

Saara Lehtosaari

INNOSTAVA PEREHDYTYSKÄYTÄNTÖ

INNOSTAVA PEREHDYTYSKÄYTÄNTÖ

Saara Lehtosaari
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä(t): Lehtosaari Saara

Opinnäytetyön nimi: Innostava perehdytyskäytäntö

Työn ohjaaja: Svanberg Eija

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 43 + 7

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona hotellin vastaanottoon. Toimeksiantajana on case – yritys, joka on ison organisaation yksikkö. Case – yrityksen brändin omistaa ulkomaalainen organisaatio ja Suomessa sitä hallinnoi franchising sopimuksella toinen iso ketjuorganisaatio. Lähes kaikki perehdytykseen tarvittavat materiaalit tulevat näiden kahden organisaation ohjeistamina. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koota yhteen kaikki brändin, ketjun, yksikön ja osaston laatimat ohjeistukset ja suunnitella niiden pohjalta innostava perehdytyskäytäntö hotellin vastaanottoon. Perehdytyskäytäntö tulee pitämään sisällään perehdytyskansiosuunnitelman, joka on tarkemmin laadittu suunnitelma käytännössä tapahtuvasta perehdytysprosessista. Tämä perehdytyskansiosuunnitelma on tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus ja sen toivotaan tuovan selkeyttä perehdytysprosessin läpi viemiseen.

Teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisestä, oppimisesta ja innostamisesta. Perehdyttäminen luo perustan uudelle työuralle. Perehdytyksen tulee olla oikeanlaista, suunnitelmallisesti toteutettu, jotta innostuminen säilyy ja oppimista tapahtuu. Innostunut ihminen oppii paremmin kuin lannistunut ihminen. Jokainen uusi työntekijä kokee innostumista perehdytyksen alussa, mutta usein myös lannistumista perehdytyksen edetessä. Oikeanlaisen perehdytyskäytännön avulla pyritään ehkäisemään tätä lannistumista ja edistämään innostumista.

Perehdytyskäytännön löytämisen tukemiseksi on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonhankinnan tapana on ollut konsultaatio, sillä tarkoituksena on haluttu vain varmistua laaditun perehdytyskäytännön toimivuudesta. Asiantuntijoina ovat toimineet perehdytyksiä tekevät osaston lähiesimiehet. Lopputuloksena on saatu monipuolinen perehdytyskäytäntö, joka pitää sisällään perehdytyskansiosuunnitelman. Perehdytyskansiosuunnitelmassa on otettu huomioon valmiiksi laadittu perehdytysmateriaali. Innostavuutta on haettu monipuolistamalla perehdytystä. Jatkotoimenpiteinä opinnäytetyölleni on perehdytyskäytännön testaaminen ja mahdollisten parannusehdotusten laatiminen.

Asiasanat: perehdytys, oppiminen, innostaminen, hotellin vastaanotto, lähiesimies

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author(s): Lehtosaari Saara

Title of thesis: Inspiring orientation practice

Supervisor(s): Svanberg Eija

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016 Number of pages: 43 + 7

This project based thesis was conducted as a case study commissioned by a hotel front office department. The case company is a unit in a large organization. The brand of case company is owned by an international organization and it is franchised and operated in Finland by another large chain organization. Nearly all internal orientation materials of the case company are provided by these two organizations. The thesis aim to unite all existing orientation instructions of the brand, chain, company and department. Furthermore another aim is to create an inspiring orientation practice for the hotel front office department. This process includes a plan of an employee orientation handbook, which is a detailed plan of a practical employee orientation. The orientation handbook plan represents the practice-based part of this thesis and the intention is to clarify the implementation of the orientation process.

The theoretical framework consisted of an employee orientation, learning style and inspiration. Orientation lays down the basis for an incipient career. The orientation process ought to be suitable and systematically implemented in order to be inspiring and ensure learning. An inspired individual learns better than a discouraged individual. Each new employee feels encouraged at the start of the orientation, but often may also feel discouraged as the orientation advances. Consequently the intention is to prevent such discouragement with the help of the appropriate orientation practice.

A qualitative research method was employed in planning the orientation process. Data was collected by means of consulting in order to ensure that the final orientation practice is functional. The front office department supervisors in charge of the orientation provided expertise on the topic. The outcome was a versatile orientation practice, including a plan for orientation handbook. The existing orientation material was taken into account in planning the handbook. Encouragement and inspiration aspects are based on the versatility of the orientation practice. The follow-up for the thesis could be a practical implementation and testing of the orientation process together with possible proposal for improvement.

Keywords: orientation, learning style, inspiration, a hotel front office department, supervisor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PEREHDYTYS	9
2.1	Perehdyttämisen perusta.....	9
2.2	Perehdyttämistapoja.....	10
2.3	Perehdytyksen ohjaustyyliä	12
2.4	Perehdytyksen työkaluja.....	14
2.5	Perehdyttämistavoitteet	17
2.6	Perehdytyksen seuranta	17
2.7	Perehdyttäjä	18
2.8	Perehdytyksen eteneminen	20
2.8.1	Ensimmäinen yhteydenotto.....	20
2.8.2	Vastaanottaminen	20
2.8.3	Ensimmäinen työpäivä	21
2.8.4	Ensimmäinen päivä työtehtävien parissa	22
2.9	Perehdytyksen kehittäminen	23
2.10	Perehdytys ja oppiminen	23
3	OPPIMINEN	24
3.1	Oppimisstrategia	24
3.2	Oppimistyyli	24
3.3	Oppimisen tasot	25
3.4	Oppimisen suunnittelu ja toteutus	26
3.5	Muistaminen	27
3.6	Reflektointi.....	28
3.7	Oppimisen edistäminen	28
4	INNOSTUS	30
4.1	Innostaminen.....	30
4.2	Innostaminen työyhteisössä	31
4.3	Innostamisen työkaluja	32
5	TOIMINNALLINEN OSUUS.....	33
5.1	Perehdytyskansion tavoitteet.....	33
5.2	Perehdytyskansion toteutus	33

5.3	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	38
5.3.1	Omat näkemykseni	38
5.3.2	Asiantuntijoiden näkemykset.....	39
6	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	43
	LIITEET	44

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella innostava perehdytyskäytäntö hotellin vastaanottoon. Perehdytys on työsuhteen perusta, joten oikeanlaisella perehdytyksellä luodaan hyvät lähtökohdat uudelle työuralle. Perehdytyksen alkuvaiheessa jokainen perehdytettävä kokee innostumista. Innostuminen voi muuttua perehdytyksen edetessä lannistumiseksi. Innostuminen lisää oppimista, joten innostumista tulee ylläpitää ja lannistumista ehkäistä. Innostunutta työntekijää pidetään myös tehokkaana, sillä silloin hän tavoittelee yrityksen etua omasta tahdostaan, eikä ulkoisia motivoinnin keinoja näin tarvita.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona hotelliketjun yksikön vastaanottoon. Opinnäytetyössä puhutaan case – yrityksestä, sillä yrityksen nimeämistä pidetään toisarvoisena asiana opinnäytetyön sisällön kannalta. Avaamalla case – yrityksen organisaatorakennetta, saadaan ymmärrystä kuitenkin siitä, kuinka laajasta toiminnasta on kyse. Case – yrityksen takana on iso organisaatio, joten kaikki opetusmateriaalit tulevat valmiiksi kirjoitettuihin. Osa materiaaleista tulee brändin omistavalta ulkomaalaiselta yritykseltä ja osa Suomessa hallinnoivalta ketjuorganisaatiolta. Kaikki materiaalit löytyvät case - yrityksen sisäisestä verkosta ja niiden päivittäminenkin tapahtuu tuon kanavan kautta, näiden toimijoiden toimesta. Perehdytysmateriaaleista ainoastaan työympäristöä koskeva perehdytys on yksikön omaa tuotantoa.

Vastaanoton perehdytysprosessi koostuu monesta osa-alueesta. Perehdyttäjän tulee tuntee miten prosessi etenee ja mistä tarvittavat ohjeistukset löytyvät. Lisähaastetta tuovat informaation paljous ja jatkuvat muutokset. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytyskäytäntö, joka auttaa innostavasti perehdyttämään uuden työntekijän vastaanoton työtehtäviin ja luo näin hyvät lähtökohdat uudelle työuralle. Kohderyhmänä on vastaanotossa perehdytyksiä tekevät lähiesimiehet. Työ on rajattu uuteen työntekijään, joka on työuransa alussa. Perehdytettävällä työntekijällä on perustason tuntemus hotellimaailmasta. Hän on joko vasta valmistunut tai pitkän, kuukausia kestävä harjoittelun harjoittelija, jonka katsotaan jatkavan työntekoaan työsuhteessa harjoittelujakson päätyttyä. Rajauksena toimii myös innostuminen. Innostuminen vaatii positiivisen ilmapiirin, joten opinnäytetyö on haluttu tehdä positiivisella hengellä. Perehdytyskäytännön suunnittelussa ei ole huomioitu perehdytyksestä aiheutuvia kustannuksia, sillä liian tiiviissä ajassa hoidetun perehdytyksen ei katsota ylläpitävän innostumista. Perehdytyskäytäntö käsittelee koko perehdytysprosessia.

Perehdytysprosessilla tarkoitetaan perehdytyksen aikana toteutuvaa tapahtumasarjaa. Perehdytysprosessi alkaa työ sopimusten allekirjoittamisesta ja loppuu koeajan päättymiseen. Perehdytyskäytännöllä tarkoitetaan tyyliä, miten perehdytys hoidetaan. Osaksi perehdytyskäytäntöä on laadittu vielä suunnitelma perehdytyskansiosta, johon on tarkemmin selitetty käytännössä tapahtuva työtehtävien perehdyttäminen.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, joten se koostuu kahdesta osasta. Teoriaosuus on laadittu perehdytyksestä, oppimisesta ja innostamisesta, ja toiminnallinen osuus pitää sisällään perehdytyskansiosuunnitelman. Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonhankintamenetelmänä toimii konsultaatio ja asiantuntijoina ovat vastaanotossa työskentelevät, perehdytyksiä hoitavat lähiesimiehet. Konsultaatiota käyttämällä on haluttu varmistua suunnitellun käytännön toimivuudesta. Aiheen valitseminen on saanut alkunsa tarpeesta. Vastaanotossa ei tällä hetkellä ole sinne laadittua perehdytyksen etenemistä tukevaa runkoa, vaan perehdytyksistä on ajan kuluessa muotoutunut omanlaisensa prosessi. Prosessin muotoutumiseen ovat vaikuttaneet esimiesten ja lähiesimiesten omat kokemukset, ja ketjun laatima suuntaa antava menetelmä. Innostuminen ja innostuksen kautta perehdytyksen läpi vieminen ovat saaneet alkunsa paremman työyhteisön tavoittelusta. Yhteisöllisyyden lisäksi aiheen valintaan ovat vaikuttaneet tutkimukset tulevaisuuden työ sukupolvesta. Tulevaisuuden sukupolvi ei tule tekemään töitä enää vain elääkseen. Nuoret kokevat, että työn tulee olla mielekästä ja merkityksellistä, jotta työtä kannattaisi edes tehdä. Heidän mielestään työ on toisarvoinen asia, joten siksi työelämän laatua tuleekin parantaa. Työstä täytyy tehdä muita elämänmahdollisuuksia houkuttelevampaa. (Rossi 2012, 232, 342.) Tällaisen ajattelumallin takana ovat lisääntyneet pätkätyöt ja irtisanomiset. Nuorten ja nuorten aikuisten mielestä hyvä työyhteisö ja työtehtävät ovat asioita, joita työelämässä arvostetaan eniten. (Kaakinen 2015, viitattu 2.12.2015.) Hyvä työyhteisö ei pelkästään houkuttele uusia työntekijöitä, vaan se myös näkyy muille. Työntekijät siirtävät tiedostamattaankin asiakkaille sen, miten heitä kohdellaan ja siksi hyvään työyhteisöön tuleekin panostaa. (Rossi 2012, 40 2014, 90.)

2 PEREHDYTYS

2.1 Perehdyttämisen perusta

”Kukaan ei ole seppä syntyessään” ja ”Harjoittelu tekee mestarin” – sananlaskut kuvastavat parhaiten perehdyttämisen periaatetta. Perehdyttämisen koettiin aikoinaan olevan vain työn opastamista, mutta nykyään sen merkitys on kasvanut suuresti. Perehdyttämisen pohjana toimii lainsäädäntö ja sen päälle on rakentunut yritysten yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritysten halua kantaa vastuuta toimintaympäristöstään. Yhteiskuntavastuu on jaettu kolmeen osaluueeseen, joita ovat taloudellinen-, ympäristöllinen- ja sosiaalinen vastuu. Sosiaalinen vastuu pitää sisällään vastuun huolehtia henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Yhtenä henkilöstön osaamiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavana tekijänä on hyvä perehdytys. (Kupias & Peltola 2009, 13–15.)

Työterveyslaitos (2015, viitattu 2.9.2015) linjaa, että perehdytyksen tarkoituksena on opastaa työntekijä uuteen tehtävään, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen. Hätösen (2011, 71) mukaan yhtenä perehdyttämisen tärkeimpänä tarkoituksena voidaan pitää uuden työntekijän tutustuttamista työyhteisöön ja näin ollen helpottaa uusien ihmissuhteiden solmimista. Kupias ja Peltola vielä tarkentavat, että perehdyttämisellä ei tarkoiteta ainoastaan uuden oppimista, vaan sen avulla halutaan myös ammentaa jo olemassa olevaa tietoutta. Tiivistettynä perehdyttäminen on kaikkia niitä toimia, jotka edesauttavat uutta työntekijää onnistumaan työssään. (2009, 20.) Perehdytys on investointi, jonka vaikutus näkyy läpi työuran. Sen katsotaan vaikuttavan työssä jaksamiseen, työtapaturmien vähenemiseen ja poissaoloihin. (Penttinen & Mäntynen 2009, viitattu 2.9.2015.)

Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa on eroja. Jokainen organisaatio suunnittelee perehdytysprosessinsa parhaakseen katsomallaan tavalla. Runko perehdytyksen etenemisestä on kuitenkin yleensä samanlainen. (Hätönen 2011, 73–74.)

“Vaillinainen tai huonosti hoidettu perehdyttäminen on joskus kiireen ja henkilöstövajeen sanelema ratkaisu, mutta valinta sekin on, vain huomattavasti enemmän riskejä sisältävä” (Kupias & Peltola 2009, 54).

Oikeanlaisen perehdytyskäytännön löytämiseen vaikuttaa se, mitä halutaan perehdyttää ja mitä osaamisalueita perehdytys vaatii (Kupias & Peltola 2009, 87). Hätösen (2011, 73–74) mukaan perehdytyksessä olennaisinta on, että jokainen perehdytettävä saa perustiedot organisaation toiminnasta ja sen tahtotilasta. Kupias ja Peltola (2009, 70) katsovat että työntekijälle tulee kertoa hänen työtehtävänsä, kuinka työtehtävät vaikuttavat yrityksen menestykseen ja millaisia tuloksia kunkin työntekijän tulisi tehdä.

2.2 Perehdyttämistapoja

Perehdyttämistapoja on monia ja niitä on hyvä tarkastella organisaatiossa, ennen kuin päätetään miten uutta työntekijää lähdetään perehdyttämään. Muuttuvan organisaation myötä myös perehdytyksen tulee muuttua. Useasti yrityksissä perehdytys suunnittelu lähtee käyntiin yksilöperehdyttämisestä, missä uutta työntekijää ohjeistetaan kädestä pitäen. Toisena vaiheena on koko työyhteisön mukaan ottava toimintamalli. Tässä vaiheessa uuden työntekijän aiempi osaaminen muodostaa raamit sille, kuinka prosessi tulee jatkumaan. Vähitellen siirrytään kohti yhteiskehittelyä, minkä tuotoksena on perehdyttämisprosessi. Perehdytysprosessin läpi viemisessä voi hyödyntää erilaisia perehdyttämistyylejä. (Kupias & Peltola 2009, 35–36.)

Vierihoidoperehdytys

Vierihoidoperehdytyksessä uusi työntekijä seuraa vierestä vanhan työntekijän toimintaa. Tämä perehdytysmalli on hyvin riskialtis ja se on sidoksissa perehdyttäjään. Perehdyttäjän ollessa hyvä ja perehdytystyöhön sitoutunut, työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja oppii uutta. Perehdyttäjän ollessa huono, perehdytyksen lopputulos on päinvastainen. (sama, 36–37.)

Malliperehdytys

Malliperehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, kun organisaatio tekee perehdyttämisestä yhtenäistä. Yrityksen sisäisestä verkosta löytyvät erilaiset perehdyttämistä koskevat materiaalit, jolloin yleispe-

rehditys hoidetaan näiden materiaalien avulla. Uuden työntekijän yksikkö hoitaa ainoastaan varsinaisen työnopastuksen ja työyhteisöön perehdyttämisen. Tässäkin perehdytysmallissa on hyvä muistaa se, että pelkkä perehdytys ei takaa onnistunutta lopputulosta, vaan suurin painoarvo on työyksikössä olevalla perehdyttäjällä. Sen vuoksi tähän malliin yhdistetäänkin usein vierihoitoperehdytyksen malli. Malliperehdyttäminen antaa raamit perehdyttäjälle ja tukee perehdytystä etukäteen laadittujen ohjeiden avulla, joten siksi se koetaan usein helpoimmaksi perehdyttämistavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laatuperehdytys

Kolmantena vaihtoehtona on laatuperehdyttäminen. Laatuperehdyttämisen tavoitteena on jatkuvasti kehittää perehdyttämisprosessia. Tässä perehdytysmallissa on ihanteellinen periaate, joka vaatii kuitenkin resursseja sen toteuttamiseen. Perehdytyksen tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä tulee tarkasti seurata, jotta kehitettävää löydetään. Onnistunut laatuperehdytysmalli kätkee sisälleen vierihoido- ja malliperehdytykset. (sama 2009, 39–40.)

Räätälöityperehdytys

Räätälöidyllä perehdyttämällä tarkoitetaan kullekin perehdytettävälle suunniteltua henkilökohtaista perehdytysprosessia. Tässä mallissa otetaan huomioon muita malleja enemmän ne taidot, joita uudella työntekijällä jo on. Tämän mallin käyttö edellyttää, että työpaikan perehdytysprosessi on hyvin pitkälle vietyä, ja että sitä kehitetään jatkuvasti. (sama 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdytys

Uuteen työtehtävään valittu uusi työntekijä saa yleensä dialogisen perehdytyksen. Dialogisella perehdytyksellä tarkoitetaan sitä, kun uusi työntekijä luo itsellensä työtehtävät perehdytyksen edetessä ja varsinaisen perehdyttämisen tapahtuu ainoastaan organisaatioon ja työyhteisöön. Tässä mallissa perehdyttämisen katsotaan olevan molemmin puolista. Tällaisessa perehdytysmallissa suunnitelmat prosessin etenemiseksi laaditaan yleensä yhdessä organisaation ja uuden työntekijän kanssa. (sama 2009, 41–42.)

Tällä hetkellä case – yrityksessä perehdyttäminen aloitetaan yksilöperehdyttämällä. Perehdytystapana on malliperehdyttäminen, sillä lähes kaikki perehdytystä koskevat materiaalit tulevat organisaation ohjeistamina, ainoastaan työtehtävien ja työympäristön perehdyttäminen on yksikön omaa tuotantoa. Perehdyttämisestä vastaa esimies, mutta käytännön perehdyttämisen hoitaa osaston lähiesimies. Työtehtävien perehdyttäminen tapahtuu suurelta osin vierihoitoperehdytyksen omaisesti. Yksilöperehdytyksen jälkeen mukaan perehdytykseen tulee koko työyhteisö. Näihin perehdytystapoihin pohjautuvaa käytäntöä tullaan harjoittamaan myös tulevaisuudessa.

2.3 Perehdytyksen ohjaustyyliä

Perehdytysmallien lisäksi on olemassa erilaisia ohjaustyyliä. Näitä tyyliä on hyvä hyödyntää aina tilanteen vaatimalla tavalla, sillä tällöin asian ymmärtäminen on kaikkein tehokkainta. Tyylien hyödyntämisessä on kuitenkin hyvä muistaa, että laatu korvaa määrän.

Hyväksyvä ohjaustyyli

Hyväksyvä ohjaustyyli on hyväksyvää ja ymmärtävää kuuntelemista. Tätä tyyliä tulisi käyttää perehdytyksen alkuvaiheessa, jolloin luodaan suhdetta uuteen työntekijään. Tätä tyyliä vaalitaan yleensä huomaamattaankin siinä vaiheessa, kun keskustellaan työntekijän ajatuksista, toiveista ja tavoitteista. Hyväksyvä ohjaustyyli omista on kiireettömyys ja puhumaan rohkaiseminen. Tämä tyyli on syytä muistaa myös silloin, kun perehdytettävä on jonkin tunnekuohun vallassa ja tarvitsee kuuntelijaa. Riskinä tässä tyyliä on se, että perehdyttäjä ei pysy perehdytysaikataulussa. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Kyselevä ohjaustyyli

Kyselevän ohjaustyylin tarkoituksena on esittää perehdytettävälle avoimia kysymyksiä, joita pohdittaessaan perehdytettävä kehittää ajatuksiaan. Kyselevää ohjaustyyliä käytetään silloin, kun halutaan auttaa uutta työntekijää jäsentelemään ajatuksiaan. Perehdytettävän aiempia kokemuksia ja osaamista voi selvittää peruskysymysten avulla, kuten ”onko tämä sinulle jo ennestään tuttua?” tai ”mitä osaat sanoa tästä asiasta?”. Parhaimmassa tapauksessa perehdytettävä innostuu huomattaessaan omaavansa jo entuudestaan jotain tietoa aiheesta. Tätä tyyliä voidaan myös hyödyntää silloin, kun halutaan palauttaa uuden työntekijän mieleen jo hänellä ennestään oleva osaaminen.

Riskinä tässä ohjaustyyliässä on kysymysten paljous ja ajan vähäisyys. Riskinä on myös se, että perehdytettävä tuudittautuu tietämättömyyteensä, eikä halua edes yrittää löytää vastauksia. (Kupias & Peltola 2009, 127, 144–145.)

Haastava ohjaustyyli

Haastava ohjaustyyli on vaativaa, joten sitä tulisi käyttää vain hyväksyvän ohjaustyylin rinnalla. Haastavan ohjaustyylin tarkoituksena on peilata aiemmin tehtyä tai sanottua asiaa perehdytettävään uuteen toteamukseen. Tätä tyyliä ei tule käyttää työsuhteen alussa, sillä sen riskinä on luottamuksen kadottaminen. Aiheen, jossa tätä ohjaustyyliä käytetään, tulee olla selkeä, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. (Kupias & Peltola 2009, 145–146.)

Neuvova ohjaustyyli

Neuvovassa ohjaustyyliässä perehdytettävälle sanansamukaisesti annetaan neuvoja ja ohjeita. Tätä tyyliä voidaan käyttää silloin, kun kaivataan ulkopuolista näkökulmaa. Ulkopuolisen näkökulman saaminen vaatii kuitenkin oikeanlaisen palautteen antajan. Sellaisen palautteen antajan, joka uskaltaa kyseenalaistaa annettuja neuvoja ja ohjeita. Riskinä tässä tyyliässä on se, että perehdytettävä lakkaa ajattelemasta itse ja tekee vain niin, kuin hänelle on neuvottu. Tämä tyyli ei kehitä perehdytettävän itseohjaavuutta, vaan tämä tyyli on usein perehdyttäjäille helpoin. (Kupias & Peltola 2009, 146–147.)

Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaaminen

Tässä tyyliässä kerronnalla on suuri merkitys. Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla pyritään juurruttamaan haluttu asia perehdytettävän mieleen. Tämä tyyli on toimiessaan tehokas, mutta riskialtis. Jos tarina on liian pitkä tai ei kosketa perehdytettävää mitenkään, ohjaustyylin tavoite häviää. Tätä tyyliä käyttävät usein mentorit, sillä heiltä löytyy paljon käytännön esimerkkejä ja tarinoita. (Kupias & Peltola 2009, 147–148.)

Rohkaiseva ohjaustyyli

Tämän ohjaustyylin tarkoituksena on kannustaa ja rohkaista perehdytettävää. Tätä ohjaustyyliä käytetään erityisesti siinä vaiheessa, kun perehdytettävä aloittaa itsenäisen työskentelyn. Toiset tarvitsevat tätä tyyliä enemmän kuin toiset. (Kupias & Peltola 2009, 148–149.)

Mentorointi

Tässä tyyliässä vanhempi työntekijä ohjaa uutta työntekijää. Tämä tyyli on perinteinen ja sitä käytetään perehdytyksen tukena. Mentori ei tarvitse erillistä koulutusta tehtävänsä, vaan tärkeintä on että hän oman osaamisensa ja omien kokemusensa kautta tukee perehdytettävän oppimista. Mentorointia voidaan pitää kaksisuuntaisena oppimisena, sillä yleensä myös mentorille avautuu uusia näkökulmia ja hän saa uutta tietoa mentorointinsa aikana. (Kupias & Peltola 2009, 149–151.)

Case-yrityksessä hyödynnetään kaikkia näitä tyyliä. Vastaanotossa työskentely on hektistä ja monipuolista, mutta myös rutiininomaista ja tarkkaa. Hyväksyvää, neuvovaa ja esimerkkien kautta kertovaa ohjaustyyliä käytetään eniten, varsinkin perehdytyksen alkuvaiheessa. Perehdytyksestä siirryttäessä itsenäiseen työskentelyyn, tulevat mukaan rohkaiseva ohjaustyyli ja mentorointi. Haastavaa ohjaustyyliä käytetään harvoin, vain selvissä tapauksissa. Näillä tyyliä tavoilla jatketaan myös tulevaisuudessa. Uutena asiana tulee olemaan virallisen mentorin nimeäminen ja mentoritoiminnan huomioiminen.

2.4 Perehdytyksen työkaluja

Perehdytystapojen ja ohjaustyylien lisäksi on olemassa vielä työkaluja. Perehdytyksen työkaluina pidetään kysymyksiä, testejä, kokeita, kokonaiskuvan hahmottamista ja jäsentelyä sekä soveltavia tehtäviä että harjoituksia.

Kysyminen

Kysyminen on luontainen ja helppo tapa aktivoida oppimista. Kysymykset voidaan esittää joko suullisina tai kirjallisina. Kysymyksiä esitetään yleensä silloin, kun halutaan saada selville mitä perehdytettävä ajattelee, mitä hän osaa ja millaisia näkemyksiä hänellä on. Kysymyksiä voidaan esittää

myös silloin, kun halutaan perehdytettävän ymmärtävän tai oivaltavan asioita. Kysymysten esittämisestä voi olla hyötyä perehdyttäjälleen. Niitä esittäessään perehdyttäjä saattaa oivaltaa uusia asioita ja luoda tällä tavoin uudenlaisia näkemyksiä asioista. Kysymysten esittäminen on kaikin puolin tehokas tapa, varsinkin perehdyttämisen alkuvaiheessa sillä saadaan aktivoitua perehdytysprosessia. Kysymysten esittämisessä tulee kuitenkin muistaa esittää kysymykset kartoittavalla tyylillä, eikä niinkään kuulustelevalle tyylillä. Kartoittavan tyylillä avulla perehdytettävä saadaan vastamaan omien ajatustensa mukaisesti, eikä vastaamaan niin kuin hänen haluttaisiin vastaavan. (Kupias & Peltola 2009, 151–163.)

Testit ja kokeet

Testejä ja kokeita on hyvä suosia erityisesti silloin, kun halutaan selvittää lähtötason osaamista. Lähtötason testien ja kokeiden avulla pystytään suunnittelemaan perehdytys jo olemassa olevan tietotaidon mukaisesti. Lisäksi tämä voi myös motivoida uutta työntekijää, kun hän näkee millaista osaamista hänen tulisi kehittää. Tällaisen lähtötasokokeen tekemisen rinnalle tulee laatia toinen koe tai testi, joka suoritetaan perehdytyksen loppuvaiheessa. Toisen testin tarkoituksena on selvittää, kuinka perehdytys on onnistunut.

Kokonaiskuvan hahmottaminen

Uudelle, kokemattomalle työntekijälle kokonaiskuvan hahmottaminen luo perehdytyksen perustan. Kokonaiskuvan hahmottaminen on hyvä aloittaa perehdytettävien asioiden pääkohtien kokoamisella. Kokoamisen apuna voidaan käyttää kaavioita, kuvia tai miellekarttoja. Prosessikävely on myös yksi hyvä tapa kokonaiskuvan hahmottamisessa.

Soveltavat tehtävät ja harjoitukset

Yhtenä perehdyttämisen työkaluna ovat soveltavat tehtävät ja harjoitukset. Tehtävät ja harjoitukset ovat käytännönläheisiä, perehdytystä tukevia suorituksia, joista perehdytettävä saa palautteen. Soveltavia tehtäviä ja harjoituksia voidaan käyttää melkein missä tilanteessa tahansa. Esimerkiksi perehdytettävää voidaan pyytää analysoimaan jokin tapahtunut tilanne tai häntä voidaan pyytää keksimään ratkaisu johonkin ennalta annettuun tapaukseen. (Kupias & Peltola 2009, 151–163.)

Lukutehtävät

Lukutehtävät ovat perinteisiä perehdyttämisessä käytettyjä työkaluja. Lukutehtävien tarkoituksena on luoda perehdytettävälle kuva tarvittavasta osaamisesta. Lukutehtävän tulisi herättää perehdytettävässä uusia ajatuksia. Lukutehtävä on onnistunut silloin, kun luettu asia saa perehdytettävän peilaamaan omaa osaamistaan vaadittuun osaamiseen. Lukutehtävämateriaalin tulisi olla perehdytyksen kannalta olennaista, ei liian helppoa eikä liian vaikeaa tekstiä. Sen tarkoituksena on herättää uusia ajatuksia. Lukutehtäviä annettaessa on syytä muistaa, ettei luettavaa materiaalia saa olla liikaa, sillä tällöin motivaatio laskee. Lukutehtäviä annettaessa tulee myös tarkistaa, miten perehdytettävä oppii. Esimerkiksi lukihäiriöisille lukutehtäviä ei tulisi antaa. (Kupias & Peltola 2009, 151–163.)

Perehdyttämispäiväkirja

Yhtenä perehdytyksen työkaluna voidaan myös pitää perehdyttämispäiväkirjaa. Päiväkirja on etupäässään perehdytettävän työkalu. Se on oppimisen ja kehittymisen väline. Se auttaa perehdytettävää jäsentämään asioita ja tätä kautta ymmärtämään oppimaansa. Sen avulla voidaan pohtia ja arvioida omaa osaamista ja omaa suhdetta työhön ja organisaatioon. Se voi myös hahmottaa kehittämideoita niin itselle kuin organisaatiollekin. Perehdytyspäiväkirjasta tulee perehdytyksen työkalu siinä vaiheessa, kun se otetaan osaksi perehdytystä. Tällöin perehdyttäjät ja perehdytettävät käyvät läpi perehdytettävän laatiman päiväkirjan ja arvioivat sen yhdessä. Arvioinnin tarkoituksena on kehittää perehdytettävän osaamista ja tukea oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 163–164.)

Tällä hetkellä case-yrityksessä käytössä olevia perehdytyksen työkaluja ovat kysyminen, kokonaiskuvien hahmottaminen ja lukutehtävät. Tehtäviä ja harjoituksia tulee vastaan silloin tällöin, mutta kokeita ja testejä ei juuri ollenkaan pidetä. Muistiinpanojen tekemistä on suositeltu, mutta sekään ei ole ollut pakollista. Samanlaisella käytännöllä jatketaan myös tulevaisuudessa. Erilaisten työkalujen hyödyntämisellä pyritään pitämään innostumista yllä ja parantamaan näin oppimista. Uutena työkaluna tulee olemaan päiväkirjan kirjoittaminen. Jokaisen perehdytettävän tulee kirjoittaa perehdytyspäiväkirjaa. Päiväkirjaa ei tulla yhdessä arvioimaan, sillä sen tarkoituksena on toimia perehdytettävän muistiona.

2.5 Perehdyttämistavoitteet

Jokaiselle työntekijälle tulee luoda oppimis- ja perehdyttämistavoitteet. Nämä tavoitteet perustuvat tarpeisiin, joihin vaikuttavat uuden työntekijän tarpeiden lisäksi organisaation- ja työyhteisön osaamistarpeet. Jokaiselle työntekijälle tulee suunnitella perehdyttämistavoitteet sen mukaisesti, että ne tukevat työntekijän aiempaa osaamista ja edesauttavat uuden oppimista. Tavoitteiden suunnittelu tehdään heti perehdytyksen alkuvaiheessa yhdessä perehdytettävän kanssa. Tavoitteista tulee muistuttaa perehdytettävää säännöllisin väliajoin, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. (Kupias & Peltola 2009, 128.) Tavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa olevia, mutta ei myöskään liian helppoja. Liian korkeat tai liian matalat tavoitteet aiheuttavat lannistumista. Tavoitteiden laatimisen yhteydessä on hyvä muistaa, että kaikkia asetettuja tavoitteita ei aina saavuteta. Se riittää, että tekee parhaansa ja antaa kaikkensa tavoitteen saavuttamiseksi. (Marsh 2015, 126–127.)

Case - yrityksessä perehdytettävälle asetetut oppimistavoitteet on laadittu ketjun perehdytyksen tarkistuslistan mukaisesti. Tulevaisuudessa tullaan noudattamaan myös tähän listaan perustuvia tavoitteita. Uutena tulee olemaan perehdytettävän mielipiteen huomioiminen. Perehdytettävältä tullaan kysymään mielipidettä perehdytyksen läpi viemisestä, ja oppimis – kehittymistavoitteiden asettamisesta. Samalla kartoitetaan perehdytettävän oppimistyyliä ja laaditaan oppimisen eteneminen sitä silmällä pitäen. Tämän keskustelun tavoitteena on lisätä vastavuoroisuutta ja poistaa kuilua perehdyttäjän ja perehdytettävän väliltä. Avoimet välit perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä pitävät yllä innostumista.

2.6 Perehdytyksen seuranta

Laadukkaan perehdytyksen takaamiseksi työyhteisöön tulee laatia perehdytyksen tarkistuslista. Lista kootaan niin, että ensimmäisen viikon aikana käydään läpi ne asiat, jotka auttavat uutta työntekijää pääsemään kiinni töihinsä. Ensimmäisen työviikon jälkeen tulee käydä välikeskustelu perehdytyksestä. Tuon keskustelun tarkoituksena on selvittää kuinka perehdytys on lähtenyt käyntiin. Tämä auttaa tarkentamaan sitä, kuinka perehdytystä lähdetään jatkamaan. Kahden kuukauden jälkeen järjestetään vielä toinen palautekeskustelu, jossa käydään läpi perehdytyksen onnistuminen. Tässä palautekeskustelussa tulee tarkistaa molempien, niin työnantajan kuin uuden työntekijän, mielipiteet tehdyistä töistä. Tämän toisen palautekeskustelun tarkoituksena on käsitellä niitä

asioita, jotka kaipaavat vielä hiomista. Tällöin perehdyttävälle jää vielä aikaa muuttaa toimintaansa ennen koeajan päättymistä. Suomessa koeaika on yleensä neljä kuukautta. Koeajan päätymisen lähetessä istutaan viimeisen kerran alas ja kerrataan menneiden kuukausien tapahtumia. Tässä koeaikakeskustelussa arvioidaan perehdytyksen onnistumista ja tarvittaessa keskustellaan työsuhteen jatkamisesta ja perehdytyksen jatkotarpeista. (Kupias & Peltola 2009, 106–107, 109.)

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii palautteen antamista ja saamista, vuorovaikutusta. Palautetta tulisi antaa jokapäiväisistä päivän askareista, niin erinäisinä palautekeskusteluina kuin työn tekemisen ohessakin. Perehdyttävä ei välttämättä osaa arvioida omaa työskentelyään heti työsuhteen alkumetreillä, siksi onkin tärkeää kertoa hänelle, mitä on tehty oikein ja missä on vielä parannettavaa.

Varsinainen palautekeskustelu on hyvä aloittaa kysymällä perehdyttävän omia mielipiteitä hänen osaamisestaan ja oppimisesta. Palautteen tulee olla ennen kaikkea rehellistä, yksilöityä, konkreettista ja se pitäisi osata perustella. Palauteen olisi hyvä keskittyä ratkaisuihin, eikä niinkään ongelmien tarkasteluun. Hyvän tavan mukaisesti negatiivisenkin palautteen antaminen olisi hyvä päättää johonkin positiiviseen asiaan, jotta palautteen kuuleminen ei jättäisi ketään huonolle tuulelle. Positiivisen palautteen kuulemisen sanotaan vahvistavan myös kehittymistä. Koskaan ei anneta liikaa kiitosta hyvin tehdystä työstä. (Kupias & Peltola, 2009, 70, 136–137.)

Case-yrityksessä tarkistuslista on laadittu ketjutasolla. Yksikön omaa vastaanottoon suunnattua tarkistuslistaa ei siis ole olemassa, vaan vastaanotossa käytetään tuota yleistä mallia. Väliaikakeskustelut on aikataulutettu tarkistuslistan ohjeistuksen mukaisesti. Ketjutaso tarkistuslistaa tullaan käyttämään jatkossakin. Sen rinnalla käytetään tämän opinnäytetyön avulla tehtävää perehdytyskansiosuunnitelmaa. Palautekeskustelut tullaan pitämään ketjuohjeistuksen mukaisessa järjestyksessä.

2.7 Perehdyttäjä

Perehdytyksestä on vastuussa aina työnantaja, vaikka varsinaisena perehdyttäjänä toimisikin toinen työntekijä (Työterveyslaitos 2015, viitattu 2.9.2015). Lisäksi koko työyhteisön läsnäolo on perehtymisen onnistumisen kannalta tärkeää (Hätönen 2011, 71). Onnistunut perehdytys vaatii asi-

antuntevan perehdyttäjän. Perehdyttäjän tulee tietää perehdyttämisen käytäntö ja menetelmät. Perehdyttäjän tulee olla innostava, kannustava ja oppimista edistävä henkilö. Hänen tulee osata edistää perehdytettävän omatoimisuutta ja vastuuntuntoisuutta.

Esimiehen tuki perehdyttäjää kohtaan on äärimmäisen tärkeää. Jotta perehdytystyö olisi laadullista, tulisi perehdyttäjälle antaa valtuuksia, näkemyksiä, luottamusta ja ennen kaikkea aikaa. Esimiehen tulee osata kuunnella perehdyttäjää. Perehdyttäjän tulee olla aidosti kiinnostunut tehtävästään. Ammattiosaamisen lisäksi hänellä tulee olla taito ohjata muita. Perehdyttäjän on osattava huolehtia resursseista, luotava edellytyksiä ja varmistettava toiminta. Perehdytysmallin kehittämisen näkökulmasta palautteen anto on perehdytyksen perusta. Taitava perehdyttäjä osaa antaa kehitettävän palautteen rakentavasti. Palautteen annon lisäksi kuuntelu- ja keskustelutaidot ovat taitoja joita perehdyttäjän olisi hyvä omata. Useasti uudelle työntekijälle kasvattavinta on ongelmien ratkaisu, joissa tarvitaan kuuntelu- ja keskustelutaitoa. (Kupias & Peltola 2009, 57, 70, 141.)

Perehdyttäjän olisi hyvä käyttää selkeää yleiskieltä. Sivistyssanojen käyttöä ei suositella. Puheneuden tulee olla maltillista, mutta ei kuitenkaan liian hidasta, jotta kiinnostavuus kuultua kohtaan säilyy. Jokaisen omat käsitykset, tunteet ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka kuultu asia ymmärretään. Tämän vuoksi, on syytä muistaa keskustella asioista, jotta vaikeat asiat tulevat oikein ymmärretyksi. Viestiessä esiin tulevat myös tunteet ja asenteet, jotka näkyvät ilmeinä, eleinä, äänensävyissä ja persoonassa. Kehonkieli kertoo kuinka kiinnostunut perehdyttäjä on perehdytyksestä. Tasaveroisen ja avoimen viestinnän koetaan olevan helpommin vastaanotettavaa. Tällaiselle viestinnälle tyypillistä on empatian ja tuen osoittaminen, puhumaan rohkaiseminen ja toisen puheenvuoroon liittyminen. Tasaveroisessa viestinnässä viestijä kertoo, mitä mieltä hän on, mistä hän pitää ja mitä hän toivoo. Tällainen viestiminen luo paremman mahdollisuuden avoimelle vuorovaikutukselle, sillä tällöin kuulijan on helpompi esittää omat mielipiteensä. Puhumisen lisäksi perehdyttäjän on osattava myös kuunnella. Aktiivisen kuuntelijan päämääränä on päästä selville puhujan ajattelusta ja taustasta. Aktiivinen kuuntelija ei kritisoi kuulemaansa, vaan hän pyrkii rohkaisemaan puhujaa avoimeen ilmaisuun. (Pruuki 2008, 44–48.)

Case – yrityksessä perehdytyksen hoitavat pääasiassa esimies ja vuoro esimiehet. Perehdytettävän henkilön persoona määrittelee sen, kuka vuoro esimiehistä ottaa päävastuun perehdyttämisestä ja kuka mentoroinnista. Perehdyttäjänä ja mentorina voivat toimia samat tai eri henkilöt. Perehdytyksen edetessä mukaan tulee koko työyhteisö. Jokainen ohjaa uutta työntekijää omalla esimerkillään ja auttaa tarpeen vaatiessa. Samalla käytännöllä jatketaan myös tulevaisuudessa.

2.8 Perehdytyksen eteneminen

2.8.1 Ensimmäinen yhteydenotto

Ennen perehdytettävän ensimmäistä varsinaista työpäivää on hyvä miettiä itse perehdytettävää. Esimerkiksi sitä, mitä osaamista hänellä on ja mihin asioihin on tarpeellista paneutua. (Hätönen 2011, 73–74.) Näitä tietoja perehdyttäjä saa olemalla suoraan yhteydessä uuteen työntekijään eli perehdytettävään. Uuden tulokkaan kanssa jutustelu auttaa perehdytysprosessin suunnittelussa. Lisäksi uusi työntekijä voi kysellä vielä tarkentavia kysymyksiä tulevasta työstään ja organisatiosta. Etukäteen yhteydessä oleminen saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Case-yrityksessä tällaista käytäntöä on jo kokeiltu esimiehen toimesta ja sitä myös jatketaan. Uutena otetaan käytäntöön Tervetuloa Taloon – kirje tai sähköposti, jonka laatii perehdyttäjä. Perehdyttäjä aloittaa kirjeen kertomalla hieman itsestään. Kirjeen päätarkoituksena on kertoa ensimmäisen työpäivän kulusta. Kertoa monelta aloitetaan ja missä, mitä työpäivän aikana tehdään ja miten tulee ketjuohjeistuksen mukaan pukeutua. Muuta huomioitavaa on parkkeeraus ja ruokailu. Näin saadaan aikaan välittäväkuva perehdyttäjistä ja luodaan hyvä perusta ensivaikutelmalle.

2.8.2 Vastaanottaminen

Uuden työntekijän vastaanottaminen on tärkeää, sillä ensivaikutelma antaa uuden asian kohtaamiselle suunnan. Hyvän ensivaikutelman takaamiseksi perehdytys tulisi aina aloittaa esimiehen tapaamisella, sillä tällöin perehdytettävä saa yksilöllisen vastaanoton ja tuntee itsensä tervetulleeksi. Lisäksi työntekijän luottamus esimiestä kohtaan kasvaa, kun esimies on kiinnostunut ja avoin työntekijää kohtaan jo perehdytysvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Työsuojelu ja turvallisuus sekä työsuhte että henkilöstöasiat tulisi käydä läpi mahdollisimman pian perehdytyksen aloitettua. (Hätönen 2011, 73–74.)

Tällä hetkellä case-yrityksessä työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä käydään läpi tietoturva ja salassapitosäännökset. Puhutaan muun muassa palkasta, koeajasta, työsuhte-eduista, työterveyshuollosta ja töihin tulo-tarkastuksesta. Työsopimus allekirjoitetaan yleensä hyvissä ajoin

ennen varsinaista työpäivää. Tällaista käytäntöä suositellaan myös jatkettavaksi, sillä tällä tavoin saadaan erotettua työsuhteasioiden läpi käyminen omaksi kokonaisuudekseen.

2.8.3 Ensimmäinen työpäivä

Varsinainen perehdytys on hyvä aloittaa tutustumalla työyhteisöön, työympäristöön ja organisaatioon. Työtehtävien perehdytyksessä on hyvä muistaa itse työtehtävien lisäksi käydä läpi työtehtävien tavoitteet ja niiden vaikutus kokonaisuuteen. Työhön liittyvät normit, säännöt ja valtuudet tulee myös käsitellä, sidosryhmiä unohtamatta. (Hätönen 2011, 73–74.) Työntekijän kehitymis- ja oppimistavoitteet on myös hyvä huomioida ja kertoa niiden seurantatoimista. Työnantajan tulee varmistua siitä, että työntekijä ymmärtää kuulemansa. Keskustelun tarkoituksena on antaa selkeä kuva työstä ja luoda perusta palautteenannolle. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Case - yrityksessä tutustuminen työympäristöön ja työyhteisöön tehdään henkilöstökierroksen avulla. Henkilöstökierros suunnitellaan niin, että se jää helposti mieleen. Kierroksen aikana selvitetään miten töihin tullaan, miten töissä ollaan ja miten töistä lähdetään. Perehdyttäjän tulee etsiä valmiiksi uudelle työntekijälle työvaatteet, jotka ovat pestyt ja silitettyt. Lisäksi hän katsoo valmiiksi pukukaapin, joka on siisti ja toimiva. Nimikyltit ja avaimet odottavat myös valmiina kirjekuoressa uutta työntekijää. Näin uudelle työntekijälle tulee kuva, että häntä on etukäteen jo ajateltu ja odotettu. Varsinainen henkilöstökierros aloitetaan henkilöstötiloista. Katsotaan mistä ovesta tullaan sisälle ja miten, ja mistä löytyvät henkilökunnan pukeutumistilat. Valmiiksi etsityt, puhtaat työvaatteet sovitetaan ja puetaan päälle. Samalla perehdyttävä jättää omat vaatteet ja laukut pukukaappiin. Pukeutumisesta ja työvaatteiden pesettämisestä on hyvä ohjeistaa tässä välissä. Seuraavana aiheena on työssä oleminen. Kerrataan työehtosopimuksen mukaiset tauot, tutustutaan taukotilaan ja katsotaan miten henkilöstön ruokailu on hoidettu. Henkilöstökierroksen aikana esittäydytään eri osastojen työntekijöille ja käydään esittäytymässä hotellinjohtajalle. Kierros jatketaan loppuun niin, että kaikki tilat tulevat kertaalleen kierrettyä ja kierros lopetetaan siihen, niin kuin töistä lähdettäisiin.

Olenneista vastaanoton työssä on tuntee tuote jota myydään. Ensimmäiset viikot menevätkin hotellihuoneisiin ja aamiaiseen tutustuessa. Uuden työntekijän aiempi työkokemus vaikuttaa siihen, kuinka pitkän aikajakson työntekijä on kerrossiivouksen ja aamiaisen apuna, ennen kuin hän aloittaa varsinaiset työtehtävät vastaanotossa. Kerrossiivouksessa tulee käydä läpi ainakin lisävuoteen petaaminen. Aikoina, jolloin kerroshoitajat eivät ole enää töissä, tulee vastaanotossa olla valmiudet

lisävuoteen tekemiselle. Kerrossiivouksen perehdytyksen aikana täytyy oppia myös hahmottamaan se, mitä huoneista löytyy, millaisia huoneita on tarjolla ja miten ne on sijoitettu. Perehdyttävän on hyvä saada kokonaiskuva siitä, miten kerrossiivoaja huoneen siivoaa ja mihin hän erityisesti kiinnittää huomiota. Kerrossiivoojien välinehuoneeseen täytyy myös tutustua. Suositeltavaa on, että kerrossiivouksen perehdytykseen käytetään aikaa viikon verran. Tavoitellumpaa on kuitenkin monipuolisuus, eikä niinkään pelkkä huoneiden siivoaminen. Yhtenä osa-alueena on aamu- ja iltasiivoajan työtehtäviin perehtyminen. Tällöin tutuiksi tulevat yleisten tilojen, kokoustilojen ja allasosaston siivoaminen. Perehdytysosion jaetaan niin, että ensimmäisen kahden päivän aikana perehdyttävä tutustuu huoneiden siivoamiseen. Seuraavan kahden päivän ajan hän työskentelee aamu- ja iltasiivoajan apulaisena, ja viimeisen päivän teemana on kertaus ja siivouspalveluvastaavan työhön tutustuminen. Suositeltavaa on, että perehdyttävä tekee vielä muutaman kuukauden päästä kertauskäynnin kerrossiivoukseen. Tuohon kertauskäyntiin käytetään yksi työpäivä.

Aamiaisella perehdyttävä tutustuu aamiaistarjoilijan työtehtäviin. Hän huolehtii esille panosta, siisteydestä ja yleisilmeestä. Perehdytyksen tarkoituksena on oppia, mitä salissa on tarjolla ja miten tarjoiltavat on sijoitettu. Aamiaisperehdytyksen yhteydessä tutustutaan kokoustiloihin ja niiden kattamiseen. Tällöin perehdyttävä pääsee vielä kertaamaan kokoushuoneiden sijainteja ja niiden kokousvarusteluja. Perehdyttävä voisi tilanteen salliessa toimia hetken aikaa kokousemännän tai -isännän apupoikana/tyttöinä ja saada näin jonkinlaisen kuvan myös noista työtehtävistä. Aamiais- ja kokousosaston perehdytykseen käytettävä aika on kaksi päivää.

2.8.4 Ensimmäinen päivä työtehtävien parissa

Työsuhteen alussa uutta asiaa tulee niin paljon, ettei kukaan pysty omaksumaan sellaista tietomäärää hetkessä. On siis hyvä muistaa lähteä liikkeelle laajemmista kokonaisuuksista ja edetä kohti pienempiä yksityiskohtia. Ensimmäisen perehdytysviikon tarkoituksena on valmistaa uusi työntekijä niin, että hän on tuon viikon jälkeen valmis käymään kiinni omiin töihinsä. (Kupias & Peltola, 2009, 106–107.)

Case – yrityksessä kokonaiskuvan hahmottamisen ja perehdytyksen suunnittelun jälkeen paneudutaan vastaanoton työtehtäviin. Työtehtävien perehdyttämisen yhteydessä huomioidaan työtehtävien tavoitteet ja niiden vaikutus kokonaisuuteen. Samanlainen toimintamalli jatkuu myös tulevaisuudessa. Uutena huomion kohteena tulee olemaan aiemmin opitun tiedon yhdistäminen uuteen

tietotaitoon. Aiemmin opittujen asioiden esiin nostamisessa käytetään hyväksi ongelmanratkaisutilanteita, kuvia, tapauskertomuksia, roolitehtäviä ja mieleenpalautustehtäviä. Uutena tulee olemaan myös lähtötason kartoittaminen (liite 4). Tämän kartoittamisen tarkoituksena on luoda perehdyttävälle kuva vastaanotossa vaadituista työtehtävistä. Tällöin perehdyttävälle jää myös paremmin mieleen mitä häneltä odotetaan.

2.9 Perehdytyksen kehittäminen

Perehdytyksen toivotaan olevan molemmin puolinen oppimisprosessi. Perehdyttämisen kehittämiseksi perehdytystä tulee tarkastella. Tarkastelua on hyvä tehdä niin perehdyttävän kuin perehdyttäjänkin näkökulmasta. Perehdytyksen kehittäminen vaatii perehdyttävältä rohkeata ja kriittistä silmää perehdytettäviä tehtäviä kohtaan. Perehdyttäjän tulee taas olla rohkaiseva, jotta uusia mielipiteitä ja näkökulmia asioista saadaan esille. Kiireessä hoidetun perehdytysprosessin tuloksena tällaista vuorovaikutteista keskustelua ja tehtävien vertailua ei pääse muodostumaan, siksi perehdytykseen tuleekin käyttää riittävästi aikaa. Säännöllisin väliajoin pidetyt palautekeskustelut auttavat kehittämään perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 75, 115–116.)

2.10 Perehdytys ja oppiminen

Perehdytyksen tavoitteena on oppiminen. Perehdytyksessä oppiminen ei ole pelkästään tiedon siirtämistä, vaan tarkoituksena on että perehdyttävä sisäistää oppimansa. Perehdyttävän aiemmat kokemukset ja osaamiset vaikuttavat tiedon ymmärtämiseen. Jokaisella on oma tapansa käsitellä tietoa, joten perehdytyksen kannalta on olennaista että perehdyttävälle löydetään oikeanlainen oppimistyyli, eri oppimistapoja hyödyntäen. Usein perehdyttäjän omalla oppimistyyllillä on vaikutusta perehdytyksessä. Perehdyttäjän tulisi tiedostaa vaikutus ja oivaltaa, että hänen tapansa oppia ei ole aina se oikea vaihtoehto perehdytysprosessin läpi viemiseen. Oma oppimistyyliä on hyvä vaihdella sopivin väliajoin, sillä oppimistavan sanotaan muuttuvan elämän aikana. (Kupias & Peltola 2009, 114–116, 120–124.)

3 OPPIMINEN

Oppiminen on moniulotteinen asia, jota ei voida yhdellä sanalla selittää. Oppiminen voidaan jakaa tiedostamattomaan ja tietoiseen oppimiseen. Tiedostamatonta oppiminen on silloin, kun uuden asian oppiminen ei vaadi ponnisteluja. Tietoinen oppiminen eli opiskelu vaatii taas vaivannäköä, jotta oppimista tapahtuu. (Pruuki 2008, 8–9.) Oppiminen koetaan tiedon lisääntymisenä, tiedon soveltamisena, asioiden muistamisena, ymmärtämisenä ja toistamisena. Oppimisen koetaan muuttavan ajattelua ja ihmistä itseään. (Kupias & Peltola 2009, 114–116.) Jokaisella on omanlaisensa tyyli oppia. Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisen tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja toiminta. (Pruuki 2008, 36.)

3.1 Oppimisstrategia

Oppimisstrategia on se tapa tai keino, jolla henkilö suoriutuu annetusta oppimistehtävästä. Se jaetaan kahteen osaan, pinta – ja syväsuuntautuneeseen oppimisstrategiaan. Pintasuuntautuneessa oppimisstrategiassa oppija pyrkii muistamaan opitun asian sellaisenaan eli toisin sanoen oppii asian pintapuoleisesti. Syväsuuntautuneessa oppimisstrategiassa oppija luo asiasta laajemman kokonaisuuden ja pyrkii suhteuttamaan sitä aiemmin oppimaansa. Avoimen vuorovaikutuksen, ohjauksen ja pohdinnan avulla ohjaaja voi tukea oppijan syväsuuntautunutta oppimista. Tätä oppimistyyliä voidaan myös tukea sopivan vaikeustason tehtävillä ja ristiriitaisten asioiden esittämisellä. Perehdytyksessä syväsuuntautunut oppimisstrategia on parempi, sillä sen tarkoituksena on saada perehdytettävä ymmärtämään ja soveltamaan oppimaansa uusiin asiayhteyksiin. (Pruuki 2008, 25.)

3.2 Oppimistyyli

Ihmisillä on erilaisia tyylejä oppia. Oppimistyyli on jaettu kolmeen eri ryhmään, visuaaliseen, audiitiiviseen ja kinesteettiseen tyyliin. Tyyli on laadittu sen mukaan, minkä aistin kautta oppimista tapahtuu parhaiten. Visuaalisesti oppivat hahmottavat kaiken kaavioiden, kuvioiden ja kokonaisuuksien avulla. (Kupias & Peltola 2009, 120–121.) Visuaalisesti oppivat ottavat tietoa vastaan näköaistinsa avulla. He luovat näkemästään näkömielikuvan ja muistavat siten yleensä pienetkin yksityiskohdat. Heidän oppimistaan voidaan edistää havainnollisten kuvien, käytännön esimerkkien ja

sanallisen kuvailun avulla. (Rytkönen & Hätönen 2008, 11.) Audiitiivisesti oppivat henkilöt oppivat puheen ja loogisuuden avulla (Kupias & Peltola 2009, 120–121). He luovat kuulomielikuvia ympärillä tapahtuvista keskusteluista ja äänistä. Audiitiivisesti oppiville oppiminen perustuu kertomiseen ja kysymiseen. (Rytkönen & Hätönen 2008, 11.) Kinesteettisessä tyyliässä oppija oppii lihasmuutoksensa avulla eli tekemisen ja liikkeiden kautta (Kupias & Peltola 2009, 120–121). Tiedon rekisteröiminen perustuu heillä tuntoaistiin, joten omat tunteet ja kehon aistit ovat tärkeässä asemassa. Kinesteettisesti oppivat luovat ihmisen eleiden, ilmeiden ja liikkeiden avulla näkemyksen tämän tarkoituksista. Tiedon vastaanottaminen tapahtuu asioiden hahmottamisen kautta. Oppimista voidaan edistää kertomusten ja konkreettisten asioiden avulla. Toiminta, kuten kirjoittaminen auttaa oppimista. (Rytkönen & Hätönen 2008, 11–12.)

Näiden kolmen aistihavaintoon perustuvan oppimisen lisäksi oppia voi myös kokemusten kautta. Kokemusten kautta oppimista tapahtuu silloin, kun aiemmin opittua laajennetaan uusilla kokemuksilla. Kokemuksia tulkitaan, pohditaan ja jäsennellään, minkä seurauksena taas opitaan uutta tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 120–121.) Näkö-, kuulo- ja tuntoaisteista näköaisti on usein vahvin aisti. Ihminen käyttää yleensä vahvimman aistinsa lisäksi toiseksi vahvinta aistiaan oppiakseen. Kolmatta aistia ei juurikaan käytetä ja se on useasti tuntoaisti. Aistien käyttöä voi harjoitella, sillä niiden avulla luodaan monipuolinen kuva maailmasta. (Rytkönen & Hätönen 2008, 12.)

Perehdytysprosessin läpi vieminen päiväkirjaa hyväksi käyttäen kätkee sisälleen kaikki nämä oppimistyyli. Visuaalisesti oppivalle työtehtäviä havainnollistetaan esimerkiksi valmiiksi piirretyn kuvion avulla. Perehdyttäjä kertoo samalla mitä kuvio pitää sisällään, joten audiitiivisesti oppiva sisäistää oppimansa tällä tavoin parhaiten. Kinesteettisesti oppivalle voidaan ehdottaa kuvion piirtämistä, jolloin myös hänen oppimistyyliänsä huomioidaan.

3.3 Oppimisen tasot

Oppiminen jaetaan neljään tasoon. Tasojen tunnistaminen auttaa ohjaajaa hyödyntämään oppimistilanteita. Ehdollistumista tapahtuu silloin, kun oppija oppii reagoimaan tilanteeseen aina samalla tavalla. Toisinaan oppija ei edes huomaa oppineensa uutta. Mallioppimisella tarkoitetaan käytäntöä, jonka oppija on oppinut toiselta henkilöltä. Mallioppiminen on aina lähes tiedostamatonta oppimista. Yritys-erehdys-oppimisessa uuden oppiminen tapahtuu kokeilemalla. Tämä oppimis-

taso on hyvä silloin, kun lopputuloksesta keskustellaan. Näin pyritään saavuttamaan tietoista oppimista. Tietoisella oppimisella tarkoitetaan oppimista, jossa oppija ennakoi ja suunnittelee oppimistaan. Oppijan tavoitteena on löytää opittavan asian yleiset periaatteet ja osata soveltaa niitä eri tilanteissa. (Rytkönen & Hätönen 2008, 20–23.)

Perehdytyksessä tapahtuu paljon ehdollistumista ja mallioppimista, joten on ensisijaisen tärkeää että perehdyttävä jättää työtehtävistään positiivisen kuvan. Hänen tulee myös muistaa kertoa, että hänen tapansa toimia ei ole se ainoa oikea tapa työskennellä, vaan jokainen työntekijä tekee asiat omalla tyylillään. Jokainen työntekijä tekee virheitä, eikä kukaan ole täydellinen, siksi perehdytykseen edetessä on jo hyvä hyödyntää yritys-erehdys-oppimista. Sen avulla perehdytettävä pääsee oppimaan asioita kokemuksen kautta ja huomaa että virheistäkin oppii. Perehdytyksellä tähdätään tietoisempaan oppimiseen tasolle, sillä tuolla tasolla perehdytettävä osaa soveltaa oppimaansa tietoa eri tilanteisiin.

3.4 Oppimisen suunnittelu ja toteutus

Oppimisprosessi on hyvä jakaa osa-alueisiin, jotta prosessin ymmärtäminen on mahdollisimman helppoa ja oppiminen sitä kautta taatumpaa. Oppimisen kannalta olennaista on, että oppija on ensisijaisesti motivoitunut ja aktiivinen oppimaan uutta. Opettajan tulee tukea oppijan omaa työskentelyä, joten opettajan ensisijaisena roolina onkin olla oppimisen ohjaaja. Oppimiselle tulee asettaa tavoite, joka pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden asettaminen on oppimisen kannalta tärkeää, sillä ihmiselle on luonteenomaista pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät.

Uuden oppiminen tapahtuu usein vanhan opitun pohjalta, joten oppimisessa tulee lähteä liikkeelle aiemmin opituista tiedoista ja taidoista. Tässä vaiheessa opettajan eli ohjaajan tehtävänä on auttaa oppijaa yhdistämään, ymmärtämään ja sovittamaan uutta tietoa aiemmin oppimaansa. Aiemmin opittujen asioiden esiin nostamisessa voi käyttää hyväkseen ongelmanratkaisutilanteita, kuvia, ta-pauskertomuksia, roolitehtäviä ja mieleenpalautustehtäviä. Perehdytystä ei tulisi koskaan aloittaa sillä oletuksella, ettei perehdytettävä tiedä asiasta mitään.

Oppimishetki on parhaimmillaan silloin, kun vastavuoroisuus on aktiivista. Oppimisen kannalta parasta olisi suorittaa oppimistilanne niin, että teoria ja käytäntö ovat samanaikaisesti läsnä. Tällä

tavoin rakennetussa oppimistilanteessa oppija saa kokea heti elävän esimerkin tapahtumasta. Havainnointi ja konkretisointi auttavat myös oppijaa sisäistämään oppimaansa. (Pruuki 2008, 27–29, 51–53.) Paperille hahmoteltu asia taltioituu paremmin aivoihin kun sen on konkreettisesti esillä (Marsh 2015, 121).

Perehdytyksessä tavoitteet laaditaan lähtötasokartoituksen avulla. Perehdytyksessä kerrataan paljon opittuja asioita, jotta uusien asioiden lisääminen vanhan tiedon päälle olisi luontevampaa. Vastaanotossa teorian ja käytännön yhdistäminen on luontevaa, sillä oppiminen tapahtuu työpisteen lähettyvillä, asiakasrajapinnassa.

3.5 Muistaminen

Ihmisen muisti jaetaan kolmeen osatekijään, joita ovat aistimuisti, työmuisti ja säilömuisti. Osatekijät erottuvat toisistaan muistin talletusajan perusteella. Aistimuisti on muisteista lyhin. Sen tarkoituksena on vastaanottaa tietoa ja ylläpitää sitä hetken ajan. Työmuistissa tietoa voidaan jo työstää ja muistettava asia pysyy muistissa vähän pidempään. Osa työmuistista unohdetaan ja osa siirtyy säilömuistiin eli pysyvään muistiin.

Aistimuisti nimensä mukaisesti perustuu ihmisen aistien kautta tapahtuviin havainnoiteihin ja niiden hetkittäisiin muistamisiin. Osa aistimuistista siirtyy työmuistiin. Ohjaajan tarkoituksena onkin auttaa oppijaa erottelemaan työmuistiin menevät olennaisimmat asiat. Työmuistia tarvitaan joka päiväisissä asioissa. Työmuistissa tietoa työstetään ja tärkeimmäksi koetut asiat siirtyvät eteenpäin säilömuistiin. Oppija voi itse pidentää työmuistissa olevien asioiden säilytysaikaa kertaamalla muistissa olevia asioita. Joissakin tilanteissa kertaaminen siirtää asioita myös työmuistista säilömuistiin. Ohjaaja voi myös auttaa oppijaa luomalla opituista asioista yhtenäisen kokonaisuuden. Toinen tapa muistaa asioita, on luoda opituista asioista rutiineja. Jotkin asiat siirtyvät suoraan säilömuistiin ja toisia asioita pitää kerrata, jotta näin tapahtuu. Varmimpia tapoja asioiden muistamiselle ovat kuitenkin asioiden merkitysten ymmärtäminen ja asioiden kriittinen pohtiminen. (Rytönen & Hatönen 2008, 13–15.)

Perehdyttämisessä on hyvä huomioida se, kuinka muistaminen tapahtuu. Uusia asioita ei tule tarjota kerralla liikaa, vaan ensin tulee perehtyä laajempiin kokonaisuuksiin. Vasta sitten kun laajemat kokonaisuudet on hahmotettu, paneudutaan pienempiin osa-alueisiin.

3.6 Reflektointi

Oppijan on hyvä tasaisin väliajoin tutkiskella omaa osaamistaan ja oppimistaan. Tällä tavoin oppija huomaa, mitä hän jo osaa ja mitkä osa-alueet kaipaavat vielä hiomista. Ohjaajan tehtävänä on tukea oppijaa antamalla tälle palautetta oppimisesta. (Pruuki 2008, 30.) Reflektoinnin yhtenä hyvänä työkaluna pidetään oppimispäiväkirjaa (Rytkönen & Hätönen 2008, 17).

Perehdytyksessä tullaan hyödyntämään perehdytyspäiväkirjan käyttöä. Lisäksi perehdyttäjä tulee päättämään työpäivän aina opittujen asioiden kertaamiseen. Tällä tavoin saadaan perehdytettävä muistelemaan asioita ja tutkiskelemaan omaa oppimistaan. Samalla perehdytettävälle annetaan palautetta. Positiivisen palautteen antaminen työpäivän päätteeksi jättää perehdytettävän iloiseen mielentilaan.

3.7 Oppimisen edistäminen

Oppimista edistävät monet erinäiset asiat. Yhtenä edistävänä tekijänä on motivaatio. Oppiminen lähtee motivaatiosta. Kun ihminen on motivoitunut, hän käyttää aikaansa ja energiaansa johonkin asiaan ja tällä tavoin oppii uutta. Uudella työntekijällä työmotivaatio on työuran alussa huipussaan. Perehdytyksen edetessä motivoinnin ylläpitäminen onkin olennaisempaa, kuin motivaation luominen. Motivaation ylläpitämiseksi on hyvä huomioida muutamia seikkoja. Asian ollessa tärkeä itselle, kiinnostus asiaa kohtaan on ja pysyy. Perehdytyksessä tulee löytää perehdytettävän kiinnostuksen kohteet, jotta motivaatiota saadaan pidettyä yllä. Toinen tärkeä oppimista edistävä tekijä on oppimisen onnistuminen. Opeteltavan asian ollessa liian vaikea tai ajan sen opettelemiseen ollessa liian rajallinen, motivaatio oppimista kohtaan laskee. Perehdytys tulee aikatauluttaa niin, että oppimisen rytmi on mahdollisimman motivoiva. Kolmantena tekijänä on itse perehdyttäjä. Perehdyttäjän omalla rauhallisella, vakuuttavalla ja rohkaisevalla käytöksellä voidaan vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän oppimiseen. Neljäntenä oppimista edistävänä tekijän on yleinen työviihtyvyys. Työilmapiirin aistii jo kaukaa ja sen ollessa huono, uudenkin työntekijän kiinnostus laskee. Työympäristön tuleekin olla turvallinen ja työilmapiirin arvostava, jotta oppimista tapahtuu. (Kupias & Peltola 2009, 129–131.)

Hyvän työilmapiirin rakentaminen lähtee toisten, erityisesti uuden työntekijän huomioimisesta. Käden puristus tervetulon toivottamiseksi luo mieleenpainuvan ensivaikutelman. Työntekijöiden tutustuttaminen toisiinsa edistää hyvän työilmapiirin syntymistä. (Pruuki 2008, 49–50.) Työyhteisö osoittaa arvostustaan uutta työntekijää kohtaan kysymällä ja kuuntelemalla tätä. Omista virheistään kertomalla työyhteisö ilmaisee uudelle työntekijälle että virheitä sattuu jokaiselle eikä niitä tarvitse pelätä. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Täydellisyyttä ei tule tavoitella, vaan täydellisyyden tavoittelun sijaan tulee elää niin hyvin kuin suinkin on mahdollista. Epäonnistumisten avulla oppii parhaiten., mutta pelkkä epäonnistuminen ei takaa sitä että oppii. Oppiakseen epäonnistumisista, epäonnistumisia tulee tutkiskella, jonka jälkeen ne siirretään syrjään. Isoimman virheen tekee silloin, kun niihin takertuu, sillä tällöin haluttua oppimista ei synny. (Marsh 2015, 167–169.)

4 INNOSTUS

Innostuminen on laaja-alainen käsite. Innostuminen on pienimmillään vireystilan kohoamista ja parhaimmillaan flow – tilan saavuttamista. Flow – tilassa eli virtaustilassa oleva ihminen on niin upoutunut suoritukseensa, että hänen ajan ja paikan tajunsa häviävät. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 25–27.) Tuossa tilassa taidot, motivaatio ja tilanteen haasteellisuus kohtaavat (Marsh 2015, 139). Innostuminen on ihmiselle luonteenomaista, sillä jokainen havittelee yhteenkuuluvuuden tunnetta, arvostusta ja iloa, joiden seurauksena syntyy innostumista (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13–14).

4.1 Innostaminen

Innostamisella haetaan omaehtoista, virikkeellistä ja myönteisiä kokemuksia sisältävää toimintaa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 137). Innostamisessa tarvitaan aitoutta, johdonmukaisuutta ja yhteistä käsitystä oikeasta suunnasta. Varmin tapa innostuksen herättämiseen on toisen huomioon ottaminen, ymmärtäminen ja luottamuksen ansaitseminen. Innostuminen vaatii rohkeutta, ja tätä rohkeutta voidaan kasvattaa toista huomioimalla ja arvostamalla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 117–119, 134.)

Innostaminen lähtee pienistä asioista, siksi onkin tärkeää tiedostaa innostamisen mahdolliset kompastuskivet. Huono ensikohtaaminen voi jo pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa innostumisen. Ensikohtaamisessa on vältettävä negatiivisia signaaleja, sillä pienikin negatiivisuuden merkki tuhoaa kaikki positiiviset ja innostavat ajatukset. Toisen huomiotta jättäminen luo myös negatiivisen ilmapiirin. Toista henkilöä tulee aina edes jollakin tapaa huomioida, esimerkiksi nyökyttely on hyvä hiljaisen huomioinnin keino. Kiinnostuksen osoittaminen ja aito yllättyneisyys lisäävät innostumisen tunnetta. Sitä lisäävät myös kaikenlaisten tunteiden näyttäminen, joista yhtenä helpoimpana on hymyileminen. Innostamisen haastavimpana osa-alueena ja mahdollisena kompastuskivenä on tunteeseen samaistuminen. Negatiivisen tunteen vallassa olevaa ihmistä ei voida väkisin innostaa ajattelemaan toisin. Paras tapa tällaisen tunteen muuttamiseen on sivustaseuraajana myötäeläminen. Yleensä myötäelämisestä on apua ja negatiivisuus katoaa hetken mietinnän jälkeen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 85–109.) Perehdytyksessä näihin kiviin ei kompastuta, kun ollaan positiivisia, avoimia, keskustelutaitoisia ja –haluisia. Hyvä on myös muistaa, että jokaiselle sattuu joskus

huonoja hetkiä, joten näiden hetkien tullessa vastaan, pyritään vain olemaan läsnä ja kuuntelemaan toista.

4.2 Innostaminen työyhteisössä

Työntekeminen innostavassa ympäristössä ja innostavassa seurassa on hauskaa ja tuloksellista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13–14.) Innostamisessa on syytä muistaa, että jokainen on erilainen, joten innostumiseen vaikuttavat tekijätkin ovat erilaisia. Toiset innostuvat heti ja toisilla se voi viedä enemmän aikaa. Osa henkilöistä ei innostu lainkaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 115–116.) Kaikki eivät voi olla pelkkiä innostujia, sillä elinvoimaiseen työyhteisöön tarvitaan erilaisia ihmisiä (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 157–158). Työyhteisöltä tarvitaan me – henkeä ja työn tulisi tarjota riittävästi innostavia tekijöitä, jotta innostaminen olisi mahdollista. Innostamiseen vaikuttavat myös esimiehet ja henkilön oma halu innostua (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 147–148.) Tutkimusten mukaan toiveikas optimista menestyy ongelmiin keskittyvää pessimistiä paremmin. Pessimistisyys on optimistisuutta yleisempää. Se on yleensä lapsuudesta opittua ja luonteenomaista, mutta myös muutettavissa olevaa. (Marsh 2015, 118, 120.)

Innostuminen on yksilöllistä, mutta jokaisen innostumisesta voidaan erotella kolme eri perustekijää. Ensimmäisenä on tavoitteen luominen. Innostuneen työntekijän tavoitteena on työstä suoriutuminen, kun taas motivoitunut työntekijä tavoittelee työstä saatavaa palkkiota. Toisena perustekijänä ovat tavoitteeseen liittyvät tunteet. Innostuneen työntekijän mielestä työn tekeminen on itsessään hauskaa. Motivoituneella työntekijällä pelko ja palkinnot ovat ne, jotka herättävät tunteita. Kolmantena tekijänä pidetään työyhteisön rakennetta ja kulttuuriperintää. Vain harvoin työntekijät ovat omaehtoisenaaktiivisia oppimaan ja kehittymään. Työyhteisö, joka ylläpitää uteliaisuutta ja on kannustava, luo halua kokeilulle ja tutkimiselle. Kokeilu ja tutkiminen puolestaan edesauttavat innostumista. Innostuneisuudesta tulee työn teon moottori siinä vaiheessa, kun työntekijä ei tarvitse enää tekemiseensä päivittäistä tukea ja kannustusta, vaan innostuminen lähtee hänestä itsestään, sisältä päin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139–140, 145.)

Innostamisessa on hyvä muistaa säilyttää kultainen keskitie. Liian innostuneen henkilön innostuminen voi kääntyä yliyrittämiseksi, jolloin intohimo katoaa ja paineensietokyky hiipuu. Kultaisella

keskitiellä kulkeva työntekijä on ahkera ja sitoutunut, ja omaa päämäärätietoisien työskentelyn maaliiville asti. (Marsh 2015, 123.) Innostuksen kadottanutta perehdytettävää voidaan tukea innostumisen löytämiseksi tarkastelemalla innostumisen perustekijöitä.

4.3 Innostamisen työkaluja

Innostamiseen käytettävät työkalut jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin innostumista herättäviin tekijöihin. Sisäisesti innostumista herättäviä tekijöitä ovat tekijät, jotka liittyvät työn sisältöön. Tällaisia ovat muun muassa työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys ja itsenäisyys. Yhtenä sisäisenä innostajana on myös onnistumisen kokeminen. Ulkoisesti innostavia tekijöitä ovat muun muassa palkka, vertaistuki ja tunnustukset. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 146.)

Innostamisessa tarvitaan positiivista mieltä ja iloisuutta. Kynä – harjoituksen avulla saadaan luotua naurua, joka edesauttaa näiden tuntemusten tavoittelua. Kynä – harjoituksessa henkilö asettaa kynän poikittain suuhunsa, niin että huulet jäävät auki. Kynä otetaan pois, mutta suun asento pidetään minuutin ajan. Tämän harjoituksen tarkoituksena on saavuttaa hauska olotila. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 103.)

Suunnitelmien, unelmien ja pitkälle aikavälillä suunniteltujen tavoitteiden sijaan tulee rakentaa lyhemmän aikataulun askelmia. Elämä on liian lyhyt kaukaisien unelmien tavoitteluun, siksi elämää tulisikin elää päivä kerrallaan. Uuden työuran aloittamisessa käytetään innostamisen ylläpitämiseksi tavoitteiden asettamista. Ensin asetetaan kaksi pitemmän aikavälin tavoitteet. Sen jälkeen luodaan kaksi lyhemmän aikavälin tavoitetta, jotka tukevat pidemmän aikavälin tavoitteita. Lopuksi asetetaan vielä yksi tavoite seuraavalle päivälle. (Marsh 2015, 112, 114.)

Kehittyminen ja onnistuminen lisäävät innostumista. Päivittäisen kehitymislistan avulla saadaan jäsenneiltyä ne asiat, missä on päivän aikana onnistuttu. Kehitymislista koostuu neljästä kohdasta. Kolmeen kohtaan kirjoitetaan ne, joissa on onnistuttu ja yhteen kohtaan tulee se asia, jossa on vielä parannettavaa. Tarkoituksena on, että parannusta kaipaavan kohdalle ei tule samaa asiaa peräkkäisinä päivinä. Listaa tehdessä on hyvä muistaa tarkastella myös sitä, miten on muita ja itseään päivän aikana kohdellut. (Marsh 2015, 122.)

5 TOIMINNALLINEN OSUUS

5.1 Perehdytyskansion tavoitteet

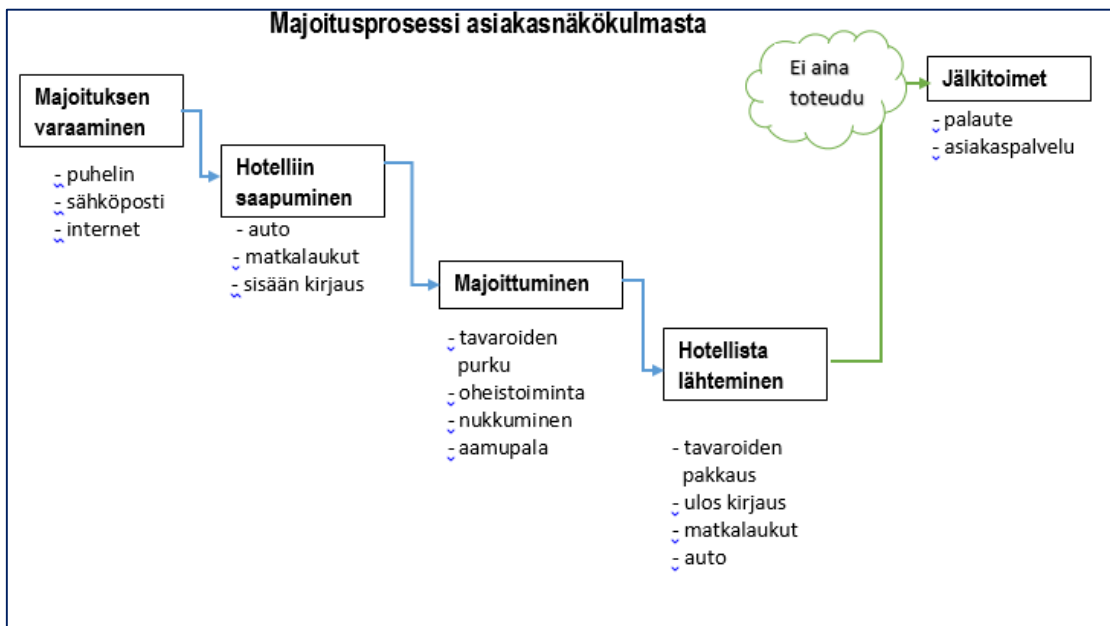
Tämän perehdytyskansiosuunnitelman tavoitteena on luoda innostava kansiorakenne osaksi perehdytysprosessia. Kansio suunnitellaan niin, että se tulee olemaan kaikkea muuta kuin perinteinen lukukappale. Innostavuutta haetaan eri menetelmien avulla, joista tärkeimpänä työkaluna toimii perehdytyspäiväkirja. Perehdytyskansion suunnittelussa huomioidaan opittavan asian aikataulutus ja tärkeysjärjestys. Suunnittelu aloitetaan isommista kokonaisuuksista siirtyen kohti pienempiä yksityiskohtia. Perehdytettävien asioiden seurantaan käytetään ensimmäisenä työpäivänä tehtyä lähtötason kartoitusta sekä ketjun sisäisessä verkossa olevia tarkistuslistoja että perehdytyskortteja.

5.2 Perehdytyskansion toteutus

Perehdytys tulee etenemään perehdytyskansiorakenteen mukaisesti, joten perehdytyspäiväkirjan kirjoittaminen tulee noudattelemaan tuota rakennetta. Perehdytyspäiväkirjan tyylin ja sinne kirjoitettavat asiat jokainen perehdytettävä saa kuitenkin toteuttaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Kansiorakenne on suunniteltu niin, että päivä aloitetaan aina tehokkaalla opiskelulla, lähinnä tietokonetta ja kirjoitusvälineitä hyväksi käyttäen. Päivän edetessä tehdään muutamia käytännön harjoituksia, joilla saadaan aikaan vaihtelevuutta ja näin ylläpidetään innostumista. Päivän päätteeksi käydään vielä yksi tai useampi palvelulupaus läpi, jonka jälkeen vielä kerrataan opittujen asioiden pääkohdat.

Perehdytyskansio on rakennettu niin, että ensimmäinen osa käsittelee organisaatiota, yksikköä ja osastoja, joten päiväkirjakin kirjoittaminen lähtee liikkeelle näiden hahmottamisella. Hahmottamisessa käytetään työkaluna kaavion piirtämistä. Organisaatio – kaaviosta tulee käydä ilmi muun muassa brändi ja sitä Suomessa hallinnoivan organisaation rakenne. Brändiesittelyn tueksi voi käyttää brändin sisäisestä verkosta löytyvää brändiesittelymateriaalia. Yksikön esittelyssä kerrotaan yksiköstä ja sen osastoista. Osastokohtaisessa kaaviossa käydään läpi sitä, miten kukin osasto on muodostunut ja mitkä ovat sen vaikutusalueet. Tämän kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen paneudutaan työtehtäviin.

Työtehtävienkin perehdyttäminen aloitetaan isoista kokonaisuuksista. Niiden hahmottamisessa käytetään hyväksi prosessikävelyä. Prosessikävelyn avulla luodaan perehdyttävälle mielikuva majoittuvasta asiakkaasta ja siitä, mikä vastaanottovirkailijan vaikutus tuohon on. Perehdyttävän aiempi työkokemus määrittää sen, kuinka kauan aikaa tämän kokonaiskuvan hahmottaminen vie. Majoitusprosessi hahmotellaan ensin alusta loppuun asti asiakkaan näkökulmasta (katso kuvio 1).



KUVIO 1. Asiakkaan majoittaminen

Tämän jälkeen prosessi pilkotaan osiin ja käydään läpi vaihe vaiheelta. Perehdytys etenee näiden osa-alueiden mukaisesti, niin että yksi kokonaisuus käydään ensin kokonaan läpi, ennen kuin siirytään pienempiin osa-alueisiin.

Prosessin hahmottamisen jälkeen tutustutaan palveluosaamiseen brändin sisäisessä verkossa olevien ohjeistusten avulla. Tässä vaiheessa käydään läpi sisään ja uloskirjautuminen. Tähän tarvittavat materiaalit ovat majoituskortin täyttö, yksittäisen henkilön sisään kirjaaminen ja yksittäisen henkilön uloskirjaaminen. Päivä päätetään jonkin palvelulupauksen läpi käymiseen.

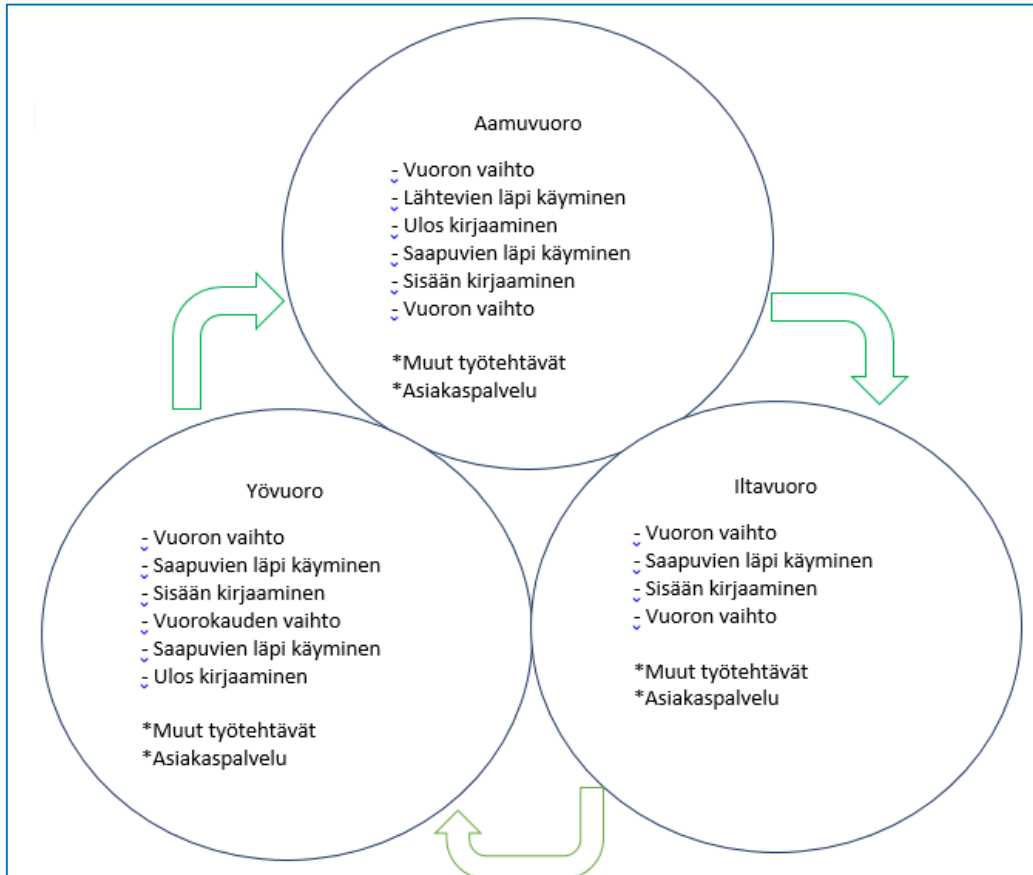
Seuraavan kahden päivän teemana on varausjärjestelmä. Varausjärjestelmän läpi käymisessä tulee hyödyntää myös kokonaiskuvan hahmottamista. Esimerkiksi kerrotaan ensin mistä tehdään varaukset, mistä tehdään sisään kirjaukset, mistä tarkastellaan majoittuvia asiakkaita ja mistä ulos kirjaukset. Näihin perehdytään taas vaihe vaiheelta. Perehdytys aloitetaan varausjärjestelmämanuaalista, joka löytyy ketjun sisäisestä verkosta. Ensimmäinen perehdytys aloitetaan lukumateriaalin avulla ja sen

jälkeen paneudutaan itse järjestelmään. Tämä on vierihoidoperehdytystä, sillä perehdyttäjä opettaa perehdytettävää omalla esimerkillään. Varausjärjestelmän perehdytyksessä työkaluna hyödynnetään soveltavia tehtäviä ja harjoituksia, jotta mahdollistetaan perehdytettävälle oppimista yrityserehdyksen avulla.

Tarkoituksena on käyttää vain puolet päivästä tietokoneella istumiseen. Loppupäivä käytetään työympäristön tutustumiseen, kuten vastaanoton työpisteisiin ja työvälineisiin. Vaihtelevien perehdytysmenetelmien avulla ylläpidetään innostumista ja tuodaan vastapainoa aamupäivän tehokkaalle opiskelulle. Iltapäivän aikana tehdään myös kävelykierros eri osastoille. Tuon kierroksen tarkoituksena on näyttää perehdytettävälle, kuinka tämän haluttaisiin jatkossa talossa toimivan. Kierroksen aikana jokaista tervehditään, henkilökunnalta kysytään mitä heille kuuluu ja tarjotaan mahdollisuuksien mukaan apua. Toisten huomioiminen lisää yhteisöllisyyttä ja parantaa työilmapiiriä. Kierroksen aikana on tarkoitus tutustua myös eri huoneisiin ja tarkastella niiden huonevarusteluja. Tässä vaiheessa käydään myös läpi brändin sisäisestä verkosta löytyvän business luokan huoneen huonevarustus. Brändillä on lista siitä, mitä jokaisen brändin business luokan huoneen tulee pitää sisälleen. Tuo lista löytyy brändin sisäisestä verkosta.

Seuraava varausjärjestelmän opiskelupäivä eli kolmas perehdytyspäivä aloitetaan kertaamalla edellisen päivän asioita. Varausjärjestelmän perehdyttäminen on jaettu niin, että ensimmäisenä päivänä käydään läpi asiakkaan majoittaminen. Toinen päivä käytetään muun varausjärjestelmästä löytyvän tiedon opiskeluun. Käytännön osuus koostuu asiakasprofiili - harjoituksesta. Tässä harjoituksessa perehdytettävä pääsee itse yhdistelemään ja täydentämään asiakasprofileja. Näin hän saa jo heti tuntumaa varausjärjestelmän käytöstä. Sähköpostitse tulleiden varaustiedustelujen avulla voidaan harjoitella varausten tekemistä. Lentomiehistö ja isommat ryhmät kirjataan yleensä etukäteen sisään, joten perehdytettävä voi harjoitella sisään kirjaamista näiden avulla. Lopuksi perehdytettävälle annetaan tehtäväksi luoda asiakasprofiili hänelle itselle. Tämän jälkeen hän saa varata myös huoneen testiyöpymistään varten. Kysymistä käytetään soveltavien tehtävien rinnalla, sillä tämän avulla saadaan vuorovaikutusta ja ohjausta tehtävien yhteyteen. Tämän kolmannen päivän tarkoituksena on käydä läpi koko varausjärjestelmä. Päivän aikana perehdytettävä pääsee vielä tekemään erinäisiä vastaanoton tehtäviä, kuten varastojen täydentämistä ja tyhjentämistä. Tällä tavoin saadaan taukoa tehokkaalle opiskelulle. Päivä päätetään yhden tai useamman palvelulupauksen läpi käymiseen.

Neljäs työpäivä aloitetaan kertauksella. Aiemmin opittu majoitusprosessi käydään vielä kertaalleen läpi, jotta perehdytettävä voi vielä tutkiskella omaa oppimistaan. Tämän jälkeen paneudutaan vuoron tehtäväkorttiin ja muihin perustyötehtäviin. Tässä vaiheessa hahmotellaan prosessikaavion (kuvio 3) avulla työtehtävien ja työvuorojen vaikutus kokonaisuuteen.



KUVIO 3. Työvuorojen pääpiirteet

Päivä jatkuu palveluosaamisen teemalla. Lähes jokainen asiakkaan majoittamiseen liittyvä prosessi on brändin toimesta etukäteen suunniteltu. Prosessista on laadittu tarkistuslista, jota seuraamalla kaikki tavoitteet tulevat saavutettua. Tämän tarkistuslistan, mielikuvaharjoitusten ja kysymysten avulla käydään läpi kaikki asiakkaan majoittamiseen liittyvät prosessit. Näin luodaan perehdytettävälle kuva siitä, miten prosesseista suoriudutaan oikeaoppisesti. Tämän jälkeen kerrataan vielä aiemmin opittua varausjärjestelmän käyttöä, ja yhdistetään varausjärjestelmän käyttö ja palvelukokonaisuus toisiinsa. Tässä voidaan taas hyödyntää mielikuvaharjoittelua ja yritys-erehdys työkalua. Neljännen päivän käytännönharjoituksena on löytötavaroiden käsittely. Päivä lopetetaan yhden tai useamman palvelulupauksen läpi käymiseen.

Viidennen työpäivän aamuna tutustutaan kanta-asiakasjärjestelmiin ja hinnoitteluun. Hintoihin ja kanta-asiakasohjelmiin tutustutaan varausjärjestelmän ja ketjun sisäisestä verkosta löytyvän materiaalin avulla. Ensimmäisenä tarkastellaan ketjun ja brändin omia kanta-asiakasohjelmia ja yleisimpiä hintoja. Loppupäivä käytetään käytännön harjoitteluun. Käytännön harjoittelussa hyödynnetään mallioppimista, eli perehdytettävä pääsee vastaanottotiskin taakse seuraamaan kuinka perehdyttäjä työskentelee. Mallioppimisen jälkeen edetään yritys-erehdys oppimiseen eli perehdytettävä pääsee itse kokeilemaan vastaanoton työpisteessä työskentelyä, perehdyttäjän toimiessa hänellä asiakkaana. Viikon viimeinen työpäivä päätetään ensimmäisenä päivänä tehdyn lähtötasokartoituksen kertaamiseen ja ketjun tarkistuslistan ja perehdytyskorttien läpi käymiseen. Samalla voidaan saada ja antaa palautetta. Nähdään myös mitä on opittu, jotta voidaan suunnitella seuraavaa työviikkoa.

Toinen työviikko aloitetaan aiemmin opitun kertaamisella ja tulevaan viikkoon tutustumisella. Toisen viikon tavoitteena on omatoiminen työskentely. Tutorina oleva työntekijä huolehtii nyt samaan aikaan työvuoron ja perehdytyksen etenemisestä. Omatoimisen työskentelyn tarkoituksena on mahdollistaa perehdytettävälle helpoin tapa päästä kiinni oikeisiin töihinsä. Asiakkaan majoittamisen perehdyttäminen aloitetaan sisään kirjaamisella. Sisään kirjaamista tapahtuu eniten iltavuorossa, joten perehdytettävän työpäivät tulevat olemaan aluksi iltapainotteisia. Samalla harjoitellaan varausten tekoa ilman asiakaskontaktia. Tällä tavoin päästään kokeilun kautta oppimaan varausjärjestelmän käyttöä. Varauksen teon ja sisään kirjaamisen jälkeen siirrytään uloskirjaamiseen ja maksun suorittamiseen. Ihanteellista olisi saada oppia ensin iltavuorossa sisään kirjaaminen ja sen jälkeen aamuvuorossa uloskirjaaminen. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä usein asiakas haluaa maksaa majoittumisensa jo sisään kirjautumisen yhteydessä. Tämän vuoksi on tärkeä muistaa hahmotella ensin koko prosessi ja sen jälkeen paneutua pienempiin osa-alueisiin. Uloskirjaamisen perehdyttäminen suoritetaan samalla tavalla kuten sisään kirjaaminenkin. Jokaiselle päivälle on suunniteltu tavoite, joka päivän aikana tulee käydä läpi.

Toisen viikon ensimmäinen työpäivä jatkuu kanta-asiakasohjelmiin ja hintoihin perehtymisellä. Ensin kerrataan edellisellä viikolla opittuja kanta-asiakasohjelmia ja käytetyimpiä hintoja, jonka jälkeen siirrytään muihin yhteistyökumppaneihin, kuten lentoyhtiöihin ja matkatoimistoihin. Kolmannen osapuolen matkanjärjestäjiin tutustutaan myös tässä vaiheessa. Hintojen tutkiskelu aloitetaan päivän hinnasta, jota lähdetään vertaamaan kanta-asiakashintoihin ja matkatoimistojen hintoihin. Sen jälkeen puhutaan vielä sopimushinnoista ja avataan hieman hinnoittelun käytäntöä. Tukena käytetään ketjun ja brändin laatimia materiaaleja, joita löytyy sisäisistä verkoista.

Toisen viikon perehdyttämistavoitteena hinnoittelun lisäksi on puhelimeen vastaaminen. Puhelimeen vastaamisen perehdytys aloitetaan lukutehtävällä. Brändin sisäisestä verkosta löytyy ohjeistukset puhelinkeskustelun läpi viemiseen. Viikon aikana tutustutaan kertaalleen hotellihuoneisiin ja tarkistetaan niiden varustusta brändiohjeistuksen mukaisesti. Tällä tavoin saadaan vaihtelevuutta perehdytykseen, sillä perehdytys tulee muistaa pitää monipuolisena, jotta innostuminen säilyisi koko prosessin ajan.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Tähän osioon olen koonnut omat ajatukseni tekemästani työstä ja konsultaation avulla saamani parannusehdotelmat. Konsultoitavina ovat toimineet perehdytyksiä tekevät vastaanoton lähiesimiehet. Heidän näkemyksensä perustuvat heidän omiin perehdytyskokemuksiinsa. Kokeneimmalla lähiesimiehellä on kymmenen vuoden kokemus perehdytyksistä, joten hänellä on muun muassa kokemusta monen tyylisestä perehdyttäjistä. Uusimmalla lähiesimiehellä on puolestaan tuoreimassa muistissa oma perehdytys, joten hän osaa nähdä parhaiten millainen laadittu perehdytys voi olla perehdytettävän näkökulmasta. Konsultaation tarkoituksena on siis tukea ja täydentää laadittamaani käytäntöä.

5.3.1 Omat näkemykseni

Työn tuloksena olen saanut perehdytyskäytännön, joka on suunniteltu perehdyttäjän näkökulmasta. Viitekehystenä käytin perehdytystä, oppimista ja innostamista, ja ne tukevat hyvin aihevalintaani. Perehdytyksen ja oppimisen teorioita läpi käydessäni huomasin, että vastaanotossa on jo tähän mennessä toimittu teoriaopin mukaisesti. Perehdytyksessä on käytetty eri menetelmiä oppimisen tukemiseksi, joten samanlaista linjausta suosittelen jatkossakin. Isoimpana muutoksena on ehdotus Tervetuloa taloon – kirjeen kirjoittamisesta, joka lähetetään uudelle työntekijälle ennen ensimmäistä työpäivää.

Toiminnallisena osuutena oleva perehdytyskansiosuunnitelma on opinnäytetyöni oleellisin tuotos. Vaikkakin puhun perehdytyskansiosuunnitelmasta, varsinaista kansiota ei ole. Perehdytyskansio-

suunnitelma on runko, jonka mukaan perehdytys etenee. Jokainen perehdytettävä luo rungon mukaan tehdyn perehdytyksen aikana perehdytyspäiväkirjan, joka toimii perehdytettävän muistivälineenä.

Perehdytyskansiosuunnitelma on kattava ja järjestelmällinen kokonaisuus. Ensimmäisen vastaanotossa tehdyn työviikon olen pystynyt pitämään selkeänä. Selkeyttä antavat isot kokonaisuudet ja asioiden rajaaminen. Jokaisen perehdytyspäivän olen laatinut samalla rungolla, jotta päivien etenemiset, asioista huolimatta olisivat loogisia. Innostamista olen hakenut monipuolisuuden ja vaihtelevuuden avulla. Tiivistä perehdytystä olen pyrkinyt keventämään toiminnallisilla tauoilla ja konkreettisilla tehtävillä. Jatkotoimenpiteinä ehdotan perehdytyksen testaamista ja sen arviointia.

5.3.2 Asiantuntijoiden näkemykset

Faktatietojen tukemiseksi käytin laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonhaun menetelmäksi valitsin konsultaation ja konsultoitavanani olivat vastaanotossa toimivat, perehdytyksiä tekevät lähiesimiehet. Lähiesimiesten näkemys luomastani perehdytyskäytännöstä oli positiivinen. Kerroshoitoon tutustumisen aikatauluttaminen koettiin hyvänä asiana. Lisäksi haluttiin, että viidennen päivän kertaus tehtäisiin kerroshoitajavastaavaa seuraten. Näin saataisiin näkemystä myös hänen työkuvastaan kaiken päivittäisen toiminnan takana.

Työnantajan kustantaman aamiaisen ja majoituksen toivottiin tulevan osaksi perehdytystä. Sen avulla perehdytettävä saisi omakohtaisia kokemuksia myymästään tuotteesta ja pääsisi rauhassa tutustumaan tuotteeseen. Aamiaisen tulisi osaksi ensimmäistä työpäivää. Aamiaisella alkava työpäivä purkaisi jännitteitä ja lisäisi mielenkiintoa työnantajaa kohtaan. Majoittumisen testaaminen tulisi tehdä kahden viikon sisällä perehdytyksestä. Näin testaaminen palvelisi parhaiten myös perehdytystä.

Käytäntöön toivottiin myös mainintaa siitä, että perehdytys pitää aina sisällään jokaiseen vuoroon tutustumisen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että perehdytettävä työskentelee muutamassa yövuorossa, oppiakseen yövuoron merkityksen kokonaisuuteen. Perehdytyskansiosuunnitelma oli toivottu lisä perehdytysprosessin läpi viemiseen. Sen käyttämistä sellaisenaan jokaisessa perehdytyksessä tulee kuitenkin soveltaa. Koettiin, että lyhyen ajan harjoittelijoille ei toteuteta näin tehokasta ja resursseja vievää perehdytystä.

Jatkotoimenpiteinä saatiin ajatus perehdytyksen kustannuslaskelmasta. Tällaista laskelmaa ei tiedettävästi yrityksessä vielä ole, joten olisi mielenkiintoista tietää, kuinka paljon edullisemmaksi tulevat koulun harjoittelujen kautta työpaikan saaneet kuin työpaikkailmoituksen kautta tulleet työntekijät. Jatkotoimenpiteinä ehdotettiin perehdytyskäytännön jakamista kahteen eri vaihtoehtoon. Toinen vaihtoehto olisi suunniteltu lyhyiden harjoittelijoiden perehdyttämiseen ja toinen palkattujen työsuhteiden perehdyttämiseen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheena on innostava perehdytyskäytäntö. Toimeksiantoni koski sähköisen perehdytyskansion luomista vastaanoton työtehtäviin, joten lopputulos ei ole ihan sitä miltä se aluksi näytti. Työn tekemisen ohessa aiheeni sai uuden suunnan, sillä sähköisen kansion luomista ei pidetty enää oppimisprosessin näkökulmasta hyödyllisenä. Innostava perehdytyskäytäntö pitää sisällään kuitenkin perehdytyskansiosuunnitelman. Tuo suunnitelma on mielestäni hyödyllisempi perehdyttäjinä ja mentoreina toimivia lähiesimiehiä ajatellen, mitä sähköinen perehdytyskansio olisi ollut.

Opinnäytetyöni tutkimussuunnitelmaa laatiessa määrittelin viitekehukseksi kulttuuristrategian, perehdyttämisen, oppimisen ja motivoinnin. Työn edetessä hylkäsin kulttuuristrategian aiheittani tukevana teoriana, mutta lähdeaineistona olen sitä kuitenkin käyttänyt. Uskon vahvasti sen luomiin väittämiin tulevaisuuden työsupolvesta ja siitä, että työyhteisön merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan. Perehdytys ja oppiminen jäivät osaksi viitekehystä, motivaatio vaihtui innostumiseksi. Motivoituneen ja innostuneen henkilön ero on hyvin pieni, mutta kuitenkin niin suuri, että koin innostumisen olevan lähempänä tavoittelemaani lopputulosta.

Alun perin rajauksenani toimivat vastaanotto ja sen työtehtävät. Lopullisessa opinnäytetyössäni rajauksina ovat olleet uudet vastavalmistuneet työntekijät tai pitkän ajan harjoittelijat. Innostuminen on myös toiminut rajauksena. Kohderyhmänä suunnitelmassa olivat uudet ja vanhat työntekijät. Lopputulokseen kohderyhmäksi olen kuitenkin linjannut vastaanotossa perehdytyksiä hoitavat lähiesimiehet. Tutkimusmenetelminä suunnittelin käyttäväni haastattelua, lopputuloksena päädyin kuitenkin konsultaatioon. Tämän laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyrin saamaan laatimalleni perehdytyskäytännölle varmennusta ja ehdotelmia jatkotoimenpiteistä.

Mielestäni onnistuin luomaan selkeän kokonaisuuden perehdytyskäytännöstä. Sitä, onnistuinko luomaan innostavan ja innostusta ylläpitävän käytännön, on vaikea ilman käytännön testaamista määrittää. Saamani palautteen turvin voin kuitenkin olla iloinen siitä, että lähiesimiehille tämä suunnitelma on tuonut toivotun rungon, jonka ympärille he tulevat käytännön, ainakin jossain määrin rakentamaan. Pysyin aikataulussa ja kustannuksiakaan minulle ei tämän työn tekemisestä juuriakaan tullut.

Tätä perehdytyskäytäntöä tulisi noudattaa, sillä se on johdonmukainen ja selkeä niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin. Tiedon määrä on valtava, joten perehdytettäviä asioita on paljon. Perehdytyskäytäntö ja perehdytyskansio suunnitelma on luotu niin, että perehdytys etenee suurista kokonaisuuksista kohti pienempiä osa-alueita. Kokonaiskuvan hahmottamisen avulla on haluttu luoda perehdytettävälle käsitystä siitä, kuinka laaja-alaista vastaanotossa työskentely on, mutta samalla luotu pohjaa sille, minkä päälle perehdytyksen pienemmät osa-alueet rakennetaan. Koen, että kunnolla hoidettu perehdytys maksaa ajan kuluessa itsensä myös takaisin.

Jatkotoimenpiteenä opinnäytetyöni kannalta on opinnäytetyöni testaaminen. Nimenomaan sen testaaminen, että olenko saanut laadittua perehdytyskäytännöstä tarpeeksi innostavan. Siihen, miten innostumisen tunnetta voidaan mitata, en osaa vastata. Innostavan perehdytyskansioon laatiminen sai ainakin minut innostumaan aiheesta. Oli hieno huomata, että tähän asti käytössä ollut perehdytys eteni kirjan oppien mukaisesti. Työni ei kuitenkaan ollut turha, sillä sain paljon uusia ideoita siitä, miten perehdytyksestä voidaan tehdä vielä parempi, selkeämpi ja keveämpi kokonaisuus.

LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Viro: Print Best

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy

Kaakinen, E. 2015. Esimieheksi ei kelpaa enää kuka tahansa käskijä – Y – sukupolvi vaatii kuuntelua ja kunnioitusta. Viitattu 2.12.2015 http://yle.fi/uutiset/esimieheksi_ei_kelpaa_ena_kuka_tahansa_kaskija_y-sukupolvi_vaatii_kuuntelua_ja_kunnioitusta/8491570

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus. HYY Yhtymä

Marsh, M. 2015. Mentaaliherätys. Helsinki: Gummerus Kustannus

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy

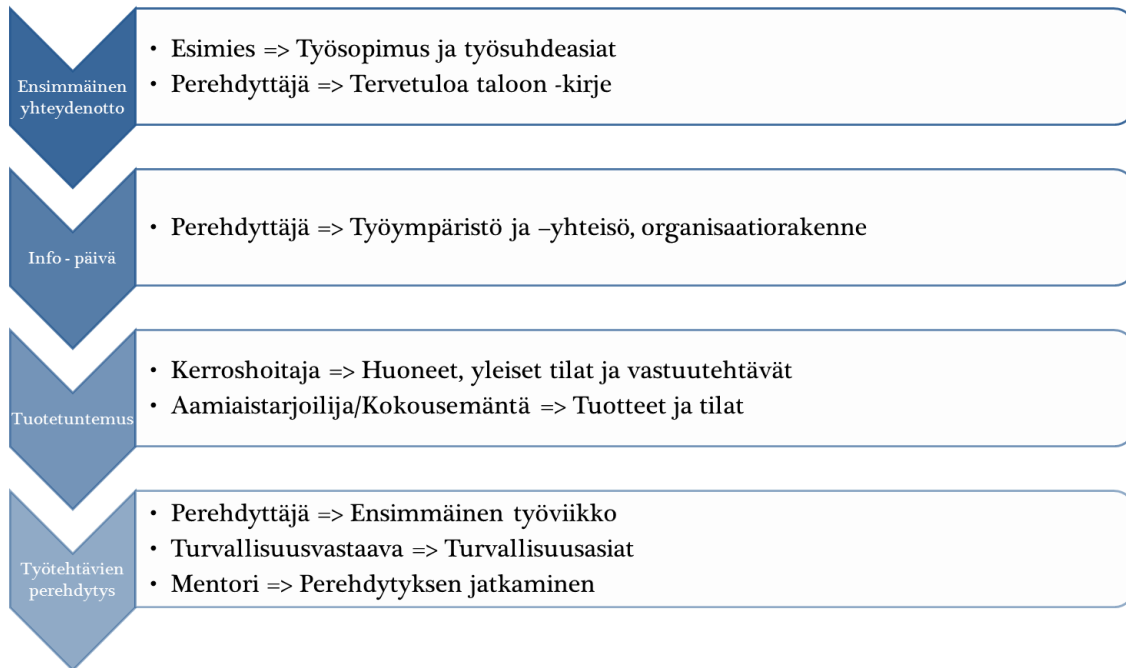
Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Pruuki, L. 2008. Ilo opettaa - tietoa, taitoa ja työkaluja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. 2.painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Rytkönen, M. & Hätönen, H. 2008. Näkökulmia oppimiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Työterveyslaitos 2015. Perehdyttäminen. Viitattu 2.9.2015, http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx



1. Kuvaile yritystä ja sen sidosryhmiä
2. Millaisia palvelulupauksia yrityksellä on?
3. Millaisia työtehtäviä vastaanottovirkailijalla on? ja millaisia työvälineitä hän käyttää?
4. Kuvaile asiakkaan majoittumisen eteneminen asiakkaan näkökulmasta
5. Kuvaile asiakkaan majoittumisen eteneminen vastaanottovirkailijan näkökulmasta
6. Kuvittele itsesi työpisteelle. Edessäsi on asiakas, joka kertoo että hänen huoneestaan puuttuu lisävuode, joka oli sinne etukäteen tilattu. Hänen takanaan seisoo kaksi muuta asiakasta ja heidän lisäksi yksi asiakas seisoo hieman kauempana ja koittaa viittoja sinulle tarvitsevansa taksia. Näet esimiehesi istuvan ravintolan puolella. Kuinka toimit? Mitä ajatuksia tilanne sinussa herättää?

Kysymykset käydään yhdessä perehdyttävän kanssa läpi ,vain siinä tilanteessa kun hän itse niin haluaa. Kartoituksen tarkoituksena on luoda perehdyttävälle käsitys siitä mitä ensimmäinen perehdytysviikko pitää sisällään. Samat kysymykset esitetään perehdyttävälle uudelleen ensimmäisen perehdytysviikon päätteeksi.

1.päivä

Aamupäivä

- Lähtötason kartoitus
- Työkaluina kysymykset, jotka on laadittu tulevan viikon perehdytettävien aihealueiden mukaan
- Organisaation, yksikön ja osaston hahmottaminen
- Työkaluina kaaviot ja kuviot
- Majoitusprosessi asiakkaan näkökulmasta
- Työkaluina kysyminen, kuviot ja mielikuvaharjoitukset

Iltapäivä

- Majoitusprosessi työntekijän näkökulmasta
- Standardit (majoituskortin täyttäminen, yksittäisen henkilön sisään ja ulos kirjaaminen)
- Työkaluina lukumateriaali, mielikuvaharjoitukset ja kysyminen
- Palvelulupaus

2.päivä

Aamupäivä

- Varausjärjestelmä => Päätyökalut
- Kokonaisuuden hahmottaminen
 - Päätyökalut (tulevaisuus, nykyhetki ja maksuasiat)
- Työkaluina lukumateriaali ja esimerkit
 - Apuvälineenä sähköisen verkon varausjärjestelmämanuaali

Iltapäivä

- Työpiste ja työvälineet
- Kävelykierros
 - Opetellaan huomioimaan ympäristö, asiakkaat ja työkaverit
- Katsotaan muutaman huoneen varustelu
 - Business luokan huoneen standardit
- Palvelulupaus

3.päivä

Aamupäivä

- Varausjärjestelmä => Yhtenäinen kokonaisuus
- Aiemmin opitun kertaus ja muiden toimintojen läpi käyminen
- Työkaluina soveltavat tehtävät ja harjoitukset, kysyminen
- Miehistön ja ryhmien sisään kirjaaminen, oman asiakasprofiilin luominen ja varauksen tekeminen, sähköpostivarausten tekeminen

Iltapäivä

- Työpiste ja työvälineet
- Siivous ja varastojen täydentäminen
- Palvelulupaus

4.päivä

Aamupäivä

- Asiakkaan majoittamisen kertaaminen
- Standardit => käytäntö => varausjärjestelmä
 - Lukumateriaali
 - Mielikuvaharjoitus
 - Kysyminen
- Vastaanoton työtehtävät
- Tehtäväkorttien läpi käyminen

Iltapäivä

- Lost & Found
- Löytötavaroiden käsittely
- Palvelulupaus

5.päivä

Aamupäivä

- Kanta-asiakasohjelmat
 - Brändin ja ketjun omat ensin
 - Työkaluina lukumateriaali ja esimerkit
- Hinnoittelu
 - Yleisimmät hinnat, hintojen muodostuminen ja löytäminen

Iltapäivä

- Vastaanottotiskillä toimiminen
 - Työkaluina malliesimerkit ja mielikuvaharjoitukset
- Palvelulupausten kertaaminen
- Lähtötason kartoituksen ja tarkistuslistan läpi käyminen
- Tehtäväkorttien kertaus

Perehdytyspäiväkirjan luominen aloitetaan otsikoiden luomisella. Tällä tavoin mahdollistetaan selkeä perehdytyspäiväkirjakokonaisuus ja luodaan käsitys siitä, millaisia aihealueita perehdytys pitää sisällään. Jokaisen otsikon alle tulee jättää riittävästi tyhjiä sivuja, jotta tietoa voidaan myös jälkikäteen lisätä. Alla ehdotelma päiväkirjan rungosta. Päiväkirjan suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös itse perehdytettävä.

Työympäristö ja työyhteisö

-Tähän osioon kootaan kaikki tiedot organisaatiosta, yksiköstä ja osastoista. Kansiossa tulee ilmetä yrityksen rakenne, sidosryhmät ja tärkeimmät yhteystiedot.

Varausjärjestelmä

-Muistiin kirjoitettavia asioita ovat ainakin pikanäppäimet ja lyhenteiden selitykset. Perehdytyspäiväkirjan varausjärjestelmä osioon on hyvä kirjata seuraavat asiat

1. Varaustilanne, huoneluokat ja huonehinnat
2. Asiakasprofiili (mm. luominen ja historia)
3. Huoneen varaaminen
4. Sisään kirjaaminen
5. Majoittuminen
6. Ulos kirjaaminen (kortit, käteismaksu ja laskutus)
7. Muut (mm. avainkortin tekeminen, raportit, ryhmät jne.)

Palvelulupaukset

Tuotetuntemus

-Hotellihuoneet

*Eri huoneluokat, niiden varustelut ja sijainnit

*Tv:n käyttäminen

-Kokoushuoneet

-Yleiset tilat

-Aamiainen

-Parkkeeraus

-Muuta (mm. miten lapset ja liikuntarajoitteiset on huomioitu)

Työtehtävät

- Aamuvuoron, iltavuoron ja yövuoron tehtävät
- Löytötavarat
- Posti
- Viihtyvyys

Hinnat

- Hinnat, niiden ehdot ja säännöt
 - *Päivän hinta, kanta-asiakashinnat, sopimushinnat, ryhmähinnat jne.
 - *Matkanjärjestäjien hinnat
 - *Kolmansien osapuolten hinnat

Puhelin

- Puhelimeen vastaaminen
 - *Ulkoa tulevien ja sisältä tulevien puhelujen erot
- Puhelimella soittaminen
- Taksin tilaaminen
- Puhelujen yhdistäminen
 - *Ulkomaan ja kotimaan puhelut

Turvallisuus