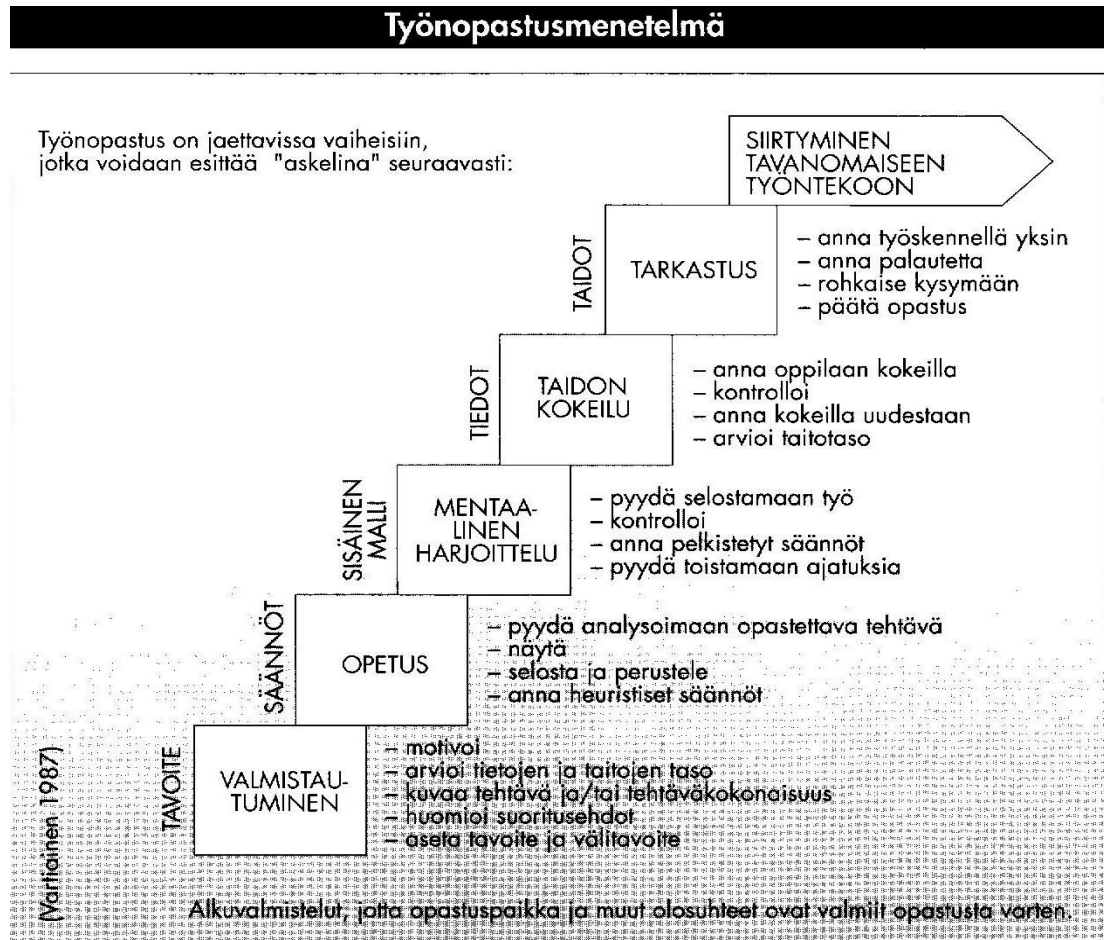
#### 3.4.1 Työnopastus

Työhön liittyvää valmennusta ja ohjaustyötä kutsutaan perehdyttämässä työnopastukseksi (Viitala 2002, 261). Työnopastuksessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään (Viitala 2008, 359). Työnopastus kuuluu osana perehdyttämiseen, mutta kohdistuu itse työhön, jota perehdytettävä tulee tekemään. Työnteolla työntekijä antaa panoksensa organisaatiolle ja, jotta työnteko olisi mahdollisimman tehokasta ja tuottoisaa, on työntekijän tunnettava ja tiedettävä työnkuvansa perin pohjin. Tämän vuoksi työhön opastaminen on erittäin tärkeässä osassa perehdyttämistä.

”Työnopastuksen ja perehdyttämisen malleihin on pitkään vaikuttanut niin sanottu taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on löydettävä yksi, paras malli toteuttaa työ ja jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan. Lisäksi työnopastuksessa ja perehdyttämässä oppimiskäytännöt ovat nojanneet melko vahvasti behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli, ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Järvisen ja Korosuon (1992, 264) kirjoittamassa Rekrytoijan käsikirjassa on työopastuksen havainnollistamiseen käytetty työnopastusmenetelmää, jonka Vartiainen on kehittänyt vuonna 1987. Menetelmä kuvaa monipuolisesti perehdyttämisen eri vaiheita. Viiden askeleen menetelmä löytyy myös Työturvallisuuskeskuksen työhön perehdyttäminen ja opastus – oppaasta. Menetelmä on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi

kehitettyistä menetelmistä (Mäntynen & Penttinen 2009, 6). Alla olevassa Kuviossa 1 työnopastusmenetelmä.



Kuvio 1. Työnopastusmenetelmä (Järvinen & Korosuo 1992, 264).

Ensimmäinen askel on Opastustilanteen aloittaminen. Tässä vaiheessa kannustetaan oppimaan, arvioidaan tietojen ja taitojen taso, kuvataan tehtävä tai tehtäväkokonaisuus, sekä asetetaan tavoite tai välitavoitteet. Toinen askel on Opetus. Perehdyttävä pyytää perehdytettävää analysoimaan tehtävän, sitten hän näyttää työn kertoen ja perustellen asiaa, sekä antaa toimintasäännöt. Kolmannella askeleella on vuorossa Mielikuvaharjoittelua. Perehdyttävä pyytää perehdytettävää selostamaan työn, hän myös seuraa prosessointia ja antaa pelkistetyt säännöt sekä pyytää toistamaan ajatuksissa opittuja asioita. Neljäs askel, Taidon kokeilu ja harjoittelu, on perehdytettävälle askel kohti itsenäisempää työskentelyä. Tässä vaiheessa perehdyttävä antaa uuden työntekijän kokeilla itsenäisesti työtä ja antaa sitten palautetta, jonka jälkeen perehdytettävä saa kokeilla uudestaan. Perehdyttävä arvioi kokeilun jälkeen taitotason. Viimeinen, viides askel on Opitun varmistaminen. Viimeisellä askeleella perehdyttävä antaa

työntekijän työskennellä yksin ja antaa palautetta sekä rohkaisee kysymään. Perehdyttäjän ollessa varma työntekijän osaamisesta voidaan opastus päättää. (Järvinen & Korosuo 1992, 264.)

Työturvallisuuskeskuksen Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua – oppaassa Mäntynen ja Penttinen (2009, 4) ovat kertoneet työnopastuksesta käytännössä ja kuinka se vaikuttaa auttavasti muutosten keskellä. Muutokset vaikuttavat työtehtäviin ja toimintatapoihin, kaiken sen keskellä ihmisen on sopeuduttava tilanteisiin ja uusiin tapoihin. Vaikka muutokset olisivatkin positiivisia, voivat ne aiheuttaa suurta henkistä kuormittumista, sen vuoksi työnopastus helpottaa ja jouduttaa muutosprosessia. Muutosten keskellä kaikkien muutosta koskevien henkilöiden olisi saatava ohjausta ja tukea. (Mäntynen & Penttinen 2009, 4.)

Suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävät nopeasti ja heti oikein. Samoin kuin perehdytyksessä kokonaisuudessaan on myös jokaisen osa-alueen, erityisesti työnopastuksen ohjeistaminen ja opettaminen, tehtävä yksilön oppimistahdin sekä osaamisen mukaan. Hyvin hoidettu työnopastus lisää työntekijän varmuutta tekemäänsä työtä kohtaan ja tulosta alkaa syntyä nopeammin. Työnopastuksessa opetetaan siis itse työ, kuten koneiden ja laitteiden käyttö opastettavalle. Työnopastuksessa käydään läpi myös kaikki mahdolliset työhön liittyvät käyttötavat ja turvallisuusmääräykset, kuten suojalasi- tai kuulokkeiden käyttö, huolto ja säilytys. (Mäntynen & Penttinen 2009, 4.)

Työnopastuksessa opastettavan tulisi olla aktiivinen osapuoli, joka haluaa oppia työnsä ja tarkkailee ja havainnoi koko opetusprosessin ajan. Työntekijän aiemmat tiedot, taidot ja kokemukset luovat pohjan uuden oppimiselle. Tarvittaessa työnopastuksessa opetetaan ja täydennetään tietoja. Työnopastuksessa tulisi käydä myös eri kohteissa ja kokeilemalla töitä ja tehtäviä sekä tapaamalla muita työntekijöitä ja keskustelemalla eri henkilöiden kanssa. (Mäntynen & Penttinen 2009, 4.) Työnopastuksessa tavoitteena tulee pitää työntekijän kokonais kuvan hahmottumista yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallintaa. Keskeistä on, että työntekijä hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputuloksen kannalta. (Viitala 2003, 263.)

### 3.4.2 Perehdyttämisen seuranta ja kehityskeskustelu

Opastajan tulee seurata opastettavan työskentelyä ja antaa palautetta. Kun opastettava on myös itse analysoinut työsuoritustaan ja sen lopputulosta, on tärkeää, että lisäopastusta on edelleen saatavilla mahdollisten ongelmien varalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235.) Perehdytystä tulisi seurata myös jatkossa, vaikka itse työnteko olisi jo aloitettu. Olisi hyvä käydä yhdessä esimiehen ja uuden työntekijän kanssa keskusteluja, kuinka perehdyttämien on auttanut työntekoa vai onko jokin asia jäänyt huomiotta. Perehdyttämisen seurannassa tulisi käydä läpi, kuinka perehdytettävän mielestä asiat ovat edenneet, mitä hän on oppinut, missä asioissa tulokas tarvitsee lisää opastusta ja ohjausta, kuinka ja koska saa tarvittavan lisäopastuksen, sekä mitä toivomuksia tai kehittämisehdotuksia perehdytettävällä on. (Hakkarainen & Kangas 1996, 24.)

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämijärjestelmän toimivuuden arviointi. Tulokkaan perehdyttämisen toteutumisesta on seurattava samalla kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, jotta saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa ja tulokkaan omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

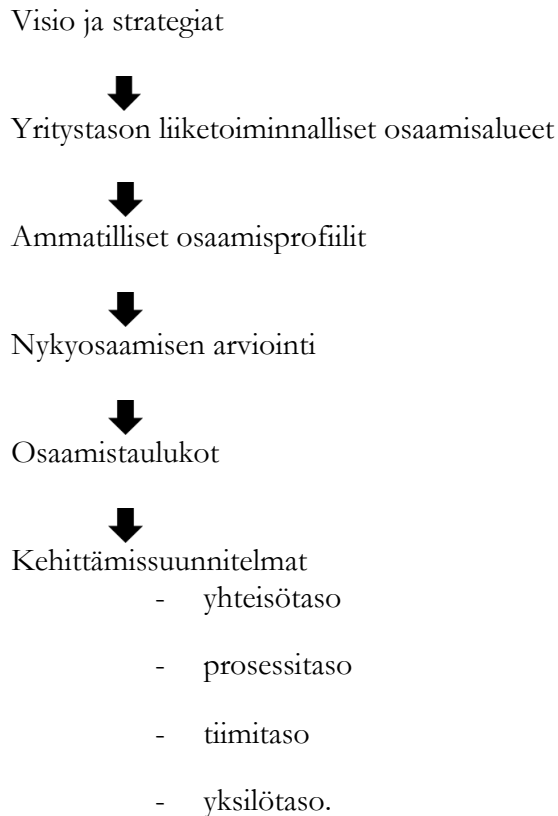
Kehityskeskustelu on yksi hyvä tapa seurata perehdyttämisen ja osaamisen toteutumista yrityksessä. Kehityskeskusteluita tulisi pitää säännöllisin väliajoin jokaisessa organisaatiossa. Keskustelujen avulla työntekijä ja esimies pohtivat, kuinka työt sujuvat, mitä kehitettävää ja parannettavaa olisi sekä missä osa-alueissa pärjätään hyvin. Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin määräajoin. (Viitala 2002, 197.) Kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisestä esimiehen ja alaisen välisestä keskustelusta siinä, että sen tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvemmin. Siinä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa. Kehityskeskustelulle varataan kiireetön ja häiriötön aika. (Viitala 2008, 267.)

Kehityskeskustelujen käyminen kuuluu kaikkien esimiesten tehtäväkenttään. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden oppia tuntemaan alaisensa paremmin, ja se tarjoaa kuvaa alaisen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Keskustelun avulla esimies saa tilaisuuden ohjata alaisensa kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Samalla esimies saa tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista. Alaisen näkökulmasta kehitys-

keskustelut ovat mahdollisuus palautteen saamiseen omasta suoriutumisestaan sekä saada tietoa yrityksen tulevaisuudesta ja omista mahdollisuuksistaan yrityksessä. Kehityskeskustelu on työntekijälle luonteva tilaisuus tulla aidosti kuulluksi, jolloin voi tarkoituksellisesti keskittyä kerrankin puhumaan työn vaatimuksista ja niiden täyttymisestä, erityisesti osaamisesta ja sen kehittämistarpeista ja – mahdollisuuksista. Yrityksen kannalta kehityskeskustelun hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä – toiveista. (Viitala 2008, 361.)

Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun (Viitala 2008, 267). Kehityskeskustelu voidaan suorittaa uuden työntekijän ja esimiehen välillä hieman perehdyttämisen jälkeen, jolloin esimies ja työntekijä keskustelevat perehdyttämisen onnistumisesta ja kehityskohteista. Kehityskeskustelut muodostavat kehittyvän prosessin, jonka etuna osaamisen kehittämisen näkökulmasta on henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen niiden tuloksena. Kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnittelun tarpeisiin. (Viitala 2008, 267.) Kehityskeskustelut tukevat paitsi osaamista, myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. Keskustelu on aina samalla esimiestyössä kehittymisen mahdollistaja. (Viitala 2002, 197.)

Perehdyttämisen kannalta olisi hyvä huolehtia riittävästä osaamisesta ja erityisesti perehdyttävien henkilöiden kehitystarpeista, muuten uuden työntekijän mahdollisuus oppia uusi työnsä jää tavoitetasoa alemmaksi. Uusi työntekijä on myös hyvä arvioimaan perehdyttäjiä, koska saapuu organisaatioon uutena ja näkee asiat ulkopuolisen silmin aluksi. Tämän vuoksi kehityskeskustelu olisi hyvä suorittaa nopeasti työnaloittamisen jälkeen, jotta työntekijällä on muistissa perehdyttämisen vahvuudet sekä osaamisen kehitystarpeet. Kehityskeskustelujen jälkeen esimiehen tulisi käsitellä esille nousseet kehitystarpeet ja käydä keskustelua siitä, millaisella ohjelmalla niihin parhaiten voidaan vastata. Kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnitteluun ja osaamiskartoitusten tarpeisiin. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi tavoitteita. (Viitala 2002, 198.) Henkilöstön osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää tukena erilaisia lomakkeita tai ohjelmia. Seuraavalla sivulla on Kuvio 2 osaamistarpeiden määrittelystä.



Kuvio 2. Osaamistarpeiden määrittely (Viitala 2002, 199).

### 3.5 Vastuu perehdyttämisestä

Yrityksen esimies on uuden työntekijän hankinnassa päävastuussa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että organisaatiossa on riittävä määrä osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Perustehtävänä on turvata riittävä miehitys työpaikalla silloin, kun asiakkaat sitä vaativat. Esimiehen tehtävät, roolit ja tulosalueet on määritelty eri osa-alueisiin, joiden läpikäymisellä kartoitetaan uuden työntekijän tarpeellisuus yritykselle, työntekijän valinta ja perehdyttäminen organisaatioon. Kaikkien osa-alueiden läpikäyminen on uuden työntekijän vakinaistamisesta ja sitouttamista yritykseen, ja se on pääasiassa esimiehen vastuulla, mutta esimies voi valita erikseen henkilön yrityksestä, joka ohjaa uutta työntekijää. Oikeiden henkilöiden löytäminen ja valinta eri tehtäviin on esimiehen vastuulla. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1996, 45.)

Ohjauksen ja johtamisen on oltava kannustavaa ja kehittävää ja siitä tulee näkyä perehdyttäjän oma motivoituminen. Epäasianmukainen ohjaus näkyy heti työntekijöiden toiminnassa ja



sitä kautta myös asiakaspalvelussa. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1996, 47.) Perehdyttämistä tukemaan esimies voi järjestää koulutuksia työpaikalla, niistä on myös hyötyä vanhoille työntekijöille, jotka eivät välttämättä ole kuitenkaan perehdyttäjiä. Koulutusten hyödyllisyys tuli esille myös Sokos Hotel Koljonvirran työntekijöille tehdyssä kyselyssä, jonka tuloksista selvisi henkilökunnan mielipiteitä koulutustilaisuuksista.

Monella työpaikalla perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti ja perehdyttäjän avulla. Esimies delegoi osa perehdyttämisvastuustaan muille henkilöille, esim. varsinaisen työnopastuksen suorittaa usein joku työtovereista. Uuden työntekijän kannalta on hankalaa, jos häntä ”pallotellaan” ihmiseltä toiselle eikä kukaan ota vastuuta perehdyttämisestä. (Nieminen 1996, 90.) Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja työyhteisöverkossa. On tärkeää, että työyhteisössä on perehdyttäjä, jolta tulokas voi odottaa tukea ja apua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Varsinaiset perehdyttäjät on valittava huolellisesti, sillä heillä on suuri merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee työpaikkansa ja oman merkityksensä työyhteisössä (Viitala 2003, 260).

Mikäli esimies haluaa ylläpitää ja kehittää tiimensä motivaatiota ja osaamista, on hänenkin oltava aktiivinen (Heikurainen & Joutsenkangas 1996, 108). Suurissa organisaatioissa järjestetään erityisiä perehdytysjaksoja, joissa on mukana useampia uusia työntekijöitä samanaikaisesti. Pienissä yrityksissä ongelma on usein siinä, että kukaan ei ehdi perehdyttää uutta työntekijää muuhun kuin työhön. Tällöin kuluu paljon aikaa, ennen kuin työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon. (Viitala 2003, 259.)

### 3.5.1 Evoluutiomallin hyödyntäminen perehdyttämisessä

Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen* Riitta Viitala (2003, 187) on tuonut esiin Woolnerin evoluutiomallin kuvaamaan yrityksen prosessia, jolla parannetaan osaamista ja oppimiskykyjä. Mallissa yrityksen oppiminen on jaoteltu viiteen alueeseen, joiden avulla yritystä kehitetään. Mallia voi hyvin soveltaa myös perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen yrityksen sisällä. Sokos Hotel Koljonvirran toiminta voidaan ajatella olevan perehdyttämisen kannalta toisessa tai kolmannessa vaiheessa, koska erityistä perehdyttämisohjelmaa ei ollut olemassa. Tällä hetkellä perehdyttämisohjelmaa kehitetään eteenpäin.

Woolnerin evoluutiomallin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio on reaktiivinen, eli yrityksessä ei havaita tietoista osaamisen kehittämistä. Yrityksen sisällä ei havaita oppimisen tarvetta, ja uusien asioiden opettelu etenee lähinnä tekemisen ja erehtymisen kautta. Tämä vaihe on tyypillinen toiminnan aloitusvaiheessa. (Viitala 2003, 188.) Tämän vaiheen voi hyvin liittää perehdyttämiseen, sillä mikäli yrityksessä esimies ei sisäistä perehdyttämisen merkitystä ja tärkeyttä, se voi heijastua uudelle työntekijälle turhautumisena työtehtäviin. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää ohjauksen tärkeyden ja on itse mukana auttamassa perehdytettävää alusta alkaen sekä on itse koulutautunut tehtävään. Sokos Hotel Koljonvirran tämän hetkisen tilanteen voidaan ajatella ohittaneen evoluutiomallin ensimmäisen vaiheen, koska perehdytysohjelman tarpeellisuus on havaittu.

Toisessa vaiheessa yrityksen tila on korjaava, silloin ostetaan koulutusta, kuten muitakin hyödykkeitä. Toisessa vaiheessa yrityksen jäsenet ymmärtävät, että toiminnan taso on sen jäsenten kykyjä alempi. Yleensä johtotehtäviin siirtyvä henkilö huomaa, että hän tarvitsisi parempia taitoja johtamiseen ja ohjaukseen. Silloin ymmärretään koulutuksen tärkeys ja oppimisesta tulee yritykselle kulutushyödyke. Ongelman ratkaisemiseksi yritys järjestää työntekijöilleen koulutuksia ja seminaareja, joista henkilöstö saa uutta oppia. (Viitala 2003, 188.) Esimiehen tulee huomata koulutautumisen tärkeys myös omassa toiminnassaan, perehdyttäjän täytyy sisäistää oppimisen tarve ja halu kehittää omaa toimintaa. Hotellipäällikkö on havainnut perehdyttämisen kannalta kehittymisen tärkeyden ja tarpeen Sokos Hotel Koljonvirrassa, siksi perehdyttämistä on alettu kehittää.

Organisaatio on kehittävä kolmannessa vaiheessa, jolloin yrityksessä käynnistetään kehittämisohjelmia ja omaa koulutusta. Esimerkiksi suuressa yrityksessä perehdyttäjiä voi olla monia. Silloin on hyvä järjestää heille koulutusta tukemaan perusteellisen osaamisen opettamista uusille työntekijöille. Kolmannessa vaiheessa oppiminen tuodaan sisälle yritykseen ja vastuu on osoitettu jollekin vastuuhenkilölle, joka vie koulutusta ja kehitystä eteenpäin. Yrityksen esimies voi omien kokemusten ja innostuksen voimalla tehdä aloitteita muun muassa perehdyttämisen kehittämisen edistämiseksi. (Viitala 2003, 189.) Sokos Hotel Koljonvirrassa perehdytyskansion toteutus on aloitettu ja hotellipäällikkö on osoittanut vastuun perehdytyskansion kokoamisesta vastuuhenkilöille.

Yritys alkaa kehittää suunnitelmallista oppimista evoluutiomallin neljännessä vaiheessa, jolloin yrityksessä laaditaan oma oppimissuunnitelma. Kehittämisohjelmilla on voimakas vaikutus organisaation kulttuuriin ja arvoihin. Myös perehdyttämisen suunnittelussa tärkeää kehit-

tää yhtenäinen oppimissuunnitelma, jonka avulla uusien henkilöiden opettaminen on mahdollisimman tehokasta ja yhdenmukaista. Oppimissuunnitelman teossa olisi hyvä olla mukana kaikki ne yrityksen henkilöt, joiden työntekoon se vaikuttaa. Esimerkiksi perehdyttämisen kannalta perehdytysuunnitelman laatimisessa olisi hyvä olla mukana esimiehen lisäksi kaikki ne henkilöt, jotka ovat perehdyttämässä uusia työntekijöitä ja joiden kanssa uusi työntekijä tulee ensimmäisenä työskentelemään. Perehdyttämisen kehittäminen ei ole yksistään esimiehen tehtävä, koska silloin näkökulma voi jäädä kapeaksi tai perehdyttämisestä voi jäädä tärkeitä asioita pois. Myös työtoverit ja muu henkilöstö on valjastettava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin jo alussa – ja päinvastoin. (Viitala 2003, 190, 259.) Sokos Hotel Koljonvirtaan kehitetty perehdytyskansio antaa työntekijöille valmiudet perehdyttämisen oppimiseen ja uuden työntekijän tehokkaaseen opastamiseen. Tämän lisäksi on tärkeää, että henkilökunta pitää yllä ja päivittää suunnitelmallisesti perehdytyskansiota jatkossakin.

Viidennessä vaiheessa oppiminen ja sen tukeminen liitetään osaksi kaikkea toimintaa ja organisaatio on tehokkaasti oppiva. Viimeisessä vaiheessa työ ja oppiminen yhdistyvät, kun yrityksen johtamisessa oivalletaan oppimisen tarve ja pyritään siirtämään oppiminen työn yhteyteen, jolloin siitä saadaan maksimaalinen hyöty. (Viitala 2003, 190.) Oppiminen ja oppimisen tukeminen on kytköksissä perehdyttämiseen, jolloin uutta työntekijää perehdyttämällä ja vanhojen työntekijöiden tietoja ja taitoja ylläpitämällä varmistetaan tehokas oppiminen jatkossakin Sokos Hotel Koljonvirrassa.

### 3.5.2 Perehdyttäjä

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 53). Perehdyttäjällä on vastuu uuden työntekijän opettamisesta ja opastamisesta ja sen vuoksi on hyvä turvautua erilaisiin materiaaleihin ja oppaisiin. Perehdyttäjällä olisi hyvä olla käytössään esimerkiksi perehdyttäjän käsikirja. Se on hyvä apuväline, koska siihen yritys voi kirjata listaksi niitä asioita, jotka uuden työntekijän kanssa käydään heti alussa läpi. Perehdyttäminen voidaan jakaa myös pidemmille ajanjaksoille, jolloin uutta työntekijää ei tukehdu heti alkuun isolla tietomäärällä uutta asiaa. (Viitala 2003, 262.)

Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsestään tarpeeton perehdyttämisjakson aikana. Toki hän voi jäädä työntekijälle jatkossakin eräänlaiseksi luottohenkilöksi, mutta kollegoiden kesken perehdytettäessä on tarkoitus, että suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi ja esimiehen kanssa tavalliseksi esimies-alaisuudeksi. Tämän aikaan saaminen edellyttää perehdyttäjältä ymmärrystä oppimisesta sekä omien ohjaajantaitojensa ja ohjaamiseen liittyvien työkalujensa kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäjille voidaan laatia valmennusohjelma, joka voi sisältää perehdyttämisen tavoitteiden, tarpeiden ja merkityksen selvittämisen sekä perehdyttämisohjelmien laatimiseen osallistumisen. Lisäksi valmennusohjelmassa perehdyttäjät luovat kokonaiskäsityksen yrityksen perehdyttämissuunnitelmista ja – käytännöistä, selvittävät tietolähteet: kuka neuvoa missäkin asiassa ja tutustuvat oppimisen ja opettamisen periaatteisiin ja tekniikoihin. Perehdyttäjien on hyvä hallita sekä jäsentää oma perehdyttämisosuus. (Nieminen 1996, 90.)

Perehdyttäjän tulee ottaa huomioon, mikä on tärkeintä perehdyttämisessä ja työvalmennuksessa. Perehdyttäjän vastuulla on huolehtia oppijasta ja siitä, ettei häntä jätetä yksin. Perehdyttäjän tulee tukea työntekijää ja sallia virheet sekä tukea yrittämistä. Perehdyttäjän tehtävänä on kannustaa ja valmentaa, sillä hiostaminen ilman tukea voi olla tuhoisaa oppijan kannalta. Perehdyttämisessä luottamus on tärkeää, siksi perehdyttäjän tulisi kertoa kaikki vähemmänkin tärkeät asiat sekä pitää totuudesta ja rehellisyydestä kiinni. (Räsänen 1994, 237.)

Perehdyttäjän olisi hyvä olla kokenut ammattilainen, joka ymmärtää työvalmentajan eri tietoisuusalueista. Perehdyttäjän ihmiskäsitys ja itsetuntemus tulisi olla kohdallaan, ja myönteinen, avoimuus ja selkeä identiteetti korostuvat hyvässä perehdyttäjässä. Työvalmentajan tulisi havaita, tiedostaa ja erottaa olennaiset asiat omalta ja muiden kannalta, siksi hyvää todellisuudentajua tarvitaan. Perehdyttäjän toiminta-ajatus organisaation toiminnasta ja omasta toiminnasta on sopusoinnussa, sekä perehdyttäjä tiedostaa paikkansa työympäristössä ja oman vastuunsa sen toiminnasta. Työvalmentajalla tulisi olla halua vaikuttaa työympäristössä tapahtuviin muutoksiin selkeillä tavoitteilla. Perehdyttäjän tulee tietää, että oppiminen on suunniteltua toimintaa ja se on sopusoinnussa perehdyttämisen kanssa. (Räsänen 1994, 238.)

Vaikka organisaation perehdyttämisjärjestelmä, työnjaot, perehdyttämismateriaalit ja muut apuvälineet olisivat pitkälle mietittyjä, viimeinen lenkki perehdyttämisen ketjussa on aina yksittäinen perehdyttämistilanne. Perehdyttäjän taitamaton toiminta yksittäisessä perehdyttämistilanteessa voi romahduttaa hyvin mietityn ja rakennetun perehdyttämiskonseptin. Toi-

saalta taas yksittäisen perehdyttäjän hyvä osaaminen ja taitava toiminta voi pelastaa huonosti organisoidun perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

#### 4 SOKOS HOTEL KOLJONVIRTA

Sokos Hotel Koljonvirta kuuluu Osuuskauppa PeeÄssään, joka on yksi S-ryhmän alueosuuskaupasta Suomessa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Lisäksi S-ryhmään kuuluu 10 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppa PeeÄssä on Pohjois-Savossa toimiva maakunnallinen palveluyritys, joka toimii 23 kunnan alueella. PeeÄssällä on toimialueellaan 80 toimipaikkaa ja se on yksi maakunnan suurimmista yrityksistä. PeeÄssän arvoja ovat tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja, osaava ja innostunut henkilökunta, laadukas ja tehokas toiminta sekä avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö. (PeeÄssä esittäytyy 2010.)

Sokos Hotellit on yksi kolmesta S-ryhmään kuuluvasta hotelliketjusta. Sokos hotellit on Suomen tunnetuin ja kattavin ketju, johon kuuluu yli 40 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Hotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa, hyvien liikenneyhteyksien varrella. Sokos Hotellit tarjoavat majoituspalveluiden lisäksi myös kokous-, ravintola- ja hyvän olon palveluita. Sokos Hotellien toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen sekä kumppanuus. (Sokos Hotels kotisivut 2010.)

Sokos Hotel Koljonvirta sijaitsee aivan Iisalmen keskustassa lähellä palveluja ja hyvien liikenneyhteyksien varrella. Hotellilta on matkaa linja-autoasemalle 200 metriä, rautatieasemalle 500 metriä ja satamaan 500 metriä. Lähin lentokenttä on Kuopiossa sijaitseva Rissalan lentoasema, jonne on matkaa noin 70 kilometriä. (Sokos Hotels kotisivut 2010.)

Hotelli on jaettu kahteen osaan, jotka ovat Savonkatu 18 ja Savonkatu 20. Hotellikiinteistön molemmilla osilla on omat omistajat ja talohuoltoyritykset. Koljonvirrassa on 80 hotellihuonetta, joista 77 on standard huoneita, 2 superior huoneita ja yksi suite. Perhehuoneita on kaksi, joissa on lisävuode mahdollisuus 2–5 hengelle. Hotellissa on kaksi saunaa, joista toinen on myös tilaussauna. Hotellissa on kaksi viihtyisää kokoustilaa 14–42 hengelle. Lisäksi hotellissa on viihtyisä Koljonvirta-Sali 80 hengelle, joka soveltuu esimerkiksi kokous- ja ryhmäruokailuihin. Sokos Hotel Koljonvirtaan kuuluu ruokaravintola Rosso, pub Kuohu, yökerho Bepop ja Nelly's Public Corner. (Sokos Hotels kotisivut 2010.)

Ravintola Rosso on hotellin yhteydessä sijaitseva ruokaravintola, jossa tarjoillaan myös hotellin aamiainen. Rosso on viihtyisä perheravintola, josta saa italialaistyypistä ruokaa. Hotellin alakerrassa sijaitseva pub Kuohu on perinteikäs ja viihtyisä publi, jossa voi laulaa karaokea ja seurata screeniltä esimerkiksi jalkapallo-otteluita. Yökero Bepop on Iisalmen yöelämän kes-

kus, jossa voi tanssin lisäksi myös laulaa karaokea. Nelly's Public Corner on irlantilaistyyppinen kaupunkipubi, jossa voi pelata pelejä ja nauttia erikoisoluita rennon tunnelman keskellä. (Sokos Hotels kotisivut 2010.)

Sokos Hotel Koljonvirta tarjoaa monipuolisia kokouspaketteja. Hotellissa on kaksi kokoustilaa. Sandels-kabinetti on suurempi sali, jonne mahtuu 36 henkilöä. Valencia on pienempi kokoustila 14:sta hengelle. Kokoukset on varustettu modernein välinein. Lisäksi hotellin tilausravintolan Koljonvirta-Sali soveltuu kokous- ja ryhmäruokailuun. (Sokos Hotels kotisivut 2010.)

Sokos Hotel Koljonvirran tyypillisin asiakasryhmä on työmatkalaiset, jotka ovat töiden takia tulleet Iisalmeen. Hotellin asiakkaista noin 75 % on työmatkalaisia. Työmatkalaisia näkee hotellissa pääosin arkisin. Toinen tyypillinen asiakasryhmä on lapsiperheet, jotka ovat lomalla Iisalmissa tai kulkemassa Iisalmen kautta muuhun kaupunkiin. Lapsiperheet vierailevat hotellissa pääosin loma-aikoina, sesonkeina, viikonloppuisin sekä tapahtumien aikaan. Nykyisin kasvava asiakasryhmä on vanhemmat yli 50-vuotiaat pariskunnat, jotka tulevat hotelliin rentoutumaan ja viettämään kahdenkeskistä aikaa.

Sokos Hotel Koljonvirran vastaanotossa työskentelee viisi vakituista työntekijää sekä hotellipäällikkö. Tällä hetkellä 2010 vastaanotossa työskentelee kaksi äitiyslomansijaista. Lisäksi vastaanotossa työskentelee yksi osa-aikainen työntekijä. Kesäisin hotellissa on tarpeen mukaan yksi tai kaksi kesätyöntekijää. Sokos Hotel Koljonvirta ottaa työharjoittelijoita, jotka jäävät usein hotelliin kesätyöntekijöiksi, sillä he saavat harjoittelustaan hyvät valmiudet vastaanotossa työskentelemiseen. Työntekijöiden koulutustaustat vaihtelevat, mutta pääosin työntekijöillä on matkailualan koulutus. Työntekijässä Sokos Hotels –ketju arvostaa innostunutta palveluhenkeä, matkailualan koulutusta sekä halua luoda asiakkaille elämyksiä.

Vastaanoton keskeisimmät työtehtävät ovat asiakaspalvelu, asiakkaiden vastaanottaminen, neuvominen, varausten vastaanottaminen ja tekeminen sekä muut vastaanoton työtehtävät. Yövuoron tehtävänä on myös valmistaa aamiaisen sekä huolehtia siitä, kunnes Rosson työntekijät saapuvat töihin. Rosson työntekijät huolehtivat aamiaisesta loppuun asti ja esivalmistavat seuraavan aamun aamiaista. Pääasiallinen työtehtävä vastaanotossa on pitää asiakkaat tyytyväisinä heidän vierailunsa ajan. Sokos Hotellien asiakaslupaus on ammattitaidolla tehty tuote, siisteys asiakkaita varten ja huolenpito asiakkaasta. Tulevaisuudessa lisätään ”meitä kiinnostaa” – lupaus, joka pitää sisällään aidon kiinnostuksen asiakkaan viihtyvyydestä.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Opinnäytetyön prosessi

Aloimme opinnäytetyöraporttimme suunnittelun hyvissä ajoin jo keväällä, jolloin aloimme pohtia sitä, mistä opinnäytetyömme koostuisi. Kävimme kirjastolla tiedonhakukoulutuksen, teimme opinnäytetyösuunnitelman ja teimme alustavaa sisällysluettelo. Sisällysluettelon sisältöä oli aluksi hankala hahmottaa, sillä emme saaneet tehtyä päätöstä siitä, mikä olisi paras pääotsikko perehdyttämisen lisäksi. Alussa mietimme, että liitämme siihen johtamisen, mutta pohdinta ja palaveri opinnäytetyön ohjaajamme kanssa saivat meidät valitsemaan toiseksi pääotsikoksi oppimisen. Oppiminen sopi mielestämme paremmin kokonaisuuteen, sillä perehdyttämisessä yksilö oppii uusia asioita. Johtamisen näkökulma tulee kuitenkin hieman esille perehdyttäjän näkökulmasta opinnäytetyössämme.

Kun olimme saaneet alustavasti sisällysluettelon valmiiksi ja opinnäytetyösuunnitelma oli valmis, lähdimme kirjastoon tutkimaan vanhoja opinnäytetöitä, joissa oli tehty perehdytyskansioita erilaisiin matkailualan yrityksiin. Otimme molemmat luettavaksi muutaman opinnäytetyön, joista saimme hyviä vinkkejä opinnäytetyön tekemiseen ja samalla etsimme lähde-luetteloista hyviä kirjoja omaa opinnäytetyötämme varten.

Vanhojen opinnäytetöiden tutkimisen jälkeen lähdimme kirjastoon etsimään kirjallisuutta, joka viittaisi perehdytykseen ja oppimiseen. Etsimme kirjoja, jotka olimme löytäneet vanhoista opinnäytetöistä, sekä etsimme kirjaston aineistotietokannasta erilaisilla hakusanoilla kirjoja, jotka liittyisivät aiheeseemme. Opinnäytetyön ohjaajamme oli lisäksi antanut vinkin muutamasta hyvästä kirjasta, joita kannattaa käyttää työssämme hyödyksi. Kirjoja löytyi hyvin ja lainasimme molemmat jonkin verran kirjoja ja sovimme, että aloitamme opinnäytetyömme teon tutustumalla kirjallisuuteen, josta saisi sitten ideoita työmme toteutukseen. Koko kesäloma menikin kirjoihin tutustuessa ja tietoa etsiessä erilaisista lähteistä. Muutaman idean löysimme myös Internetistä ja sen toteutusta varten haimme sitten kirjallisuutta kirjastosta.

Itse opinnäytetyön kirjoituksen aloitimme vasta loppukesästä, sillä silloin tunsimme, että olemme etsineet tietoa hyvin ja rakensimme sisällysluettelo uudelleen. Sisällysluettelon uudelleen mietintä perustui siihen, että olimme löytäneet tietoa, joka mielestämme sopisi työhömmä. Halusimme tehdä työstämme johdonmukaisen ja järkevän, joka ei sisältäisi paljon



ylimääräistä, aiheeseen kuulumatonta tietoa. Jouduimme hieman jakamaan keskenämme opinnäytetyön tekoa, sillä asumme eri kaupungeissa ja molemmat käymme töissä, joten yhteistä ei aikaa tuntunut hirveästi löytyvän. Sovimme, että toinen meistä kirjoittaa oppimisesta ja toinen perehdyttämisestä ja luemme sitten toistemme osuuksia ja annamme vinkkejä osion kehittämiseen. Loput työstämme sovimme tekevämme yhdessä vähäisestä yhteisestä ajasta huolimatta.

Syksyn mittaan opinnäytetyömme edistyi yllättävän hyvin ja nopealla tahdilla. Tapasimme toisiamme aina kuin mahdollista ja työstimme samaan aikaan työemme toista osuutta eli perehdytyskansiota ja perehdyttäjän opasta. Aina uusien ideoiden syntyessä lainasimme kirjastosta lisää kirjallisuutta ja pohdimme asioiden liittymistä toisiinsa.

Palautimme ensimmäisen kerran keskeneräisen opinnäytetyömme ohjaajalle lokakuussa, joka tutustui työhömmе ja antoi lokakuun palaverissa vinkkejä jatkoon. Hän kiinnitti työssämme huomiota viitteiden merkitsemiseen ja työn sisältöön, josta osa oli hieman asian vierestä ja osaan asioista hän antoi vinkkejä, miten jatkaa.

Kehitimme opinnäytetyötämme eteenpäin palaverin jälkeen opinnäytetyön ohjaajan antamien ohjeiden mukaisesti. Saimme teoriaosuutta hyvin eteenpäin ja kävimme opinnäytetyöklินิกassa 20.10.2010 hakemassa lisää apua työemme rakenteeseen ja muihin askarruttaviin kysymyksiin. Saimme klinikasta tietoa viitteiden merkitsemiseen ja kieliasun hiomiseen sekä yleiseen opinnäytetyön prosessiin.

Lokakuun loppupuolella opinnäytetyömme alkoi olla valmis. Hioimme edelleen kielioppia ja teimme tarvittavia korjauksia. Kirjoitimme viimeisenä opinnäytetyöhömmе tiivistelmän suomeksi ja englanniksi sekä alkusanat ja johdannon. Lähetimme vielä viimeisen kerran opinnäytetyömme ohjaavalle opettajalle ja pyysimme häneltä kommentteja ennen esitarkastettavaksi lähettämistä. Opinnäytetyöohjaajamme antoi meille vielä paljon vinkkejä asioihin, joissa oli parantamisen varaa. Hioimme työtämme vielä viikon ajan ja palautimme sen jälkeen esitarkastettavaksi.

Opinnäytetyöraporttimme toimii valmiiden tuotteidemme teoriapohjana, jonka avulla olemme lähteneet suunnittelemaan perehdytyskansion, perehdyttäjänoppaan sekä perehdyttämisen tarkistuslistan sisältöä. Olemme eritelleet toteutukset omiksi kokonaisuuksikseen, sillä halusimme tuoda esille myös raportin tekemisen prosessia. Olemme kuitenkin työstäneet kokonaisuuksia samanaikaisesti ajatellen kuitenkin koko ajan tuotteiden kehittämisen eri vai-

heissa opinnäytetyömme teoriapohjaa ja niiden liittymistä toisiinsa. Teoriapohja antoi meille suunnan, minkälaisen haluamme tuotteista toteuttaa, että ne olisivat mahdollisimman hyödylliset uuden työntekijän perehdyttämisessä Sokos Hotel Koljonvirran vastaanotossa. Opinnäytetyön teoriaosuus ja toiminnallinen osuus tukivat toinen toisiaan prosessin aikana.

## 5.2 Tuotteen prosessi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimiva perehdytyskansio toimeksiantajalle Sokos Hotel Koljonvirran vastaanottoon. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään aluksi toimintasuunnitelma, jolla osoitetaan, että ideat ja tavoitteet ovat harkittuja ja perusteltuja. Tämän jälkeen opinnäytetyöhön luodaan teoreettinen viitekehys, jolla osoitetaan teoreettisen pohdinnan ja käytännön osuuden yhteys. Toiminnallisessa opinnäytetyössä syntyy aina jokin konkreettinen lopputulos. Tärkeintä tuotoksessa on sen informatiivisuus ja johdonmukaisuus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan usein kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Airaksinen & Vilka 2003, 26, 51–53, 57.)

Opinnäytetyömme on toiminnallinen, sillä se sisältää toimivan tuotteen kehittämisen hotellille. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jolla on yleensä toimeksiantaja. Perehdytyskansion tavoitteena on helpottaa uuden tulokkaan perehdyttämistä hotellin vastaanoton työtehtäviin sekä olla jo talossa olevien työntekijöiden työn tukena. Perehdytyskansion lisäksi tavoitteena oli tuottaa hotellille perehdyttäjän opas, perehdytyksen tarkistuslista sekä palautelomake perehdyttämisestä.

Saimme opinnäytetyömme toimeksiannon perehdytyskansion tekemisestä Sokos Hotel Koljonvirrasta keväällä 2010. Toinen opinnäytetyön tekijöistä suoritti opintoihin kuuluvan työharjoittelun Sokos Hotel Koljonvirrassa ja huomasi perehdytyskansion puuttuvan vastaanotosta. Tämän vuoksi kysyimme hotellipäälliköltä perehdytyskansion tarpeellisuudesta ja hän innostui ideasta. Hotellipäällikkö pyysi meitä tekemään hotelliin yhtenäisen kansion, josta kaikki työhön liittyvä tieto löytyisi kätevästi samoista kansista. Hotellipäällikkö halusi, että kansion avulla uusi työntekijä saisi paljon tietoa S-ryhmästä, hotellista ja työstä vastaanotossa. Hotellipäällikön toiveissa oli myös oma opas perehdyttäjälle. Kansion on tarkoitus myös tukea jo talossa olevia työntekijöitä ja heidän työtään.

Keräsimme kesän aikana opinnäytetyötämme varten aineistoa hotellin vastaanotosta lomakemuodossa laadullisen kyselyn avulla, haastattelun ja palaverien avulla sekä käytimme apunamme Internetiä. Tuotteen prosessin alussa laadimme kyselylomakkeen (Liite 1/1), jonka avulla kartoitimme työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä Sokos Hotel Koljonvirrassa ja mitä kehitysideoita heillä olisi. Teimme kyselylomakkeen (Liite 1/2) myös perehdyttäjän näkökulmasta, johon hotellipäällikkö vastasi. Saimme täytetyn kyselylomakkeen miltei jokaiselta työntekijältä takaisin ja vastaukset antoivat erittäin hyvän suuntaa perehdytyskansion tekemiseen. Koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee edelleen Sokos Hotel Koljonvirrassa, oli tiedon hankkiminen perehdytyskansiota varten helpompaa. Perehdytyskansiota varten omakohtaiset perehdytyskokemukset auttoivat kansion kehittämisessä.

Keräsimme tietoa hotellissa jo olemasta olevista oppaista, kuten Tervetuloa PeeÄssään kansiota, turvakansiota, harjoittelijan oppaasta ja muista monisteista. Aloimme koota saamiamme tietoja yhteen pakettiin selkeään järjestykseen työntekijöiden ja hotellipäällikön toiveet huomioon ottaen. Etsimme yleistietoa myös Sokos Hotels – ketjun Internet-sivuilta, sekä S-kanavan kotisivuilta.

Aloimme hahmotella perehdytyskansion runkoa syyskuun alussa, kun olimme purkaneet kyselylomakkeiden vastaukset ja keränneet yleistietoa kansion sisältöä varten. Hahmottelimme perehdytyskansiolle sisällysluettelon mahdollisimman johdonmukaiseen ja selkeään muotoon ottaen huomioon, mitä työntekijät olivat toivoneet. Tuotteen prosessi lähti hyvin käyntiin syyskuussa, ja saimme nopeasti koottua ison tietomäärän yhteen. Saatuamme kokoon ensimmäisen version perehdytyskansiota ja palautimme sen hotellipäällikölle esitarkastettavaksi. Sovimme tapaamisen hänen kanssaan, jotta voisimme pohtia yhdessä kehitettäviä asioita. Perehdytyskansion yhteydessä aloimme kehittää perehdyttäjän opasta, jonka työstäminen oli helppoa, koska olimme jo ehtineet syventyä perehdyttämiseen ja olimme hahmotelleet itse perehdytyskansion sisältöä. Perehdyttäjänopas tuli sisältämään perehdyttämisen tarkastuslistan, selkeät ohjeet perehdyttäjälle sekä perehdyttämisen arviointilomakkeen.

Pidimme palaverin perehdytyskansiota hotellilla 3.10.2010. Palaverissa kävimme läpi perehdytyskansion sisältöä ja pohdimme yhdessä kansion lisäyksiä. Palaverin yhteydessä annoimme hotellipäällikölle tarkastettavaksi perehdyttäjän oppaan. Hotellipäällikkö esitti paljon uusia ideoita kansiota varten ja kertoi toiveistaan koskien perehdytyskansion sisältöä. Sovimme palaverissa lisättävistä ja korjattavista asioista. Esille palaverissa tulivat muun muassa laatu-mittarit, asiakaskunnat, kiinteistön omistussuhteet, henkilökunnan edut, turvallisuusasiat, lait-

teet ja niiden hallinta, laskutus, hinnoittelu ja hintojen statusointi, hotellin sisäiset informaatiokanavat, secret visitor, asiakaslupaus, työterveyshuolto ja pysäköinti. Keskustelimme myös poisjätettävistä asioista, kuten aamiaiskattauksen kuvista. Koska hotellin yhteydessä oleva ravintola Rosso menee alkuvuodesta remonttiin, muuttuvat aamiaisjärjestelytkin kokonaan. Tämän vuoksi päätimme olla laittamatta kuvia perehdytyskansioon, kuvien vanhenemisen vuoksi.

Kävimme palaverin päätteeksi hotellikierroksella yhdessä ja hotellipäällikkö esitteli meille muutamia huoneita ja muita tiloja. Katsoimme myös hieman hätäuloskäyntejä. Sovimme, että perehdytyskansioon tulee lisänä vielä pohjapiirustukset. Myöhemmin pohdimme kuitenkin pohjapiirustusten tärkeyttä, koska ne ovat esillä vastaanotossa ja myös erillisessä turvakansiossa pelastussuunnitelmassa. Päätimme kuitenkin varmuuden vuoksi liittää pohjapiirustukset kansioon, jotta uusi työntekijä tutustuu varmasti myös hotellin perusteisiin. Lopuksi sovimme, että palautamme seuraavan version perehdytyskansioista tarkastettavaksi tehtyämme tarvittavat muutokset ja lisäykset.

Pidimme palaverin myös ohjaavan opettajan kanssa koskien opinnäytetyötämme, ja hän antoi lisävinkkejä perehdytyskansiota varten. Opinnäytetyöohjaajamme kehotti myös meitä kysymään muilta työntekijöiltä palautetta perehdytyskansioista ja olisiko heillä lisää ideoita. Palautimme parannellun version perehdytyskansioista hotellipäällikölle 13.10.2010 ja pyysimme, että myös työntekijät saisivat halutessaan tutustua kansioon ja antaa mielipiteensä sen sisällöstä.

Pidimme palaverin hotellilla hotellipäällikön kanssa 1.11.2010, jolloin keskustelimme kehitettävistä aiheista. Perehdytyskansio alkoi olla jo valmis, joten palaverissa ei tullut enää paljoakaan uusia asioita esille, vaan keskityimme lähinnä kansion ulkoasuun ja pieniin virheisiin. Sovimme hotellipäällikön kanssa, että teemme muutokset mahdollisimman pian ja palautamme sen jälleen hänelle luettavaksi. Mikäli tarvittavat muutokset ja lisäykset on tehty oikein, hotellipäällikkö hyväksyy perehdytyskansion. Kertasimme jälleen perehdytyskansion salaisuutta, ja hotellipäällikkö oli sitä mieltä, että kansion tulee olla kokonaan salainen sen sisällön vuoksi. Sovimme, että saamme käyttää opinnäytetyömme liitteissä perehdytyskansion sisällysluetteloa.

Pidimme lyhyen palaverin hotellilla 14.11.2010 ja kertasimme jälleen kansion sisältöä. Muutoksia ei enää juurikaan tullut, joten palaverissa sovittiin, että viimeinen tapaaminen pidettäi-

siin mahdollisimman pian, jolloin saisimme myös palautteen perehdytyskansiosta. Palautimme lopulliset tuotteet hotellipäällikölle 17.11.2010 luettavaksi. Tapasimme uudelleen hotellipäällikön 21.11.2010, jolloin saimme viimeisen palautteen tuotteista.

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Teimme kesällä 2010 hotellin vastaanoton henkilökunnalle sekä hotellipäällikölle kyselyn koskien perehdyttämistä. Kyselyn avulla halusimme kerätä tietoa perehdytyskansiota varten. Keräsimme tietoa siitä, miten he ovat kokeneet oman perehdyttämisensä ja mitä haasteita siihen liittyi (Liite 1 ja Liite 2). Halusimme tietoomme myös sen, miten heidän mielestään perehdytystä tulisi parantaa. Tiedustelimme, missä järjestyksessä asiat tulisi käydä läpi, jotta perehdyttäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Otimme selvää, mitä perehdytysmateriaaleja hotellissa on ollut käytettävissä ja minkälaista materiaalia he haluaisivat käyttöönsä. Kysyimme myös perehdytyskansion tarpeellisuudesta ja mitä sen tulisi sisältää.

Veimme kesäkuussa 2010 hotellin vastaanoton henkilökunnalle täytettäväksi kyselylomakkeita, joita he saivat itse täyttää nimettöminä. Vastaanotossa työskenteli siihen aikaan kuusi työntekijää ja hotellipäällikkö. Yksi työntekijä oli kyseiseen aikaan kesälomalla, joten saimme viideltä työntekijältä ja hotellipäälliköltä vastaukset kyselyihin. Vastaajista kaksi vastaanottovirkailijaa ja hotellipäällikkö ovat pitkäaikaisia vakituisia ja kokeneita työntekijöitä, yksi henkilö muutaman vuoden ajan vakituisena työskennellyt vastaanottovirkailija ja kaksi työntekijää äitiysloman sijaisina. Lisäksi vastaanotossa oli yksi kesätyöntekijä. Perehdytystä koskevan kyselyn vuoksi oli hyvä, että Sokos Hotel Koljonvirran vastaanoton työntekijät olivat erimittaisissa työsuhteissa, koska siten saimme monipuolisempia vastauksia ja näkökulmia työtämme varten.

Perehdyttämisen haasteellisuudesta suurin osa vastaajista koki perehdyttämisen olevan liian kiireistä tai siihen on liian vähän aikaa. Perehdyttämiseen toivottiin lisää aikaa, jotta mahdollisilta virheiltä säästyttäisiin ja pelkkä käytännönoppiminen saisi enemmän tukea. Hotellipäällikkö koki perehdyttämisen haasteellisimmaksi valtavan tietomäärän sekä sen, että perehdyttäjiä on paljon vuorotyön vuoksi.

Tiedustelimme parannusehdotuksia koskien perehdyttämistä. Perehdyttämisen kehittämiseksi useat vastaajista toivoivat perehdyttäjän olevan sama henkilö koko perehdyttämisen ajan.

Kyselylomakkeet olivat hyvä tapa kerätä tietoa myös siitä, kokevatko vastaanoton työntekijät perehdytyskansion hyödylliseksi. Myös hotellipäällikkö toivoi käyttöönsä ajan tasalla olevan perehdytysuunnitelman. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että perehdyttämisestä jäi puuttumaan paljon tärkeitä asioita.

Kyselyiden avulla selvisi, että perehdytysjärjestys tulisi olla johdonmukainen ja ensin tulisi kertoa hotellin perustiedot sekä turvallisuusasiat. Perehdyttämisjärjestyksellä ei kuitenkaan vastaajien mukaan ole suurta merkitystä, kunhan asioissa edettäisiin asiakokonaisuus kerrallaan.

Vastaanoton työntekijöiden mielestä perehdyttämisen tulisi edetä rauhallisesti perehdytettävän oppimistahdin mukaan. On myös asioita, joita ei voi opettaa perehdytysvaiheessa, ne on opittava itse ajan kanssa. Hotellipäällikön mielestä on tärkeää heti aluksi myös tutustua erilaisiin teknisiin laitteisiin ja niiden käyttöön. Hän koki myös, että uuden työntekijän tulisi aloittaa työskentely helpoimmasta vuorosta, joka on yövuoro. Yövuoron jälkeen siirrytään ilta- vuoroon ja lopuksi aamuvuoroon. Koska hotellissa ollaan asiakaspalveluammattissa, on laadukkaan asiakaspalvelun opettelu tärkeää heti aluksi.

Käytimme perehdytyskansion teossa apuna hotellista löytyneitä materiaaleja, joihin myös työntekijät olivat saaneet tutustua työn aloitusvaiheessa. Suurin osa vastaajista oli saanut luettavakseen ketjun yleisen ohjeistuksen, saatavilla oli myös ollut turvakansio. Yövuoroa varten on erillinen ohjeistus, jossa on kuvien avulla havainnollistettu aamiaisen esillepano ja muita lisätietoja. Hotellipäällikkö halusi kansioon sisältyvän myös nettiohjeistuksen sekä havainnollistavia kuvia esimerkiksi aamiaisesta. Aamiaiskuvia emme kuitenkaan yhteisestä päätöksestä kansioon sisällyttäneet Rosson tulevan remontin vuoksi. Aamiaisen tarjoilu tulee muuttumaan remontin myötä, joten päätimme jättää kuvat laittamatta.

Kyselyn tuloksista selvisi, että perehdytyskansioista olisi hyötyä niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Kansioista olisi paljon hyötyä aloittavan työntekijän ensimmäisinä päivinä, sillä se olisi hyvä apuväline työntekoon. Kansioista olisi hyötyä myös vanhoille työntekijöille, koska sieltä voisi kerrata ja tarkistaa asioita.

Kysyimme myös, mitä perehdytyskansion tulisi työntekijöiden sekä hotellipäällikön mielestä sisältää. Suurin osa vastaajista toivoi perehdytyskansion sisältävän perusasioita hotellista, talon säännöt ja toimintatavat, turva-asiat sekä yleistä tietoa hotelliketjusta ja niin edelleen. Toiveena oli saada kaikki tärkeä tieto yhteen kansioon. Kansiossa tulisi olla ohjeita asiakas-

palvelusta ja eri asiakaskunnista, kuten asiakasomistajista. Myös henkilökunnan eduista, työ-  
vireasioista, työterveyshuollosta ja muista henkilökuntaan liittyvistä asioista tulisi olla kappale  
perehdytyskansiossa. Uuden työntekijän olisi myös heti perehdytysvaiheessa opittava ymmär-  
tämään hinnoittelun periaatteet.

#### 5.4 Valmiit tuotteet

Opinnäytetyömme toiminnallinen osuus koostuu kahdesta tuotteesta. Kehitimme Sokos Ho-  
tel Koljonvirralle perehdytyskansion sekä perehdytysoppaan perehdyttäjälle liitteineen.  
Opinnäytetyöraporttimme käsittelee oppimista ja perehdyttämistä sekä sisältää Sokos Hotel  
Koljonvirran yritysesityksen.

Itse opinnäytetyöraporttimme käsittelee laajasti sekä oppimista että perehdyttämistä. Valit-  
simme opinnäytetyöraporttiimme oppimisen ja perehdyttämisen, koska ajattelimme niiden  
liittyvän tiiviisti toisiinsa, koska uuden oppiminen on perehdyttämisen tavoite. Oppimisen  
osiossa käsittelemme oppimisen käsitettä, oppimistapahtumaa sekä erilaisia oppimismuotoja  
ja erilaisia oppijia. Tutkiessamme oppimista pääpaino oli koko ajan aikuisen oppimisessa,  
sillä aikuisen oppiminen sekä perehdyttäminen liittyvät yhteen. Aikuinen oppijana on tärke-  
ässä osassa opinnäytetyötämme, koska työpaikalle perehdytettävä on yleensä aikuinen, ja ai-  
kuisen oppiminen poikkeaa paljon lapsen ja nuoruusiän oppimisesta. Käsittelemme oppimis-  
ta myös osana perehdyttämistä, jolloin perehdyttämisen ja oppimisen yhteys selviää viimeis-  
tään.

Perehdyttämisen osiossa käsittelemme perehdyttämisen käsitettä, sen tavoitetta ja suunnitte-  
lua sekä perehdyttämisen eri vaiheita. Perehdyttämisen osio raportissamme on tärkeä, koska  
se antaa pohjan koko perehdytyskansiolle, jonka tuotimme hotellille. Perehdyttämisen osios-  
sa käsitellään myös perehdyttäjän tärkeyttä, ja aiheeseen liittyen tuotimme hotellille myös pe-  
rehdyttäjän oppaan, jonka avulla perehdyttäjä voi suunnitella perehdyttämistään sopivaksi ja  
saada siitä palautetta.

#### Perehdytyskansio

Perehdytyskansio sisältää yleistä esittelyä S-ryhmän ja alueosuuskauppa Peeässä toiminnasta  
sekä yleistä tietoa Sokos Hotelleista. Sokos Hotel Koljonvirran yleinen esittely sisältyy myös  
perehdytyskansioomme. Hotellipäällikön ja muiden työntekijöiden mielestä perehdytyskansi-

on olisi hyvä sisältää yleistietoa kaikista yrityksen yhteydessä olevista organisaatioista, jotta tuleva työntekijä saa heti taloon tulonsa yhteydessä yleiskatsauksen yritykseen liittyvistä eri toimijoista. Kansio sisältää pienen turvallisuusosion, jonka liitimme kansioon, vaikka hotellilla on kattava pelastussuunnitelma. Koska turvallisuus on yksi yritystoiminnan perusteista, liitimme perehdytyskansioon yleistä tietoa paloturvallisuudesta ja ensiavusta. Turvallisuus osio sisältää myös asiaa tietoturvasta, josta on nykyisen tekniikan aikana välttämätöntä tietää. Myös hotellipäällikkö halusi kansion sisältävän asiaa turvallisuudesta. Hotellipäällikkö halusi perehdytyskansion sisältävän myös asiaa hinnoittelusta ja hintojen statusoinnista. Nämä tiedot jätimme kuitenkin vähäisiksi, koska hinnoittelun hotellissa hoitaa aina hotellipäällikkö.

Perehdytyskansiomme on tehty Sokos Hotel Koljonvirran vastaanottoon, joten kansio sisältää kattavasti tietoa vastaanotosta, työntekijöiden pukeutumisesta ja yleisestä siisteydestä, asiakaspalvelusta ja sen laadusta sekä asiakaspalvelun eri vaiheista. Asiakaspalvelualalla yritys on riippuvainen juuri asiakkaista, joten palvelun laatu ja asiakkaan huomiointi ovat erittäin tärkeitä asioita, jotta asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi ja haluaa käyttää palveluita myös jatkossa. Käsittelemme erikseen myös puhelimitse tapahtuvaa asiakaspalvelua, sillä se on usein ensimmäinen kontakti, jonka asiakas ottaa yritykseen ja tekee sen perusteella ostopäätöksen palvelusta. Hotellipäällikkö halusi kansion sisältävän laajasti tietoa asiakaspalvelusta, joten asiakaspalvelua on käsitelty paljon. Asiakaspalvelun laatua ja ketjukonseptin toteutumista mitataan vuosittain haamuasiakaskäynneillä, joihin on myös perehdytty kansion sisällössä. Työntekijän tulisi toimia aina asiakastilanteessa haamuasiakkaan vaatimien kriteerien mukaan, jotta hänen asiakaspalvelunsa laatu olisi hyvä.

Perehdytyskansio sisältää myös kattavan Opera-manuaalin, joka on hotellin käyttöjärjestelmän opas. Hotellista löytyy aikaisempi opas käyttöjärjestelmän käyttöön, mutta hotellipäällikön pyynnöstä sisällytimme käyttöjärjestelmän tärkeimmät toiminnot perehdytyskansioon. Opera manuaali osioon kuuluvat varauksien teko, Check-In, Check-Out sekä laskutukseen ja maksamiseen liittyviä asioita. Perehdytyskansioon liitetty Opera-manuaali on tarkoitettu antamaan tukea oppimiseen sekä myöhemmin muistin virkistämiseksi. Käyttöjärjestelmää voi olla työlästä opiskella paperilla, joten käyttöjärjestelmä olisi hyvä perehdyttää tietokoneen äärellä itse kokeilemalla. Jokainen kuitenkin oppii omalla tavallaan, minkä kokee tehokkaimmaksi, joten perehdytyskansion sisältöön kuului mielestämme oleellisesti käyttöjärjestelmän opas.



Perehdytyskansioon liitimme myös henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita. Kerroimme henkilökuntaeduista, työvirkestystoiminnasta, työterveyshuollosta sekä sairauspoissaolokäytännöstä. Ajattelimme, että uuden työntekijän on hyvä tietää kaikista mahdollisista työhön liittyvistä asioista, joten sisällytimme työhyvinvoinnin perehdytyskansioon. Työhyvinvointi on tärkeä osa työtä, sillä se takaa myös hyvän työn laadun.

### Perehdytyslista

Perehdytyskansion lopussa on perehdytyslista, jonka ympärille perehdytys on hyvä rakentaa. Perehdytyslista mukailee perehdytyskansion järjestystä, ja sen pohjalta perehdyttäjä voi soveltaa asioita ja perehdyttämistäjärjestystä parhaimmaksi näkemällään tavalla. Perehdytyslistan tarkoituksena on myös olla perehdyttäjän muistin tukena, jotta hän muistaa kertoa kaikista tarpeellisista asioista ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä.

Perehdytyslistan mukaisesti perehdytettynä uusi työntekijä saisi ensin tietoa eri organisaatioista, kuten Sokos Hotels-ketjusta sekä alueosuuskauppa PeeÄssästä, Sokos Hotel Koljonvirrasta sekä hotellin työntekijöistä. Perehdytyslistalla on myös toimitilojen sekä henkilöstön esittely, koska työntekijän on helpompi päästä sisälle työympäristöön ja – yhteisöön, kun hän on tietoinen toimitiloista sekä uusista työtovereistaan. Toimitilojen esittelyn yhteydessä on suotavaa myös esitellä hotellin turvallisuusasioita, kuten hätäuloskäyntejä ja sammuttimien paikkoja. Koska turvallisuus on tärkeä osa yrityksen toiminnan kannalta, olemme laittaneet perehdytyslistan toiseksi osaksi yleiset turvallisuusasiat, kuten paloturvallisuuden ja toiminnan uhkaavissa tilanteissa. Kolmanneksi kokonaisuudeksi perehdytyslistaan laitoimme vastaanoton asiat. Koska perehdytettävät ovat tulevia vastaanoton uusia työntekijöitä, laitoimme vastaanoton toimintatavat ja hotellin yleiset pelisäännöt yhtenä tärkeänä kokonaisuutena kolmanneksi perehdytyslistaan.

Perehdytyslistan neljäs kokonaisuus käsittelee työaikoja, lomaa, sairauspoissaoloja sekä eri työvuorojen tehtäviä. Työvuorojen asiat on hyvä käsitellä yhtenä kokonaisuutena, sillä niihin liittyy paljon asiaa, josta on jokaisen työntekijän hyvä tietää. Eri työvuorojen tehtävät on äärimmäisen tärkeä esitellä heti aluksi, jotta uusi työntekijä saa kuvan siitä, miten hotellissa toimitaan eri työvuorojen aikana ja mitä häneltä vaaditaan. Viidentenä kokonaisuutena perehdytyslistalla on asiakaspalvelun kokonaisuus, johon on liitetty asiakaspalvelun laadun kriteerit sekä haamuasiakkaan kohtaamiseen vaadittavat asiat. Asiakaspalvelu osioon olemme

liittäneet myös asiakaspalautteet sekä hyvitykset, joita joskus asiakkaille joutuu antamaan. Asiakaspalvelu on omana kokonaisuutenaan, sillä asiakaspalvelu on hotellin tärkeimpiä toimintoja ja se määrittää pitkälle sen, kuinka asiakkaat viihtyvät vierailullaan.

Kuudentena kokonaisuutena perehdytyslistalla on käyttöjärjestelmä Opera ja sen käyttö tärkeimmiltä osiltaan. Perehdyttäminen Operaan on kuitenkin tärkeä tehdä hakien tukea tietokoneesta, sillä paperilla opetettuna oppiminen voi olla työläämpää. Viimeisenä osiona perehdytyslistalla ovat henkilökuntaedut, jotka on hyvä käydä työntekijän kanssa läpi töiden aloituksen lomassa, jotta uusi työntekijä on tietoinen hänen työsuhte-educistaan.

Perehdytyslistassa on kolme eri saraketta, joita ovat opastettu, tarkastettu ja muuta huomioitavaa. Opastettu kohtaan on tarkoitus merkitä päivämäärä ja perehdyttäjän puumerkit, kun asia on opetettu uudelle työntekijälle. Näin sekä perehdyttäjä että perehdytettävä tietävät, mitä he ovat jo käyneet läpi ja mitä on vielä käymättä. Tarkastettu kohtaan on tarkoitus merkitä päivämäärä ja perehdyttäjän puumerkit, kun tarkastetaan jo aikaisemmin opetetun asian osaaminen. Tällä tavoin perehdyttäjä voi varmistua siitä, että uusi työntekijä on oppinut asian tai he voivat käydä sen vielä uudelleen yhdessä läpi. Työn oppimista voi tarkastella esimerkiksi työn lomassa. Muuta huomioitavaa kohtaan sekä perehdyttäjä että perehdytettävä voivat tehdä omia muistiinpanoja. Perehdyttäjä voi merkitä asioita, joita on luvannut vielä kertoa tai näyttää. Perehdytettävä voi kirjata kohtaan omia huomioitaan ja oppimiaan tärkeitä asioita.

#### Perehdyttäjän opas

Teimme hotelliin myös perehdyttäjän oppaan, joka sisältää teoriaa perehdyttämisestä, perehdyttämisen tavoitteet, perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta sekä perehdyttäjän muistilistan. Hotellipäällikkö halusi itselleen pienen oppaan, jonka avulla hän voi kehittää perehdytystä. Perehdyttämisoppaan ja perehdytyskansion tavoitteena onkin saada perehdyttämisestä mahdollisimman tehokasta, jolloin uusi työntekijä sisäistää uudet asiat mahdollisimman nopeasti ja hänestä tulee tuottava työntekijä. Perehdytysoppaaseen on liitetty myös sama perehdytyslista kuin perehdytyskansioonkin sekä palautelomake perehdyttämisestä, jonka uusi työntekijä täyttää perehdyttämisen jälkeen. Palautelomakkeen avulla perehdyttäjä voi kehittää toimintaansa, jotta perehdyttämisestä saadaan aina vain tehokkaampaa.

Kaikki tuotteemme hotelliin on tehty niiden palautteiden pohjalta, jotka saimme hotellin työntekijöiltä sekä hotellipäälliköltä laadullisen haastattelun avulla. Olemme ottaneet heidän

toiveensa huomioon ja rakentaneet perehdytyskansion heidän vastaustensa perusteella, joita he antoivat haastattelulomakkeisiin ennen opinnäytetyömme aloittamista. Olemme lisänneet kansioon myös paljon asioita, joita itse koemme tärkeäksi saada tietoon perehdyttämisen aikana. Käytimme apuna myös omia kokemuksiamme perehdyttämisestä sekä siitä, miten perehdyttäminen voisi olla parempaa. Perehdyttäjänopas on tehty hotelliin hotellipäällikön pyynnöstä auttamaan hänen toimintaansa perehdyttämisen eri vaiheissa.

Toivomme, että perehdytyskansiota ja perehdyttäjän opasta voidaan käyttää tehokkaana apuvälineenä perehdyttämisessä. Toimitimme marraskuun lopussa Sokos Hotel Koljonvirtaan valmiit tuotteet myös sähköisinä versioina, jotta tuotteiden päivitys olisi mahdollisimman helppoa. sovimme, että hotellipäällikkö on vastuussa perehdytyskansion päivittämisestä jatkossa.

## 6 POHDINTA

Tuotimme opinnäytetyönämme Sokos Hotel Koljonvirtaan Iisalmeen perehdytyskansion, perehdyttäjän oppaan, perehdyttämisen tarkistuslistan sekä perehdyttämisen palautelomakkeen. Perehdytyskansion tarkoituksena oli olla uuden työntekijän perehdyttämisen apuna sekä jo talossa olevien työntekijöiden työn tukena. Perehdyttäjän oppaan tarkoituksena oli olla perehdyttäjän tukena ja se sisältää teoriaa hyvästä perehdyttämisestä. Perehdyttämisen tarkistuslistan tarkoituksena oli olla apuna perehdyttämisen seurannassa, sillä hotellissa on usein monta työntekijää perehdyttämässä, ja tarkistuslistan avulla on helppo seurata, mitkä asiat on jo opastettu. Palautelomakkeen tarkoituksena oli saada uudelta työntekijältä palautetta perehdyttämisestä, jotta sitä voitaisiin kehittää edelleen tarvittaessa ja kerätä tietoa siitä, onko kaikki asiat muistettu perehdyttää.

Opinnäytetyöraporttimme käsitteli oppimista ja perehdyttämistä, jotka valitsimme pääaiheiksi. Valitsimme aiheet, sillä mielestämme ne liittyvät tiiviisti toisiinsa. Perehdyttäminen työpaikalla vaatii työntekijältä uuden oppimista ja näin aiheet tukevat toinen toisiaan. Oppimisessa pääpaino on aikuisen oppimisessa, sillä töihin perehdytettävä yleensä on aikuinen ihminen. Aikuisen ja lapsen oppiminen eroaa toisistaan huomattavasti, sillä aikuinen käyttää vanhaa tietopohjaansa uuden oppimisen tukena. Perehdyttämisen osiossa olemme keskittyneet työpaikalla tapahtuvaan perehdyttämiseen kokonaisuutena. Pääpaino oli perehdytysohjelman suunnittelussa eri vaiheineen, työnopastuksessa ja perehdyttämisen seurannassa. Tärkeänä osana on myös vastuu perehdyttämisestä. Mielestämme pääaiheet sopivat opinnäytetyöhömme hyvin ja saimme teoriasta hyvän tietopohjan tuotteiden työstämiseen.

Aloitimme raporttimme toteutuksen tutustumalla aiheen kirjallisuuteen ja tutustumalla aikaisempiin opinnäytetöihin. Aluksi hahmottelimme raporttimme sisällysluetteloa ja viitekehystä. Alustavan sisällysluettelon hahmottelu antoi hyvän suunnan ja tuen raporttimme kirjoitusprosessiin. Viitekehys kehittyi raportin työstämisen eri vaiheissa, ja olimme lopulta siihen tyytyväisiä. Käytimme teoriaosuuden kirjoittamiseen paljon eri lähteitä. Osa lähteistä on melko vanhoja, mutta tulimme siihen tulokseen, että tieto on edelleenkin ajantasaista ja esimerkiksi oppimistapahtumaan liittyvät teoriat eivät ole muuttuneet. Tärkeänä lähteenä pidimme Riitta Viitalan eri teoksia, sillä mielestämme ne sisälsivät paljon hyvää ja monipuolista tietoa sekä oppimisesta että perehdyttämisestä.

Mielestämme opinnäytetyöraportin teko sujui hyvin, vaikka aluksi viitekehyksen luominen tuntui hankalalta. Koska opinnäytetyö oli meille molemmille ensimmäinen, emme aluksi tienneet mistä aloittaa ja minkälainen kokonaisuuden tulisi olla. Esimerkiksi viittaustekniikka tuntui aluksi monimutkaiselta, koska emme olleet aikaisemmin käyttäneet viitteitä kuin muutamana kerran. Saimme kouluta kuitenkin paljon tukea ja neuvoja raportin kirjoittamisen eri vaiheissa. Lopulta olimme tyytyväisiä raportin rakenteeseen ja mielestämme se tukee toteuttamamme tuotteita.

Toiminnallisen osuuden toteuttaminen sujui hyvin raportin kirjoittamisen ohessa. Aluksi tuntui, että asiaa on äärimmäisen paljon varsinkin perehdytyskansiossa emmekä oikein tieneet mistä aloittaa valtavan tietomäärän purkaminen. Kansion teon aikana pidimme hotellipäällikön kanssa useita palavereja, joissa saimme vinkkejä kansion kehittämiseen ja paljon uutta tietoa.

Ennen kansion suunnittelua teimme hotelliin laadullisen tutkimuksen, johon kaikki vastaanoton työntekijät sekä hotellipäällikkö vastasivat. Teimme tutkimuksen, koska ajattelimme saavamme sen avulla eniten tietoa sen hetkisestä perehdyttämisen tilasta hotellissa ja asiantuntevan näkemyksen perehdytyskansion tarpeellisuudesta. Tekemästämme laadullisesta tutkimuksesta selvisi Sokos Hotel Koljonvirran vastaanoton työntekijöiden sekä hotellipäällikön mielipiteitä siitä, millainen perehdytyskansio tulisi olla, mitä sen tulisi sisältää ja missä järjestyksessä asiat tulisi käsitellä. Työntekijöiden vastausten purkamisen jälkeen lähdimme rakentamaan alustavaa sisällysluetteloa kansioon. Alustavan sisällysluettelon tekemisen jälkeen oli helpompaa lähteä rakentamaan perehdytyskansiota. Sen jälkeen tieto alkoi jakautumaan loogiseen järjestykseen huomioiden hotellin työntekijöiden ja hotellipäällikön mielipiteet. Hankimme aineistoa kansiota varten myös hotellissa jo olevista oppaista, kuten PeeÄssän tervetuloa taloon oppaasta, joka on ketjun yleinen opas. Hotellista löytyi paljon erilaisia oppaita ja saimme käyttää niistä löytyviä tietoja osana tuotteitamme. Koimme materiaalit hyödyllisiksi kansiota tehdessämme. Saimme paljon tietoa myös Sokos Hotellien Internet –sivuilta, jotka koimme hyvin monipuolisiksi.

Perehdyttäjän opas toteutettiin hotellipäällikön pyynnöstä, sillä hän halusi apuvälineen perehdyttäjälle. Perehdyttäjän opas sisältää lyhyesti teoriaa hyvästä perehdyttämisestä, ja se sisältää perehdyttäjän muistilistan, perehdytyslistan sekä perehdyttämisen arviointilomakkeen. Teoria ja perehdyttäjän muistilista oppaaseen on rakennettu opinnäytetyöraportin avulla käyttämällä siellä olevaa teorialtetta hyväksi. Oppaassa oleva perehdytyslista on tehty hotelli-

päällikön toiveiden sekä perehdytyskansion sisällysluettelo mukailleen. Ajattelimme, että perehdytyskansion ja tarkistuslistan tulee olla järjestykseltään samanlaiset, jotta perehdyttäminen tapahtuisi mahdollisimman loogisessa järjestyksessä. Teimme oppaaseen lisäksi perehdyttämisen arviointilomakkeen, jonka avulla uuden työntekijän perehdyttämistä ja työn aloittamista on helppo seurata ja lisäksi perehdyttämistä voidaan arvioida ja kehittää palautteen avulla entistä parempaan suuntaan.

Mielestämme toiminnallinen osuus opinnäytetyöstämme rakentui kokonaisuudessaan hyvin ja koemme, että siitä oli meidän oman osaamisemme kannalta suurta hyötyä myös tulevaisuudessa. Olemme sitä mieltä, että perehdytyskansiosta tuli hyvä ja monipuolinen kokonaisuus. Vaikka hotelli ei päässyt testaamaan perehdytyskansiota opinnäytetyöprosessin aikana, koemme silti, että se tulee olemaan hyödyllinen työväline perehdyttämisessä. Olemme tyytyväisiä tuotteisiin, sillä olemme varmoja, että ne tulevat hotellissa käyttöön ja niistä tulee olemaan hyötyä uusille työntekijöille.

Toimitimme hotelliin valmiit tuotteet sekä paperisina että sähköisinä versioina, jotta perehdytyskansion ja perehdyttäjän oppaan päivittäminen olisi tehokasta ja helppoa tulevaisuudessa. Koska hotelliala on jatkuvasti muuttuva, tulee myös perehdytyskansion olla koko ajan tasalla. Sovimme hotellipäällikön kanssa, että hän on vastuussa tuotteiden päivittämisestä. Hotellipäällikkö oli innostunut ja tyytyväinen siitä, että hän saa tehdä muutoksia tarpeen tullen tuotteisiin, ettei tieto pääse vanhenemaan eikä tuotteista tule sitä kautta tarpeettomia.

Tapasimme hotellipäällikön viimeisen kerran marraskuun loppupuolella ja saimme häneltä suullista arviota tuotteen onnistumisesta ja sen hyödyllisyydestä. Hotellipäällikkö oli erittäin kiitollinen, että olimme nähneet vaivaa laajan perehdytyskansion eteen. Hänen mielestään perehdytyskansio tulee olemaan hyödyllinen työväline uudelle työntekijälle ja se on konkreettisenä apuna perehdyttämisessä. Koska aiempaa perehdytyskansiota ei ollut, hänen mielestään olimme saaneet kerättyä paljon tietoa kansioon omatoimisesti ja hän oli tähän tyytyväinen. Hänen mielestään olimme etsineet hyvin ja aktiivisesti tietoa ja saaneet koottua siitä loogisen kokonaisuuden. Hän huomasi, että olemme paneutuneet asiaan myös teoriassa, sillä toimme esille myös omia näkemyksiämme perehdyttämisestä. Kysyimme, olisiko hänen mielestään ollut jotain parannettavaa kansiota ajatellen, ja hotellipäällikön mielestä tekniikkaan liittyviä ongelmatilanteita olisi voinut hieman tarkentaa ja sisällyttää kansioon tarkempia yhteystietoja esimerkiksi talon huoltoyhtiöistä. Tulimme kaikki yhdessä kuitenkin siihen tulokseen, että yhteystietojen laittaminen olisi vaatinut kansion tietojen jatkuvaa päivittämistä, jo-

ten jätimme ne kansioista pois. Hotellipäällikkö oli erittäin tyytyväinen perehdyttämisen tarkistuslistaan ja koki sen olevan erittäin tarpeellinen perehdyttäjien vuoksi. Kaiken kaikkiaan hotellipäällikön mielestä tuotteet olivat kattavia ja hän oli tyytyväinen kokonaisuuteen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestämme antoisaa ja opettavaa. Saimme tehtyä opinnäytetyömme ajallaan ja pysyimme suunnitelmissa, vaikka aluksi työ tuntui ylitsepääsemättömältä. Työhön ryhdyttyämme ja saatuaamme toimeksiannon Sokos Hotel Koljonvirrasta prosessi alkoi kokonaisuudessaan edetä hyvällä vauhdilla. Mielestämme prosessin saattaminen päätökseen oli palkitsevaa ja koimme, että olimme oppineet paljon oppimisesta ja perehdyttämisestä. Koimme, että yhteistyö Sokos Hotel Koljonvirran kanssa antoi meille hyvän näkemyksen aiheesta yrityksen näkökulmasta. Mielestämme oli hyvä, että teimme opinnäytetyön kahdestaan, koska aiemmat kokemukset yhteisistä projekteista olivat olleet myönteisiä, uskalsimme ryhtyä opinnäytetyön tekemiseen yhdessä. Yhteistyö sujui hyvin eri asuinkunnista huolimatta, vaikka välillä yhteisen ajan löytäminen olikin haastavaa. Opinnäytetyön tekeminen antoi meille mielestämme hyvät valmiudet työelämää varten, erityisesti perehdyttämisen ja uuden oppimisen kannalta.

## LÄHTEET

- Airaksinen, T. & Vilkkä H. 2003. Toiminnallinen oppinäytetyö. Helsinki: Gummerus.
- Egidius, H. & Madsen K. 1981. Oppiminen ja motivaatio. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hakkarainen, A. & Kangas, P. 1999. Kouluttajana työpaikalla. Järvenpää: Järvenpään kotitalousopettajalaitos.
- Heinonen, P., Kröger-Laukkanen, M. & Nieminen, S. 2003. Oppiminen yrityksen menestystekijänä. Espoo: Monikko Oy.
- Heikurainen, P. & Joutsenkangas, T. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Hesilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. 2002. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hypén, Keskinen, Kinnunen, Niemi & Vauras 1992. Aikuisen oppimisen psykologiset perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Hätönen, H. 2000 Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kivi, T. 1997. Oppimisen ytimessä. Vantaa: Kirjapaino.
- Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weilin + Göös.
- Kupias, P. 2000. Oppia oppimismenetelmistä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lahden ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat, 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa Print Oy.
- Lindberg, J. 1998. Oppimaan oppiminen – opas oppimistaitojen kehittämiseen. Turku: Painosalama.



- Markkula, M. & Suurla, R. 1997. Elinikäisen oppimisen hyvät käytännöt. Helsinki: Cosmo-print Oy.
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2001. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus.
- Nieminen, M. 1996. Palveluyrityksen henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen. Helsinki: Haaga Instituutin Ammattikorkeakoulu.
- Rauste – Von Wright, M., Soini, T. & Von Wright, J. 2003. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus opetus ja oppiminen käännekohtassa. Juva: WSOY.
- S-Kanava 2010. PeeÄssä esittäytyy. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/peeassa/esittaytyy/>. (Luettu 12.8.2010.)
- Sokos Hotels 2010. Sokos Hotels: Etusivu. Saatavissa: <http://www.sokoshotels.fi/etusivu/>. (Luettu 7.8.2010.)
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

## LIITTEIDEN LUETTELO

LIITE 1 HAASTATTELULOMAKKEET

LIITE 2 HENKILÖKUNNAN VASTAUKSET

LIITE 3 PEREHDYTTÄJÄN VASTAUKSET

LIITE 4 PEREHDYTYSKANSIO (SALAINEN)

LIITE 5 PEREHDYTTÄJÄN OPAS

LIITE 6 PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

LIITE 7 PEREHDYTTÄMISEN PALAUTELOMAKE TULOKKAALLE

## **Sokos Hotel Koljonvirta, Perehdyttäminen**

1. Mitä haasteita koet perehdyttämisessä?
2. Miten perehdyttämistä voisi mielestäsi parantaa?
3. Missä järjestyksessä mielestäsi eri asiat tulisi opettaa uusille työntekijöille? (esim. turva-asiat, asiakaspalvelu, työtehtävät...)
4. Mitä tai minkälaisia perehdytysmateriaaleja haluaisit käyttöösi?
5. Mitä perehdytyskansion tulisi mielestäsi sisältää?

Kiitos vastauksistasi ja mukavaa kesää 😊

## **Sokos Hotel Koljonvirta, Perehdyttäminen**

1. Millaisena koit perehdyttämisen työtehtäviisi?
2. Miten perehdyttämistä voisi mielestäsi parantaa?
3. Mitä mielestäsi jäi puuttumaan?
4. Missä järjestyksessä mielestäsi eri asiat tulisi opettaa uusille työntekijöille? (esim. turva-asiat, asiakaspalvelu, työtehtävät...)
5. Mitä perehdytysmateriaaleja sait käyttöösi?
6. Koetko, että perehdytyskansiosta olisi hyötyä uusille työntekijöille?
7. Koetko, että perehdytyskansiosta olisi hyötyä myös jo talossa oleville työntekijöille?
8. Mitä perehdytyskansion tulisi mielestäsi sisältää?

Kiitos vastauksistasi ja mukavaa kesää ☺

## HENKILÖKUNNAN VASTAUKSET

1. Millaisena koit perehdyttämisen työtehtäviisi?

- Opera koulutus hyvä. Liika kiire pois.
- Heikohko. Ei ollut sitä perehdytyskansiota, mutta asiat oppi hyvin käytännössä.
- Perehdyttäjän kiire ja muut tehtävät sotkevat. Pitäisi ”pyhittää” päivä tai kaksi vain perehdyttämiseen.
- Kiireinen opetustyyli toisilla, osalla taas hyvä kertaava ”tekemällä oppii” -tyyli.
- Sekavaa, kiire vaikutti.

2. Miten perehdyttämistä voisi mielestäsi parantaa?

- ”Kummin” kanssa työskentely jonkin aikaa
- Perehdytyskansio, jossa kaikki olennainen. Sitä aikaa lisää.
- Aluksi sama perehdyttäjä, enemmän tekemistä eikä sivusta seuraamista.
- Sama perehdyttäjä alussa.

3. Mitä mielestäsi jäi puuttumaan?

- Moni asia! Tietotulva on mahdoton, jopa vanhoille työntekijöille.
- Paljon, minkä kyllä sitten kantapäänkautta oppii...

4. Missä järjestyksessä eri asiat tulisi opettaa uusille työntekijöille?

- Ensin yleinen katsaus, sen jälkeen omissa osissaan jokainen osa-alue.
- Ei mielestäni väliä, perusasiat ensin.
- Ensin perusasiat tai turva-asiat, pikkuhiljaa sisälle asioiden nyansseihin. Kaikkea ei voi opettaa -> jotkut asiat on vain opittava ajan kanssa.

- Ei kai järjestyksellä niin väliä, kun kaikki tulisi vaan kerrottua! Kaikki saman kansion sisään...

- Ensin perustyötehtävät, sitten ylimääräinen ”ekstratieto”. Esimerkiksi kiintiöt, paketit, hinnat... Turva-asiat tärkeitä!

5. Mitä perehdytysmateriaaleja sait käyttöösi?

- Turva-asiat, secret jne. Kesämappi.

- ”Ketjun kansio”

- Siitä on niin pitkä aika, ei muista.

- Monisteita?

6. Koetko, että perehdytyskansioista olisi hyötyä uusille työntekijöille?

- Kyllä, erittäin paljon.

- Kyllä, varmasti.

- On, mikäli siinä on asiat järkevästi, sekä mietittävä mitä asioita siinä kuuluisi olla!

- Kyllä! Kunhan se on hyvin tehty ja sisältää olennaiset tiedot.

7. Koetko, että perehdytyskansioista olisi hyötyä myös jo talossa oleville työntekijöille?

- Taatusti!

- Kyllä! Voisi itsekkin väliin muistia parannella (dementia vaivaa 😊)

- Kyllä, koska talossa jo olevilla on tapana ”sokeutua” tietyille asioille. Kertaus on aina hyväksi.

- Ehdottomasti. Kaikkien olisi hyvä tietää myös muiden osastojen tavoista toimia, että pystyy neuvomaan asiakasta tilanteessa kuin tilanteessa.

- Kyllä, koska ollaan hotelli, silloin tulisi tietää muiden osastojen toiminta.

8. Mitä perehdytyskansion tulisi mielestäsi sisältää?

- Perusasiat, toimintatavat, toimipaikan pelisäännöt, yleistä PeeÄssän toiminnasta.
- Perustiedot työtehtävistä (eri vuoroissa) yms.
- Työstä perusasiat, turvajutut, talon säännöt.
- Talontavat, turva-asiat, työtehtävät ja kaikkea muuta hyödyllistä tietoa!
- Talon säännöt ja tavat, tarrajutut, Opera manuaali ja kaikki tarvittava tieto.

## PEREHDYTTÄJÄN VASTAUKSET

1. Mitä haasteita koet perehdyttämisessä?

- Perehdyttävä tietomäärä on valtava, eri perehdyttäjiä eri vuoroissa.
- Ajan varaaminen pelkään perehdytykseen haasteellista.

2. Miten perehdyttämistä voisi mielestäsi parantaa?

- Valmista materiaalia luettavaksi, Sokos Hotels käsikirjoja (6-7 kpl), PeeÄssän kansion jne.
- Tekemällä perehdytys suunnitelman, esimerkiksi vuoroittain
- Varaamalla omaa aikaa henkilön opetukseen

3. Missä järjestyksessä mielestäsi eri asiat tulisi opettaa uusille työntekijöille?

- Talon kierto ja taloon tutustuminen, turva-asiat
- Ketjun yleisesittely / talon pelisäännöt
- Tekniset laitteet pääpiirteittäin
- Aloitus ”helppimmasta” vuorosta, eli yöstä -> ilta -> aamu = asiakaspalvelun opettelu

4. Mitä tai minkälaisia perehdytysmateriaaleja haluaisit käyttöösi?

- Kokonaiskuvan kaikista mahdollisista asioista mitä pitää tietää. Ketjulla oma käsikirja, osa taas pitäisi koota esim. tekniset laitteet, eli yhteen isoon kansioon kaikki.
- Tieto on tällä hetkellä hajallaan...
- Nettiohjeistus, kuvia (esim. aaamiainen)

5. Mitä perehdytyskansion tulisi mielestäsi sisältää?

- Hotellin / PeeÄssän / ketjun yleisesittely, talon / PeeÄssän pelisäännöt, mitä kaikkea S-ryhmä pitää sisällään.



- Turva-asiat, asiakkaat, henkilökunta, laitteet, tekniikka ja niiden huolto
- Kaikki ketjun käsikirjat
- Jokaisen vuoron omat työtehtävät, aamiainen
- Lisäksi tietoa, yhteistyökumppanit
- Asiakkaille tarjottavat ylimääräiset tuotteet / paketit
- Henkilökuntaedut, työvire ja työterveyshuolto.

## PEREHDYTYSKANSION SISÄLLYSLUETTELO

## 1.S-RYHMÄ

- Asiakasomistajuus

- S-matkat

## 2.ALUE OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ

## 3.SOKOS HOTEL - KETJU

- Yhteistyökumppanit

- Etukortit

## 4.SOKOS HOTEL KOLJONVIRTA

- Hotellin yhteystiedot

- Hotellin omistajuussuhteet

- Yleiskatsaus

- Pohjapiirros 2 kerros

- Pohjapiirros 3 kerros

- Turva-asiat

  - Hätäpuhelun soittaminen

  - Toiminta ensiaputilanteessa

  - Hätäensiapu

  - Paloturvallisuus

  - Toiminta uhkaavan henkilön kohtaamistilanteessa

  - Toiminta varkaus tai ryöstö tilanteessa

  - Tietoturva

- Asiakaskunnat

- Vapaa-ajan paketit

- Kokuspalvelut

- Hinnoittelu

  - Hintojen statusointi

## 5.VASTAANOTTO

- Vastaanoton edellytykset

- Työasut

  - Naisten työasu

  - Miesten työasu

- Palvelu

- Laatu

Laitteet, tekniikka ja niiden huolto

Hotelli sisäinen informaatio

Työvuorojen työtehtävät

    Aamuvuoro

    Iltavuoro

    Yövuoro

    Yöajo

    Erillistehtävät

Asiakaspalautteet

Asiakaspalvelun vaiheet

    Ennen asiakaskontaktia

    Asiakkaan vastaanottaminen

    Ryhmät

    Asiakkaan neuvominen ja ongelman ratkaisu

    Asiakkaan lähteminen

    Asiakaspalvelutilanteen jälkeen

Puhelut

## 6.KÄYTTÖJÄRJESTELMÄ OPERA

Yleistä

Huonetyypit

Pikanäppäimet

Varaukset

Check-In

    Maksun periminen

Check-Out

Laskutus ja AR-numero

## 7.HENKILÖKUNTAEDUT

Henkilökuntatarra

Työviretoiminta

Etusetelit

Henkilökunnan mökit

Työryhmän palkitseminen

Työterveyshuolto

Sairauspoissaolot  
8.PEREHDYTYSLISTA

# SOKOS HOTEL

## KOLJONVIRTA

PEREHDYTTÄJÄN OPAS

## Sisällysluettelo

Perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö

Vastuu perehdyttämisestä ja perehdyttäjän rooli

Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdyttäjän muistilista

Lähteet

## **Perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö**

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle hyvät valmiudet työntekoon Sokos Hotel Koljonvirrassa. Kokonaisuudessaan tavoitteena on antaa kuva organisaatiosta, työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan. Perehdyttämällä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista sekä samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.) Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon tuleva työntekijä opetetaan ja opastetaan työhön, työympäristöön ja työtovereihin sekä työhön kohdistuviin odotuksiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.) Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista ja opastamista siihen saakka, kun hän pärjää omillaan hotellin vastaanotossa. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan motivoitumaan ja innostumaan uudesta työympäristöstään ja tehtävistään sekä perehdytyksen avulla pyritään lisäämään työntekijän tuottavuutta. (Kauhanen 2001, 83.)

Perehdytyksen tulee sisältää opastuksen työpaikasta, sen toiminta-ajatuksista, liikeideista ja tavoista. Työpaikkaan perehdyttämällä työntekijä tutustuu työpaikkansa ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin. Perehdytyksen yksi tärkeimmistä osaluista on työnopastus, jolla tarkoitetaan työntekijän perehdytystä omaan työhönsä vastaanotossa.

## **Vastuu perehdyttämisestä ja perehdyttäjän rooli**

Yrityksen esimies on uuden työntekijän hankinnassa ja perehdyttämisessä päävastuussa (Heikurainen & Joutsenkunnas 1996, 45). Perehdyttämisen ja johtamisen on oltava kannustavaa ja kehittävää ja siitä tulee näkyä perehdyttäjän oma motivoituminen. Varsinaiset perehdyttäjät on valittava huolellisesti, sillä heillä on suuri vaikutus siihen, kuinka uusi työntekijä kokee työpaikkansa ja oman merkityksensä työyhteisössä. Jos esimies haluaa ylläpitää ja kehittää tiimensä motivaatiota ja osaamista, on hänenkin oltava aktiivinen. On hyvä turvautua erilaisiin materiaaleihin ja oppaisiin. (Viitala 2003, 262.) Perehdyttämisen kehittäminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, sillä silloin näkökulma voi jäädä kapeaksi, tai perehdyttämisestä voi jäädä

tärkeitä asioita pois. Myös työtoverit ja muu henkilöstö on valjastettava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin jo alussa – ja päinvastoin. (Viitala 2003, 259.)

## **Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus**

Hyvä perehdyttäminen ja työnopastus vaativat suunnitelmallisuutta (Hätönen 2000, 69). Perehdyttämisen suunnittelun avulla voidaan rakentaa perehdyttämisohjelma, jonka suunnittelun yhteydessä voidaan kartoittaa esimiesten ja henkilöstön mielipiteitä siitä, millaisia asioita perehdyttämisen tulisi sisältää. Perehdytystä tulee seurata koko prosessin ajan ja myös sen jälkeen. Seuranta on helppo ylläpitää perehdytyslomakkeiden avulla. Myös perehdyttämisen arviointi on tärkeä osa perehdyttämistä. (Nieminen 1996, 89.) Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää olemassa olevan perehdytyskansion lisäksi myös muita materiaaleja kuten esitteitä ja muita yrityksen toimintaan liittyviä aineistoja. (Viitala 2002, 262.)

Perehdyttäminen tulisi suorittaa käytössä olevan perehdytysoppaan mukaisesti askel askeleelta, jotta jokainen vaihe perehdytetään uudelle työntekijälle. (Viitala 2002, 261.) Perehdyttämistä helpottaakseen on hyvä edetä perehdytyslistan mukaan, johon tulee merkintä jokaisen vaiheen jälkeen, että vaihe on käyty läpi. Perehdyttämisen jälkeen on hyvä käydä lista läpi, jossa lukee eri vaiheet ja kerrata asiat, jotka ovat jääneet epäselviksi tai huomiotta. (Viitala 2002, 261.) Uuden työntekijän ollessa valmis aloittamaan työnsä ja ollessa tietoinen työympäristöstään ja tehtävistään, on perehdytys onnistunut. Hyvän perehdytyksen ansiosta organisaatio säästyy turhilta virheiltä ja myös työtapaturmariski pienenee. (Kauhanen 2001, 83.)



## Perehdyttäjän muistilista

- Työsopimus tehty ja lähetetty palkkaosastolle
- Verokortti lähetetty palkkaosastolle
- Työhöntulotarkastus
- Salassapitovelvollisuus
- Henkilöstön ja toimitilojen esittely
- Työntekijöiden pysäköintialue ja pyörätelineet (parkkilappu)
- Tärkeät puhelinnumerot ja hätänumero
- Yleiset pelisäännöt (Internetin käyttö omiin tarkoituksiin, tupakointi yms.)
- Anna perehdytyskansio luettavaksi
- Turva-asiat, näytä toimitilojen esittelyssä hätäpoistumistiet sekä paloturvallisuuden liittyvä välineistö
- Vastaanoton toimintatavat
- Työasut ja niiden huolto
- Työajat ja palkka-asiat
- Eri työvuorojen tehtävät
- Asiakaspalvelu ja sen laatu
- Käyttöjärjestelmä
- Käyttäjätunnukset
- Maksutavat ja raha-asiat
- Ris ja Massi
- Vartijat
- Muut osastot ja niiden toiminta
- Henkilökuntaedut
- Työterveyshuolto
- Tiedotteet ja henkilökunnan posti
- Muista, että perehdyttäjälle itsestään selvät asiat eivät ole itsestään selviä uudelle työntekijälle!
- Muista teettää arviointilomake uudella työntekijällä n. kahden viikon kuluttua työaloittamisesta

## Lähteet

Heikurainen, P. & Joutsenkangas, T. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Hätönen, H. 2000 Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäntynen J. & Penttinen A. 2001. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus.

Nieminen, M. 1996. Palveluyrityksen henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen. Helsinki: Haaga Instituutin Ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

## Perehdytyslista

<b>Yritys ja henkilöstö</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
S-ryhmä ja Sokos Hotels -ketju			
PeeÄssän ja hotellin perustiedot			
Toimitilojen esittely			
Johto ja esimiehet			
Henkilöstön esittely			
Perehdytyskansio annettu luettavaksi			

<b>Turva-asiat</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Paloturvallisuus			
Ryöstön sattuessa			
Tapaturmat ja loukkaantumiset			
Sähkökatkos			
Uhkatilanteet			
Vartijat / poliisit			
Turvanappi			

<b>Vastaanoton toiminta</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Toimintatavat			
Työasut			
Laitteet, tekniikka ja niiden huolto			
Yleiset pelisäännöt			

<b>Työvuorot</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Työajat ja ylityö			
Lomat ja poissaolot			
Palkka-asiat			
Työvuorolista			
Tauot			
Aamuvuoro			
Iltavuoro			
Yövuoro			
Erillistehtävät			

<b>Asiakaspalvelu</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Asiakaspalvelun vaiheet			
Asiakaspalautteet			
Hyvityskäytännöt			
Puhelut			
Palvelun laatu			
VIP-asiakkaat			
Epärehelliset asiakkaat			

<b>Käyttöjärjestelmä Opera</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Yleiset säännöt			
Huonetyypit			
Pikanäppäimet			
Varaukset			
Check-In ja Check out			
Maksun periminen			
Maksutavat ja laskutus			

<b>Henkilökuntaedut</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkastettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Asiakasomistajuus ja henkilökuntatarra			
Työviretoiminta			
Työryhmäpalkitseminen			
Työterveyshuolto			
Henkilökunnan aamiainen/ lounas			

lissalnessa \_\_\_/\_\_\_/20\_\_

\_\_\_\_\_

Perehdyttäjän allekirjoitus

\_\_\_\_\_

Työntekijän allekirjoitus

## Perehdyttämisen arviointilomake

Perehdytysaika \_\_\_/\_\_\_ - \_\_\_/\_\_\_/20\_\_

1. Miten työnteko on alkanut sujua?

---

---

2. Miten sinut on otettu vastaan työyhteisöön?

---

---

3. Mitä haasteita olet kokenut työnteossa?

---

---

4. Mitä mieltä olet perehdyttämisestä? Jäikö jotain puuttumaan?

---

---

5. Kehittämideoita perehdyttämiseen.

---

---

Kiitos palautteestasi!