

Satakunnan Ammattikorkeakoulu

Ainomaija Koponen

Eeva Lukkarinen

PEREHDYTTÄMINEN MULTIMEDIATEKNOLOGIAA
HYÖDYNTÄMÄLLÄ
CASE BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNA

Liiketalous Rauma

Liiketalouden koulutusohjelma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

2008

TIIVISTELMÄ

PEREHDYTTÄMINEN MULTIMEDIATEKNOLOGIAA HYÖDYNTÄMÄLLÄ CASE: BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNA

Koponen Ainomaija, Lukkarinen Eeva
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Liiketalous Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
Elokuu 2008
Teppola Petteri
UDK: 331.1
Sivumäärä: 77

Avainsanat: Perehdyttäminen, oppiminen, multimedia

Opinnäytetyössä tutkittiin uuden henkilöstön perehdyttämistä. Työ tehtiin tilaus-työnä Best Western Hotel Raumanlinnalle. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitä mieltä henkilöstö on yrityksen nykytilasta ja miten perehdyttämistä olisi paras kehittää. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin.

Empiirisessä osiossa tehtiin kuusi teemahaastattelua, jotka toteutettiin henkilökohtaisesti henkilöiden työaikana lähellä heidän työpisteitään. Henkilöt valittiin eri ikäryhmistä sekä eri palvelusvuosi- ja koulutustaustoista. Haastatteluista saadun aineiston perusteella työntekijät kokivat nykyisen perehdyttämistavan monilta osin puutteelliseksi, mikä johtui lähinnä siitä, ettei yrityksellä ole tähän asti ollut varsinaista perehdyttämisohjelmaa. Idea multimediaa sisältävästä perehdyttämispaketista otettiin innokkaina vastaan ja työntekijöiltä saatiin paljon hyödyllisiä ideoita ja toimintasuosituksia perehdyttämismateriaalia varten. Haastattelujen pohjalta yritykselle luotiin perehdyttämismateriaalia multimediateknologiaa hyödyntämällä. Lopputuote toteutettiin yhdistämällä diaesitys, valo- ja videokuva yhdeksi paketiksi.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin. Aineistoa haastatteluista saatiin riittävästi ja sen pohjalta luotiin perehdyttämismateriaali yritykselle. Työn tilaaja sai syvällistä tietoa perehdyttämisestä sekä toimivan perehdyttämispaketin uusille työntekijöilleen, josta on varmasti hyötyä ja apua tulevaisuudessa. Hyviä jatkotutkimuksen aiheita olisi toteuttaa sama tutkimus jossain muussa Best Western -ketjun Suomen hotellissa. Tämän opinnäytetyön toimintasuositusten toteutumisen seurannan kannalta sama tutkimus olisi hyödyllistä teettää muutaman vuoden kuluessa uudelleen samalle perusjoukolle.

ABSTRACT

INDUCTION BY USING MULTIMEDIA TOOLS CASE: BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNA

Koponen Ainomaija, Lukkarinen Eeva
Satakunta University of Applied Sciences
Business and Administration
Organisations and HR Management
School of Business Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
August 2008
Teppola, Petteri
UDK: 331.1
Pages: 77

Keywords: Induction, learning, multimedia

The aim of this thesis was to examine the induction process of new employees. The study was commissioned by Best Western Hotel Raumanlinna. The thesis aimed at discovering personnel's thoughts about the current stage of company's induction system and how the system could be developed. The data were collected by interviews.

The empirical part of the study consisted of six personal interviews. They were conducted during the interviewees' working hours and nearby their posts. The interviewees represented different age groups, education backgrounds and periods of service. The results indicated that the employees experienced current induction system inadequate in many ways. This was mainly due to the fact that the case company did not have a proper induction system. The idea of using multimedia in induction package was taken by enthusiasm and many useful ideas and strategy suggestions for the induction material were given by the employees. The induction material for the company was created based on the interviews. The induction package was created by using multimedia tools and it consisted of combining a slideshow, photographs and video clips.

The study achieved its objectives well. The interviews produced enough essential data to create the induction material. Best Western Hotel Raumanlinna obtained profound information about induction and useful induction package to its forthcoming employees. That will certainly be useful and help the company in the future. Suitable topics for future studies could be to have the same study made in another Best Western chain hotel in Finland. Due to the strategy plan follow-up of this study, the same study could be made to the same population in a few years of time.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	7
2.2	Teoreettinen viitekehys	8
3	CASE-YRITYKSEN ESITTELY	9
3.1	Best Western -ketju	9
3.2	Best Western Hotel Raumanlinna	10
4	PÄTEVYYS JA OPPIMINEN	11
4.1	Havainnointiprosessi	12
4.2	Oppiminen organisaatioissa	13
4.3	Käytöksen muokkaaminen: Vahvistamisen kautta oppiminen	15
4.4	Oppiminen tarkkailemalla	16
4.5	Kokemuksellinen oppiminen	16
4.6	Osaamisen terminologiaa	18
5	PEREHDYTTÄMISEN PERIAATTEET	20
5.1	Perehdyttämisen historia	22
5.2	Perehdyttämisen tavoitteet	23
5.3	Perehdyttämisen hyödyt	24
6	PEREHDYTTÄMINEN ORGANISAATIOON	25
6.1	Best Western Hotelli Raumanlinnan organisaatio	25
6.2	Perehdyttäminen organisaatioon alkaa työnhaussa	25
6.3	Organisaatioon saapuminen	27
6.4	Tulokkaaseen tutustuminen	29
6.5	Luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen	30
7	PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖÖN	31
7.1	Työyhteisöön saapuminen	32
7.2	Työyhteisöön liittyminen	32
7.3	Roolien selkiyttäminen	34
8	PEREHDYTTÄMINEN TYÖHÖN, VASTUUALUEISIIN JA VELVOLLISUUKSIIN	35

8.1	Työn määrittely	36
8.2	Huomio yksilöön: Yksilön hyvinvointi.....	37
8.3	Hyvä perehdyttäjä	39
8.4	Arviointi ja seuranta	41
8.5	Päätöskeskustelu	43
8.6	Työnopastus	44
9	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNANSSA	56
9.1	Yleinen perehdyttäminen Best Western Hotel Raumanlinnassa.....	56
9.2	Vastaanottovirkailijan työnopastus Best Western Hotel Raumanlinnassa	56
9.3	Kerroskoulutustien työnopastus Best Western Hotel Raumanlinnassa	57
10	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	57
10.1	Tutkimusmenetelmän valinta	57
10.2	Aineiston keruu	58
10.3	Tutkimuksen luotettavuus	60
10.4	Teemahaastattelutulokset	61
10.5	Kokeiluversion tekeminen	69
10.6	Kokeiluversion toimivuuden testaaminen.....	71
11	POHDINTA	71
11.1	Tutkimuksen päätelmät ja toimintasuositukset	71
11.2	Opinnäytetyö oppimisprosessina	73
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäyte käsittelee uuden työntekijän perehdyttämisprosessia aina rekrytoinnista tuottavaan työpanokseen saakka. Käytännönläheinen tutkimus lähti liikkeelle case-yrityksen tarpeesta, sillä kun ei ollut voimassa olevaa ja toimivaa perehdyttämisohjelmaa. Tavoitteenamme oli siis luoda käytännöllistä, hyödyllistä ja nimenomaan kyseisen yrityksen tarpeeseen vastaavaa tukimateriaalia avuksi perehdyttämisen yhteyteen. Tutkimus käsittelee organisaation kahta toimintoa, vastaanottoa ja kerroshoitoa. Tutkimus toteutettiin kevään ja kesän 2008 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään laaja-alaisesti perehdyttämisen historiaa, taustoja ja periaatteita sekä yksilön alkuvaiheita uudessa työpaikassa. Itse perehdyttäminen on jaettu kolmeen osioon; organisaatioon -, työyhteisöön – sekä työhön, vastuualueisiin ja velvollisuuksiin perehdyttämiseen. Viimeisin sisältää myös varsinaisen työnopastuksen.

Tutkimusaineistoa lähdettiin keräämään käytännön tarkkailun sekä yrityksen henkilöstön ja johdon kvalitatiivisten teemahaastattelujen kautta. Näin pystyttiin muodostamaan käsitys perehdyttämisen nykytilasta ja kehitystarpeista yrityksessä. Tämän pohjalta luotiin tutkimuksen lopputuote, tekstiä, kuvia ja videota sisältävä PowerPoint –diaesitys. Esitys on helposti päivitettävissä ja sisältää tietoa yrityksestä sekä yksityiskohtaisempaa työnopastusmateriaalia selkeästi havainnollistavassa muodossa. Tästä syystä se kestää aikaa ja on mahdollista pitää osana yrityksen perehdyttämisprosessia pidempään. Tutkimusosan lopuksi on lisäksi esitelty yhteenveto haastattelutuloksista sekä toimintasuositukset yritykselle.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

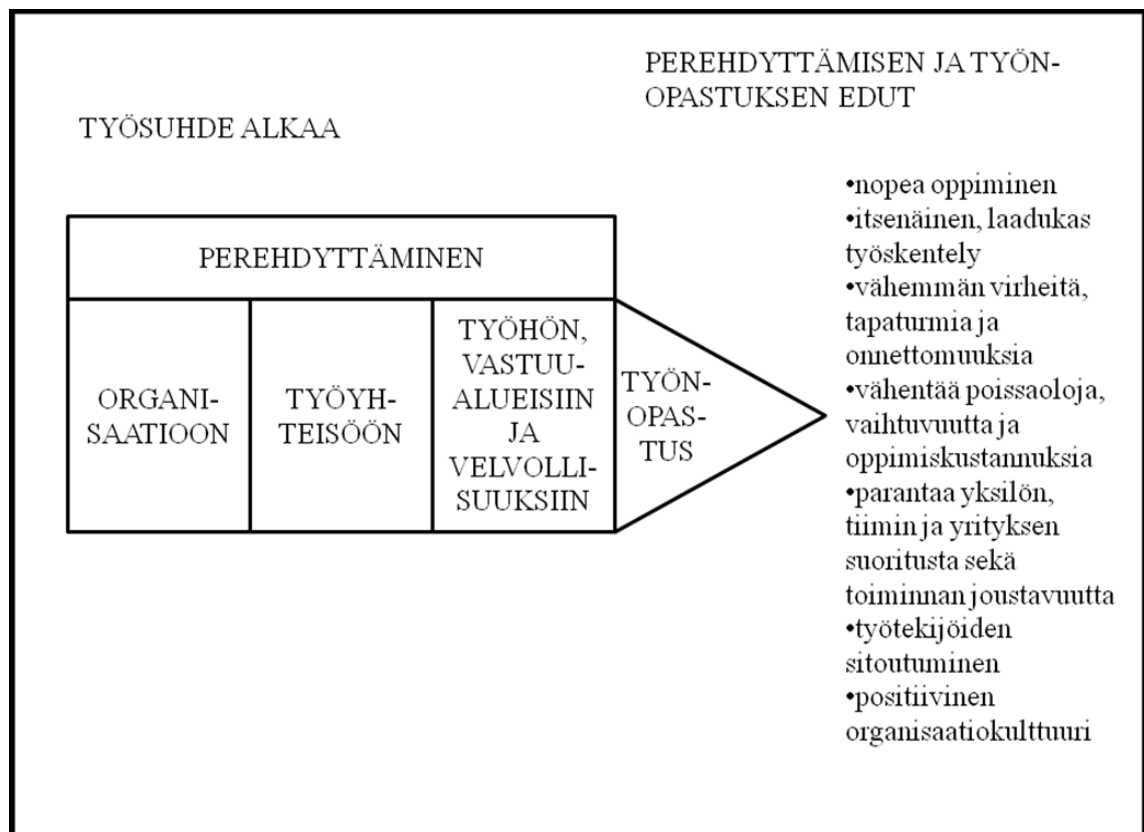
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Best Western Hotel Raumanlinnan nykyisen perehdytysjärjestelmän tilaa sekä sen vaikutuksia työssä suoriutumiseen kohdeyrityksessä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaista perehdytystä henkilöstön keskuudessa kaivataan ja mitä muutoksia nykyiseen järjestelmään toivotaan. Pitkän tähtäimen tavoitteina on auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan paremmin työhön ja työyhteisöön, edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja –turvallisuutta sekä vähentää työssä tapahtuvia virheitä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten kohdeyrityksessä voitaisiin parantaa työntekijöiden perehdyttämistä ja työnopastusta. Tarkoituksemme on muodostaa mahdollisimman selkeä käsitys kohdeyrityksen valituista työnkuvista ja niiden perusteella arvioida nykyistä käytäntöä sekä luoda prosessin tueksi käytännöllistä ja hyödyllistä perehdytysmateriaalia Microsoft Office PowerPoint -esityksen muodossa liittämällä siihen videota ja kuvaa.

Tarkoituksemme on kerätä vastauksia Best Western Hotel Raumanlinnan organisaatiosta tutkimuksessa selvityksen alla oleviin asioihin. Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin 2 Best Western Hotel Raumanlinnan vastaanotossa työskentelevää, 2 kerroshoidossa työskentelevää henkilöä sekä molempien toimintojen esimiehet.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Viitekehysten avulla pyrimme esittämään opinnäytetyömme rakenteen ja keskeiset käsitteet. Viitekehys on rakennettu mukailleen Rissasen, Sääsken ja Vornasen Uudistuvat Organisaatiot –teosta (1996). Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteina ovat perehdyttäminen ja työnopastus case-yrityksessä. Perehdyttäminen koostuu organisaatioon, työyhteisöön ja työhön perehdyttämisestä, joita seuraa työnopastus. Onnistunut perehdyttäminen ja työnopastus tuovat yritykselle monia mahdollisia hyötyjä ja etuja.



Kuvio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

3 CASE-YRITYKSEN ESITTELY

3.1 Best Western -ketju

Best Western on yli 4000 hotellin muodostama maailmanlaajuisesti tunnettu ketjuorganisaatio. Useimmista kilpailijoistaan se poikkeaa olemalla pelkkä markkinoituketju, kaikki hotellit ovat siis yksityisomistuksessa. Best Westernin tarkoitus onkin lähinnä tarjota jäsenilleen mainontaa, näkyvyyttä sekä luotettava kansainvälinen brändi. Yhteiset laatu- ja palvelustandardit ja hotellien persoonallisuus ovat olleet Best Westernin vahvuuksia läpi sen 60-vuotisen historian. Ketju tarjoaa jäsenilleen myös pääsyn kansainvälisiin varauskanaviin.

Best Western sai alkunsa Yhdysvalloissa vuonna 1946, kun maantieverkoston kehittyminen ja sota-ajan jälkeen polttoainesäännöstelyn vapautuminen innostivat ihmisiä lähtemään liikkeelle. Ajan kuluessa esimerkiksi perheellisten ja liikemiesten tarpeisiin eivät enää riittäneet motellien asemaa ajaneiden mökkikylien juokseva vesi ja vuokrattavat liinavaatteet. Tähän rakoon sopikin Best Western, jonka toiminta-ajatuksena oli, että jäsenhotellien tuli olla alueensa parhaimpia majoittajia. Jokaisessa ketjuun kuuluvassa motellissa oli oltava kokolattiamatto, kaakeloitu kylpyhuone, paras mahdollinen patja, hyvät tyynyt peittoineen ja lakanoineen sekä tyyliin sopivat huonekalut. Yhteisen tason myötä hotellit myös saattoivat suositella toisiaan vinkkejä kaipaaville matkustajille.

Jo vuonna 1963 Best Western oli Pohjois-Amerikan suurin majoitusketju 699 jäsenellään. Kiinteistön kunto sekä motellin omistajan ja johtajan maine olivat ratkaisevassa asemassa ketjuun uusia jäseniä valittaessa. Vuonna 1966 Best Western laajeni Eurooppaan, Karibialle ja Tyynenmeren alueelle. Enää ei voinut puhua ainoastaan motelliketjusta ja siten Best Western Motels nimenä lyheni Best Westerniksi. Tällä hetkellä ketjun hotelleja on yli 80 maassa ja pärjää hyvin kilpailussa muiden suurempien ketjujen kanssa. (www.bestwestern.fi, A. Ignatius-Helander, henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008.) Nykyään Best Western hotelleja yhdistävät kansainväliset matkustus- ja vapaa-aikatuotteet, yhteinen varausjärjestelmä Internet liittymiseen, sekä vuosittainen laatututkimus, Best Western Qua-

lity Assurance System. Laatututkimus varmistaa, että Best Westernin asiakkaat ympäri maailmaa voivat olla varmoja riittävästä laatuasteesta ja oleskelun miellyttävistä puitteista. (Best Western Hotel Raumanlinna esittelylehtinen.) Best Western hotellit lukeutuvat pääsääntöisesti 3-4 tähden hotelliluokitukseen, joka tarkoittaa mukavaa ja välitöntä palvelua myös omalla lompakolla yöpyjille.

Suomessa on Best Westernin oma maatoimisto, johon kuuluu myös Baltia. Suomen ketju koostuu tällä hetkellä 23 hotellista, joista 13 on Suomessa, viisi Baltiassa, neljä Puolassa ja yksi Venäjällä, Pietarissa. Maatoimisto hoitaa ketjun markkinointia osallistumalla esimerkiksi erinäisille messuille ja markkinointikiertueille jäseniensä puolesta. (www.bestwestern.fi, A. Ignatius-Helander, henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008.)

3.2 Best Western Hotel Raumanlinna

Hotel Raumanlinna on ollut mukana Best Western ketjussa vuoden 2000 omistajavaihdoksesta lähtien. Sitä ennen hotelli toimi osana Sokos ketjua, ulottaen historiansa aina vuoteen 1974 asti. Hotli Oy on Best Western Hotel Raumanlinnan liiketoimintaa harjoittava yritys. Toimitusjohtaja ja yrittäjä on Juhani Ignatius.

Itse kiinteistön historiaan mahtuu mielenkiintoisia vaiheita sen valmistuttua vuonna 1933. Alun perin suojeluskuntatalona toiminut rakennus on sittemmin toiminut muun muassa sairaalana ja teatterina, tarjoten myös liiketiloja pohjakerroksessaan. Vuosien myötä hotellitoiminta on kuitenkin ottanut vallan ja laajentunut ylöspäin; 50- ja 60-luvuilla rakennukseen lisättiin kaksi uutta kerrosta. Rakennuksen julkisivu on suojelukohde, mikä jossain määrin asettaa rajoituksensa tulevaisuuden laajenemishankkeisiin. Vuonna 1988 talossa aloitti toimintansa Sokos ketjun ensimmäinen Fransmanni – ravintola, joka saavutti valtavan suosion.

Tällä hetkellä Raumanlinnan ravintolatoiminta on ulkoistettu ja saman katon alla toimii kolme eri yrittäjää. Tilanne luo omat haasteensa, mutta toisaalta antaa myös mahdollisuuden keskittyä oleelliseen. Hotellitoimialan alaisuudessa toimii kaksi osastoa; vastaanotto ja kerroshoito. Monissa hotelleissa, joissa ravintolatoiminta

on ulkoistettu, on myös aamiainen ulkoistettu. Raumanlinnassa se on kuitenkin haluttu pitää itsellä, jotta voitaisiin vastata sen laadusta. Näin ollen kerroshoitajat ovat sitoutuneet myös sen hoitamiseen.

Toiminnan pääpaino on liikematkailussa. Haasteena onkin houkutella Raumalle myös vapaa-ajanmatkailijoita. Myös paikalliset tapahtumat ja urheilutoiminta aktivoi hotellin toimintaa. (www.bestwestern.fi, A. Ignatius-Helander, henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008.)

Raumanlinnassa on 71 huonetta, jotka sisustukseltaan ja varustukseltaan vastaavat tämän päivän asiakkaiden vaatimuksia. Huoneista 55 on standardihuoneita, joissa on hyvin varustellut työskentelytilat, laajakaistayhteys ja interaktiiviset TV-palvelut sekä kahvinvalmistusvälineet. Huoneista 13 on tilavampia, erikoisvarusteltuja business-luokan huoneita. Lisäksi hotellissa on 3 superior huonetta, joissa on kaiken muun varustelun lisäksi myös sauna. (Best Western Hotel Raumanlinna esittelylehtinen.)

4 PÄTEVYYS JA OPPIMINEN

Ennen syventymistä perehdyttämiseen, on syytä ottaa katsaus oppimisen käsitteeseen ja sen sisältöön, sen ollessa termi joka nousee esille läpi koko tämän opin-
näytteen. Tapa, jolla organisaatio käsittelee perehdyttämistä heijastaa koko sitä ajattelutapaa, joka organisaation vaikuttajajäsenillä on oppimisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.)

Tehtävän menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää sekä teoreettista, että käytännön tietämystä. Perehdytyksen, kuten kaiken muunkin koulutuksen tarkoitus tulisi olla tiedon välittämisen lisäksi myös kokemuksen luominen. (Järvinen. 2002, 73). Oppiminen on jatkuva prosessi, joka ei pääty varsinaisen perehdyttämisen ja työnopastuksen jälkeen. Kehittyminen asiantuntijaksi, joka hallitsee tehtävän alusta

loppuun saakka, vaatii riittävästi aikaa ja käytännön kokemusta. Oppiminen on prosessi, jota ei koskaan tulisi saattaa päätökseen. Nykymaailman alati muuttuvassa liike-elämässä, jossa kilpailijat asettavat haasteita joka käänteessä, kyky oppia ja nähdä kehittämisen kohteita omassa toiminnassa on suorastaan elinehto.

4.1 Havainnointiprosessi

Havaitseminen on prosessi, jonka avulla vastaanotamme tietoa ja jäsentellemme maailmaa ympärillämme. Siihen kuuluu informaatiotulvasta olennaisen valitseminen, miten jäsentää valikoitua tietoa ja miten tulkita sitä jo olemassa olevan tiedon valossa. (McShane & Von Glinow 2005, 76.)

Kreikkalaisen filosofi Platonin mukaan todellisuus näyttäytyy meille vain varjoina, jotka heijastuvat luolan seinälle (Williams 2000, 42-45). Todellisuus siis siivilöityy epätäydellisen havainnointiprosessin läpi, joka alkaa siitä, kun aistit vastaanottavat ärsyksiä ympäristöstä. Suurin osa ärsyksiä suodattuu pois ja jäljelle jäävät järjestetään ja tulkitaan erinäisiin tiedon prosessointiin liittyviin toimintoihin perustuen. Seurauksena ovat havainnot vaikuttavat henkilön tunteisiin ja toimiin kyseessä olevaa objektia, henkilöä tai tapahtumaa kohtaan.

Aistien vastaanottamaa tietoa suodattava prosessi tunnetaan nimellä valikoiva tarkkaavaisuus. Siihen vaikuttaa kohteen koko, voimakkuus, liike ja toistuminen, sen uutuus sekä asiayhteys, jossa se vastaanotetaan. Ennen kaikkea, valikoivaan tarkkaavaisuuteen vaikuttaa kuitenkin henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmisillä on taipumus muistaa parhaiten tietoa, joka on yhdenmukaista heidän arvojensa ja asenteidensa kanssa ja jättää huomiotta tieto, joka vaikuttaa siihen nähden yhteensopimattomalta. Pahimmillaan henkilön tunteet voivat karsia suuria määriä tietoa, joka uhkaa omia arvoja ja uskomuksia. Tämä ilmiö suojelee itsetuntoa ja saattaa toimia selviytymismekanismina stressin vähentämisessä lyhyellä tähtäimellä.

Valikoivaan tarkkaavaisuuteen vaikuttavat myös tilanteeseen kohdistuvat odotukset. Tilanteita usein ennakoidaan omiin kokemuksiin perustuen, ja liike-elämässä tämä saattaa tarkoittaa sitä, että odotukset estävät päätöksentekijää näkemästä tilanteen mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä. Eräs afrikkalainen sanonta toteaa; ”Vilpipedot hyökkäävät polulla, joka on meille tutuin” (It is on the regular path we

take that the wild beast attacks). (McShane & Von Glinow 2005, 76-78.) Tästä syystä on tärkeää jatkuvasti kyseenalaistaa tavanomaisia oletuksia ja päätöksiä.

Tavanomaisesti henkilö järjestää ja yksinkertaistaa valittuja ärsykeitä luokittelemalla ne ymmärrettävien ja hallittavien kaavojen mukaisiksi. Henkilön laajemmat oletukset ja uskomukset, jotka tunnetaan mentaalisisina malleina, vaikuttavat havaintojen ryhmittelyyn. On hyödyllistä ymmärtää uutta työpaikkaa, mutta toisaalta se voi rajoittaa luovuutta ja ennakkoluulottomuutta. (McShane & Von Glinow 2005, 78.) Se asettaa silmälaput kyvyille tulkita asioita eri tavoin, tukkii taidon tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja estää henkilöä näkemästä ympäröivää maailmaa eri tavoilla. Yksi keino murtautua ulos olemassa olevien kaavojen kahleista voisi olla työskentely vaihtelevista taustoista tulevien ihmisten kanssa.

Organisaationkäyttäytymistä tutkittaessa sosiaalisen identiteetin teoria social identity theory on noussut johtavaksi havainnointiteoriaksi. Se perustuu ideaan, jonka mukaan ihminen havainnoi maailmaa riippuen siitä, miten hän määrittelee itsensä erinäisten sosiaalisten ryhmien jäsenenä. (McShane & Von Glinow 2005, 76-80.)

4.2 Oppiminen organisaatioissa

McShane ja VonGlinow (2005, 93) määrittelevät oppimisen suhteellisen pysyvänä muutoksena käyttäytymisessä tai käyttäytymistäipumuksessa, joka ilmenee tuloksena yksilön vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa. Oppimista ilmenee, kun oppija käyttäytyy eri tavalla ja kun vuorovaikutus ympäristön kanssa todella johtaa käyttäytymisen muutokseen. Ärsykkeet ovat läpäisseet valikoivan tarkkaavaisuuden ja henkilö on oppinut jotain uutta aistiensa välityksellä, esimerkiksi opiskelun, tarkkailun tai kokemuksen kautta.

Pysyäkseen toimintakykyisenä nykyisessä, jatkuvan epävarmuuden värittämissä ympäristössä sekä yksilöt että organisaatiot ovat riippuvaisia kyvystään oppia (Torrington, Hall & Taylor 2008, 273). On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät heiltä vaaditut vastuut sekä miten näiden tavoitteet rinnastuvat organisaation tavoitteisiin. Se mahdollistaa selkeiden roolikäsitysten muodostamisen. Pätevyiden

lisäksi myös tätä vaaditaan halutun käytöksen ja tulosten aikaansaamiseksi. Kun työntekijät ymmärtävät tarkoin heille määrätyt tehtävät, niiden suhteellisen merkityksen sekä parhaat käytännöt tehtävien suorittamiseen, heillä on hallussaan riittävän tarkka roolikäsitys. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan yhden päivän aikana, he ymmärtävät tarkalleen tavoitteensa ja päämääränsä, sekä miten ne suhteutuvat toimintayksikön, ja lopulta koko organisaation tavoitteisiin. (McShane & Von Glinow 2005, 41.)

Oppiminen selkeyttää roolikäsityksiä kun työntekijöille kehittyy parempi ymmärrys tehtävistään ja toimintojen suhteellisesta tärkeydestä. Oppiminen myös antaa työntekijöille pätevyyttä suorittaa tehtävänsä tehokkaasti ja sen motivoiva vaikutus ilmenee, kun vaivannäkö ja ponnistelu johtavat toivottuihin tuloksiin.

Työntekijöiden opettaminen vaatii sekä eksplisiittistä, näkyvää, havaittavaa tietoa että hiljaista ja näkymätöntä, piilevää tietoa. Eksplisiittinen, joskus toiminnalliseksi tiedoksi määritelty tieto voidaan ilmaista kirjoitetussa muodossa, se on organisoitua ja voidaan välittää henkilöltä toiselle. Luennoilla välitetty tieto on pääasiassa eksplisiittistä tietoa. Muita esimerkkejä voisi olla asiakkaiden ostokaavat, kilpailijoiden hinnanmuutokset ja muutokset työläinsäädännössä. Mutta tämä on vasta jäävuoren huippu; suurin osa ihmisten tiedosta on huomattavasti monimutkaisempaa. Sitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Se ei ole dokumentoitua, se on enemmän toimintasuuntautunutta ja vaikuttaa lähinnä tietoisuuden tason alapuolella. Se sijaitsee henkilön pään sisällä ja ihmiset eivät usein ole siitä tietoisia ennen kuin sille löytyy käyttöä. Hiljainen tieto sisältää myös organisaation kulttuurin ja ryhmän implisiittiset normit. On tiedossa, että nämä arvot ja säännöt ovat olemassa, mutta niitä on vaikea kuvailla. Ne on omaksuttu tarkkailun ja suoran kokemuksen kautta. (McShane & Von Glinow 2005, 93-94; Torrington ym. 2008, 281-282.)

Siinä missä yksilön tietämys viittaa yksilön omaksumiin taitoihin ja informaatioon, organisaationaalinen tietämys on rakenteellisempaa ja käsittelee organisaation yhteistä, jaettua tietoa (Halonen 2001, 73). Organisaationaalinen oppiminen on enemmän kuin osiensa, yksilöiden osaamisen summa. Yksilön osaamisella on oltava vaikutusta ja sen on yhdistyttävä muihin mahdollistaakseen organisaation

jäsenten oppimisen yhdessä sekä asteittaisen toimintatapojen muutoksen. (Torington ym. 2008, 274-275.)

4.3 Käytöksen muokkaaminen: Vahvistamisen kautta oppiminen

Käytöksen muokkaus on yksi vanhimpia oppimisen teorioita. Se on melko radikaali näkemys, jonka mukaan oppiminen on täysin ympäristöstä riippuvaista. Sen mukaan ajattelu on merkityksetön välivaihe ympäristön ja käytöksen välissä. Teoria selittää oppimisen käytöstä edeltävien tekijöiden ja käyttäytymisen seurauksien välisenä riippuvuutena. Kokemukset ympäristöstä opettavat ihmistä muuttamaan käytöstään niin, että positiivisten seurausten määrä maksimoituu ja negatiiviset seuraukset jäävät mahdollisimman vähälle. (McShane & Von Glinow 2005, 94.) Vaikka edeltävät tekijät ovat tärkeitä, käytöksen muokkaaminen keskittyy pääasiassa käytöksen seurauksiin. Yleisesti ottaen, ihmisillä on taipumus toistaa käytösmalleja, joiden seuraukset ovat positiivisia ja välttää niitä, joiden seuraukset koetaan epämiellyttävinä tai joista ei ole näkyviä seurauksia.

Useimmissa tilanteissa työn maailmassa toivottua käyttäytymistä tulisi seurata positiivinen vahvistaminen ja ei-toivotun käytöksen tukahduttaminen. Joissain tapauksissa, kuten varkauden sattuessa tai muun tahallisen vahingon tuottamisen yhteydessä jonkinlainen rankaisu, kuten määräaikainen erottaminen tai irtisanominen saattaa olla tarpeellinen toimenpide. Rankaisemista ja muuta negatiivista vahvistamista tulee kuitenkin käyttää varoen, sillä se saa aikaan negatiivisia tunteita rankaisijaa ja koko organisaatiota kohtaan.

Jokainen harjoittaa käyttäytymisen muokkausta jossain sen muodossa. Toista kiitetään hyvästä suorituksesta, tyytymättömänä vaietaan ja joskus jopa saatetaan pyrkiä rankaisemaan jotain, joka toimii omien toiveiden vastaisesti. Käytöksen muokkaamisella on kuitenkin rajoituksensa. On helpompaa palkita työntekijät kiitettävästä läsnäolosta kuin hyvistä ongelmanratkaisutaidoista. Toinen ongelma liittyy siihen, kun palkkio aletaan lopulta kokea oikeutena, sen arvo siis kokee inflaation. Tästä syystä palkitsemisohjelmia tulisi käyttää epäsäännöllisesti ja vain lyhytkestoisesti kerrallaan. (McShane & Von Glinow 2005, 94-98.)

Vahvistamisen viimeinen muoto on itsensä vahvistaminen. Sitä ilmenee, kun työntekijällä on valta lunastaa palkkionsa, mutta hän valitsee pidättäytyä siitä kunnes on tavoittanut jonkin itse asettamansa tavoitteen. Itsensä vahvistamisen merkitys on kasvussa, kun työntekijät saavat yhä enemmän valtaa ja vapautta omaan työelämäänsä liittyen ja he ovat yhä vähemmän riippuvaisia esimiehensä vahvistuksesta. (McShane & Von Glinow 2005, 98-99.)

4.4 Oppiminen tarkkailemalla

Yksi tapa oppia on seurata vierestä henkilöä, joka suorittaa kyseistä tehtävää. Tarkkaillun käyttäytymisen elementtien mieleen painaminen ja niiden toistaminen on usein huomattavasti nopeampi keino oppia verraten siihen, että oppijalle vain kerrotaan miten toimia. Tämä pätee erityisesti kun oppija voi jollain tasolla samastua roolimalliinsa, esimerkiksi iän, kokemuksen, sukupuolen tai jonkin muun asiaan kuuluvan tekijän suhteen.

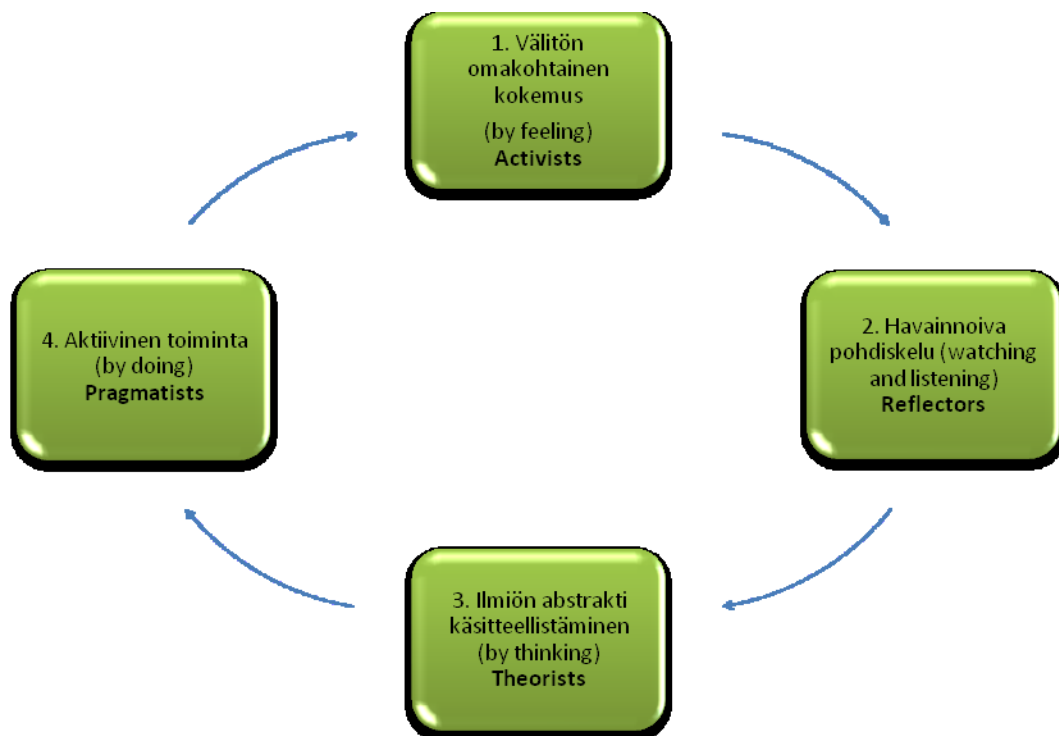
Varmuus tehtävään riippuu myös mallikäyttäytymiseen liittyvistä kokemuksista. Oppijan itseluottamus kasvaa kun suoritusta seuraa odotuksenmukaiset tulokset eikä suoritukseen sisälly odottamattomia yllätyksiä. Odotettu vastakaiku antaa oppijalle varmuutta ja lisää luottamusta tehtävän suoritukseen, kun hän kykenee ennustamaan mitä seuraavaksi tapahtuu.

Teoria antaa ymmärtää, että käyttäytymisen seuraukset opitaan muin tavoin kuin suoran kokemuksen kautta. Henkilö oppii ajattelemalla loogisesti muiden kokeimia seurauksia ja osaa odottaa positiivista tai negatiivista palautetta suorituksestaan loogisena seurauksena eettisyyteen perustuen. (McShane & Von Glinow 2005, 102.)

4.5 Kokemuksellinen oppiminen

Monet yritykset käyttävät kokemuksellista oppimista oppimiskäytäntönään, koska normaalissa luokkahuoneopetustilanteessa hiljainen tieto ei siirry oppilaisiin (Mc-

Shane & Von Glinow 2005, 103). Henkilöstöhallinnossa on tehty paljon tutkimusta joka auttaa meitä ymmärtämään miten johtajat ja heidän alaisensa oppivat kokemuksistaan. Kolb (1984) on esittänyt kokemuksellisen oppimisen mallin, jonka mukaan oppiminen voidaan jakaa vaiheisiin ja se etenee näiden vaiheiden mukaisesti. Malli esitetään usein nelivaiheisena prosessina (kuvio 2) ja se kuvaa oppimista työtehtävissä ja toimintakokonaisuuksissa. (Lepistö 2000, 14.)



Kuvio 2. Kokemuksellisen oppimisen malli (David Kolb) (Lepistö 2000, 15)

Mallin jokainen vaihe on kriittinen tehokkaan oppimisen kannalta, mutta vain harva hallitsee mallin jokaisen vaiheen. Tärkeää on analysoida missä vaiheessa omat vahvuutemme ja heikkoutemme ovat. Kolbin mallia ovat myöhemmin muokanneet Honey ja Mumford (1989). He ovat kehittäneet mallin, joka jakaa ihmisen oppimistyyliä neljään eri kategoriaan (activists, reflectors, theorists, pragmatists) vaiheiden mukaisesti. (Torrington ym. 2008, 416.)

Activists – tyylin omaavat ihmiset oppivat parhaiten kokeilemalla, ilman valmistelua. ”Antaa mennä vaan” – periaate on ominainen tälle ryhmälle. He pitävät riskin otosta ja ovat innokkaita roolipelaajia. (Torrington, Hall, Taylor, 2008,

416.) Kokemukset luovat oppimiselle tunneperustan (learning by feeling) (Lepistö 2000, 14).

Reflectors -tyyppiset oppijat ovat parhaimmillaan sivusta seuraajina ja kuuntelijoina. He ovat hyviä analysoimaan tilanteita, mitä tapahtui ja miksi -tyyppisiä ihmisiä. He ovat hyviä oppimaan omista ja muiden kokemuksista. (Torrington ym. 2008, 416) Tällainen havainnoiva pohdiskelu yhdistää siis oppimisen katseluun ja kuunteluun (by watching and listening) (Lepistö 2000, 14).

Theorists -tyyppien vahvuuksina teorian tai käsityksen rakentaminen analyysinsä pohjalta. He ovat hyviä rakentamaan malleja siitä miten asiat toimivat ja yhdistelemään erillisiä tiedon palasia. On todennäköistä, että he aloittavat oppimisen lukemalla ja opiskelemalla asiaa. (Torrington ym. 2008, 416.) Ajattelu on ominaisuus, joka korostuu näillä tyypeillä (learning by thinking) (Lepistö 2000, 15).

Pragmatists – tyytit panevat käytäntöön asiat, jotka ovat oppineet. He miettivät aina miten asioita voi soveltaa oikeassa tilanteissa ja suunnittelevat miten asiat toimivat käytännössä. He arvostavat ideoita tai informaatiota vain jos näkevät sen liittyvän tarpeellisesti heidän tulevaan työtehtäväänsä. (Torrington ym. 2008, 415). Tässä oppimistyyliässä on siis keskeistä tiedon soveltaminen käytäntöön ja sen arviointi (learning by doing) (Lepistö 2000, 15).

Keskeisintä ihmisten kokemuksellisessa oppimisessa on se miten eri tavoin yksilöt oppivat. Ihmisiä on tärkeä rohkaista miettimään omia oppimistyyliä. Kun tunnistamme omat vahvuutemme ja heikkoutemme, pystymme valitsemaan itselle sopivan tyylin oppia. Oman oppimistyylin tiedostaminen mahdollistaa myös oman heikon kohdan vahvistamisen. (Torrington ym. 2008, 415)

4.6 Osaamisen terminologiaa

Osaaminen on ollut analyttisen oppimisen kiinnostuksen kohteena jo sivilisaation alusta lähtien, mutta sille, tai sen kuvaamiselle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan useat kilpailevat teorit ovat edelleen vallassa. Oppiminen voidaan ymmärtää prosessina ja osaaminen kyseisen prosessin lopputu-

loksena (Von Krogh, Roos & Kleine 1998, 19). Osaaminen on kriittinen, kilpailuetua tarjoava voimavara. Yritykset tarvitsevat uusia ideoita, innovaatioita ja uusia tapoja tehdä asioita pysyäkseen mukana kilpailussa. Yritysten pitäisi olla jatkuvasti tietoisia siitä, mitä niiden kilpailijat ja asiakkaat tekevät. (Torrington etc. 2008, 281.)

Osaaminen voidaan nähdä voimavarana, joka voi esiintyä sekä panoksena (pätevyys) että lopputuloksena (innovaatio) tuotantoprosessissa (OECD 2000, 13, 21). Käsitteet, kuten taidot, tieto, kyvyt sekä muut ensiluokkaiseen suoritukseen johtavat persoonalliset valmiudet liitetään yleensä pätevyyteen (McShane & Von Glinow 2005, 41.) Innovaatio taas on tarpeessa olevaa osaamista, se antaa oman lisänsä olemassa olevalle tietämykselle. Se voi avata uusia ovia ja luoda pohjaa uusille toimintatavoille.

Osaaminen voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, joiden juuret itse asiassa juontavat niinkin kauas kuin Aristoteleen ajoille, tiedon systematiikkaan. *know-what* on faktojen osaamista. Se koostuu numeroista ja kuvioista ja se on lähellä sitä, mikä käsitetään informaationa. Se voidaan pilkkoa palasiksi ja siirtää eteenpäin tietoaaineistona.

Know-why on tietoa joka liittyy luonnon lakeihin ja periaatteisiin, ihmismieleen ja yhteisöön. Tämän kaltainen tieto on tärkeää teknologisen kehityksen kannalta, se usein nopeuttaa edistystä ja vähentää virheitä.

Know-how on kykyä tehdä jotain, siis osaamista. Se koostuu kokemuksista siitä, miten asiat tehdään, miten ongelmat voidaan ratkaista ja mikä toimii ja mikä ei vallalla olevissa olosuhteissa. (Torrington ym. 2008, 282.) Know-how on sekä käytännöllistä että teoreettista ja koostuu intuition ja taitoihin perustuvasta henkilökohtaisesta osaamisesta.

Know-who sisältää tietoa siitä, kuka tietää mitään ja kuka tietää mitä tehdä eri tilanteissa, mutta se sisältää myös sosiaalisen taidon tehdä yhteistyötä ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa. Nyt, kun liike-elämässä on vallallaan trendi yhdistää monen eri alan tai teknologian osaamista, pääsy moniin eri tiedon lähteisiin on oleellista (OECD 2000, 14-15).

Organisaation suhtautuminen oppimiseen heijastuu sen kaikkiin toimintoihin. Jos perehdyttämiseen ei suhtauduta riittävällä vakavuudella, saattaa se kaventaa tulijan mahdollisuuksia organisaatiossa. Toisaalta, jos yritys uskoo yhteisöllisyyteen ja yksilön aktiivisuuteen, se myös tarjoaa tulokkaalle mahdollisuuksia niihin. Perehdyttäminen tarjoaa tulokkaalle ensikosketuksen organisaatioon ja on varsin perustavanluonteinen ja merkitykseltään suuri tapahtuma, joka värittää työntekijän käyttäytymistä myös pidemmällä aikavälillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44-45.) Tulevissa luvuissa syvennyttään perehdyttämiseen kehittävänä prosessina, jolla on pitkän aikavälin vaikutuksia aloittaen sen juurista ja peruseriaatteista.

5 PEREHDYTTÄMISEN PERIAATTEET

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla pyritään auttamaan uutta työntekijää mukautumaan uuteen työhön, organisaation, ympäristöön ja muuhun henkilökuntaan. Näiden toimenpiteiden suunnittelu ja arviointi ovat myös osa perehdyttämistä (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 120). Perehdyttäminen tulisi suunnitella ja toteuttaa tilanteen, tarpeiden sekä tulokkaan mukaan. Jokainen uusi tulokas on erilainen ja perehdyttämistilanteen vaihtelevat persoonasta riippuen (Kangas 2003, 4-5). Luonnollisesti perehdyttämisen piiriin kuuluvat pitkäaikaisiin työsuhteisiin tulevat työntekijät, mutta myös projektityöläisiin, harjoittelijoihin, sijaisiin, konsultteihin, aliurakoitsijoihin, freelancereihin, opinnäytetyön tekijöihin ja asemaansa organisaatiossa muuttaviin tulisi kiinnittää huomiota. (Viitala 2005, 252.)

Perintönä teollistumisen ajoilta perehdyttäminen nähdään edelleen helposti vain työnopastuksen näkökulmasta, vaikka se sisältää paljon muutakin. Näkökulma on laajentunut sisältämään työvelvoitteiden lisäksi myös työympäristön. Kuitenkin, painotus on enimmäkseen velvollisuuksien hallinnassa kehittämisen sijaan. Pe-

rehdyttäminen nähdään pakollisena osana henkilöstöhallintoa, ei osana tavoitteellista liiketoimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttäminen pyrkii takaamaan oikean kuvan yrityksestä sekä auttamaan uutta työntekijää saavuttamaan positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä. Yleensä jokainen, joka lopulta tulee tekemään töitä tulokkaan kanssa, ottaa osaa perehdyttämisprosessiin, vaikka lopullinen vastuu sen toteuttamisesta on esimiehellä. Esimies voi toteuttaa prosessin yksinkin, mutta usein se on delegoitu yhdelle tai useammalle henkilölle tai ryhmälle, jossa tulokas tulee työskentelemään.

Useilla suurilla ja keskisuurilla yrityksillä perehdyttämisohjelma on kirjallisessa muodossa, joko varsinaisena käsikirjana tai vähintään lyhyen muistilistan muodossa. Perehdyttämistä seuraa työnopastus. Näiden vaiheiden kesto vaihtelee tehtävän, työntekijän sekä organisaation mukaan. (Kauhanen 1996, 146.)

Lähestymistapa perehdyttämiseen on usein kapea ja käytännössä sen tavoite on tarjota uudelle työntekijälle yksiselitteiset toimintamethodit ja riittävä tutustuminen työvälineisiin. Tällainen oppiminen mahdollistaa organisaation toiminnan jatkumisen samalla tavalla kuin se on tähänkin asti toiminut. Tavallaan tällainen toimintatapa on ymmärrettävissä ylimmän johdon toimintasuuntautuneisuuden perusteella, sen tavoitteen ollessa asioiden tehdyksi saaminen. Perehdyttäminen nähdään sarjana toimintoja, jotka tähtäävät uuden työntekijän tutustuttamiseen työhön ja työyhteisöön. Tästä syystä toimiin, joista ei seuraa välittömiä, näkyviä tuloksia suhtaudutaan tietyllä varauksella. (Garvin 2000, 4.) Kun työnopastuksen näkökulma on korostettuna, voi lähestymistapa olla melko epätasapainoinen. Pahimmillaan oppiminen näissä olosuhteissa on verrattavissa ulkoa oppimiseen, joka on mahdollista ilman asiaan sitoutumista ja yhteisiä päämääriä. Tällaista perehdyttämistä voidaan kutsua säilyttäväksi perehdyttämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.)

Perehdyttämisen järjestäminen kuvastaa ajattelutapaa, joka organisaatiolla on oppimisesta. Se mitä sanotaan, saattaa jo kuvastaa uudempaa ajattelutapaa kuin itse toiminta, ja aina ristiriitaa näiden välillä ei edes huomata. Ideaalinen toimintatapa ja sen vaatima tieto ja ymmärrys ovat usein hallussa, mutta käytännössä toimintaa

ohjaavat kuitenkin tottumukset ja arkipäivän kompromissit. Tämä johtaa monesti siihen, että organisaatio ei toimi tavalla, joka tiedetään parhaaksi.

Myös käytännössä perehdyttäminen perustuu usein vanhoille ajattelutavoille, vaikka niiden toimimattomuus onkin ymmärretty. Nämä mallit nojaavat henkilön omiin kokemuksiin ja rutinoituneeseen käyttäytymiseen, joka organisaatiossa on vallalla. Varsinkin hektisissä tilanteissa korostuu se, että ihminen toimii automaattisesti ajatusmallien mukaisesti.

5.1 Perehdyttämisen historia

Työn ja oppimisen historiasta voidaan määritellä kolme vaihetta (Räsänen 1994, 24). Ensimmäinen vaihe on nimeltään *oppiminen työssä*. Koulutus ja oppiminen olivat toisarvoisia ja ammatti opittiin työnteon ohessa. Tullakseen mestariksi oli kuljettava pitkä ja työläs tie johon vain harva kykeni useimpien jäädessä noviisin tasolle. Useat työtä ja oppimista koskevat tavoitteet jäivät saavuttamatta niiden ollessa mestareiden tiukan kontrollin alaisena. Oppijoilla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä tai oppimiseensa ja mestarit saattoivat hallita henkilökohtaisiakin asioita, kuten uskonnollisia mielipiteitä tai seksuaalielämää koskevia päätöksiä heidän puolestaan.

Toista vaihetta voidaan nimittää *työstä oppimisen* vaiheeksi. Työnteko ja ammatin oppiminen saatettiin satunnaisesti yhdistää, mutta käytännössä tehtävät oli muotoiltu niin, että ammattitaidolle ei ollut tarvetta. Työntekijät opetettiin tekemään asiat tietyn kaavan mukaisesti ja mukautumaan teollisen tuotannon tarpeiden mukaan. Työnopastuksen kautta määritellyn perehdyttämisen periaatteet juontavat juurensa tähän aikaan. Prosessin tärkein tavoite oli virheetön suoritus ja häiriötön tuotanto. Perehdyttäminen perustui tayloristiseen ajattelutapaan, jonka mukaan on löydettävissä yksi ja oikea tapa suorittaa työ. Esimiehiä tarvittiin kurittamaan sopeutumattomia ja tottelemattomia työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36; Räsänen 1994, 24-25.)

Kolmas vaihe lähenee sitä prosessia, joksi perehdyttäminen nykyisin määritellään. *Työllä oppiminen* yhdistää työn ja oppimisen älyä ja aloitteellisuutta vaativaksi prosessiksi. Siirtyminen tähän vaiheeseen ei johtunut inhimillisistä syistä vaan puhtaasti siitä, että pääoman tuottamiseksi tieto ja ajatteleva organisaatiossa myös entistä matalammille tasoille. Nykyisin tasoilla, joita ei perinteisesti ole pidetty asiantuntijuutta vaativina, tarvitaan tiedonhallintaa. Käytännössä jatkuvasti uusiutuva tieto on kaikkien saatavilla ja vaikka koulutusta pidetään suuressa arvossa, asiantuntijuus ei ole täysin sidoksissa viralliseen koulutukseen. Tiedon etsiminen, yhdistäminen ja hyödyntäminen ovat arkipäiväistyneet ja ovat nykyisin osana yhä useamman työntekijän työnkuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 18.) Työtä ei voi tehdä ilman osaamista ja työntekijöille on taattava mahdollisuus ja oikeus oppia ja tehdä työtä samanaikaisesti.

5.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Yksilön sitoutuminen ja organisaation uusiutumiskyky ovat perehdyttämisen keskeisiä päämääriä (Kjelin & Kuusisto 2003, 17). Perehdyttäminen pyrkii vähentämään epävarmuutta ja mahdollista stressiä, virheitä ja väärinymmärryksiä, joita uuden tilanteen yhteydessä saattaa ilmetä. Perehdyttäminen tähtää myös työn oppimisen nopeuttamiseen ja siten parantamaan suoritusta sekä tuottavuutta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen voi myös parantaa työviihtyvyyttä ja jopa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Työn syvällistä hallintaa ei yleisesti pidetä perehdyttämisen tavoitteena, sillä asiantuntijuuden saavuttaminen vaatii aikaa ja runsaasti kokemusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46-47.) Osaaminen, kokemus ja taidot yhdessä muodostavat pohjan asiantuntijuudelle. Selviytyminen erilaisissa tilanteissa vaatii yleensä muutakin kuin vain tietoa siitä, miten asiat kuuluu tehdä. Avainkyky on nimenomaan tiedon yhdistäminen ja käyttäminen tilanteeseen sopivalla tavalla. (Kauhanen 1996, 144.)

Usein jätetään huomioimatta, että uudella tulokkaalla on tuore näkökulma organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Vain harvat yritykset tietoisesti hyödyntävät tulokkaita yrityksen kehittämiseksi. Toki perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa tulija uuteen työhön, toiminnalliseen ympäristöön ja työyhteisöön, mutta ennen

kaikkea se tulisi nähdä kaksisuuntaisena vuorovaikutusprosessina, jossa työntekijä ei ole vain passiivinen vastaanottaja, vaan myös aktiivinen toimija. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

On oleellista ottaa myös strateginen näkökulma perehdyttämiseen. Yhtiön selkeästi määritelty strategia auttaa tulijaa ymmärtämään organisaation toimintoja ja tavoitteita. Ollakseen merkityksellinen ja käytännössä toimiva, sen tulee heijastua yrityksen jokaisesta toiminnosta, sillä ihmiset voivat samaistua ja sitoutua ainoastaan omasta kokemusmaailmastaan merkityksellisiksi kokemuksiinsa asioihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 151.) Strategian avulla tulokkaan on mahdollista sitoa omat taitonsa ja tietonsa ja suunnata ne kohti yhtiön tavoitteita. Ennen kaikkea perehdyttäminen on johtamista, jonka tarkoitus on parantaa strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

5.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen on tarkoitus olla hyödyllistä organisaatiolle. Työturvallisuuskeskus (1992, 7) on listannut perehdyttämisen monenlaisia hyötyjä. Näitä ovat:

- Perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein.
- Virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän. Myös hävikin määrä on vähäisempi.
- Työ on alusta alkaen sujuvampaa. Perehdytettävä pystyy nopeammin itseensä, laadukkaaseen työskentelyyn.
- Perehdyttämisen on todettu vähentävän poissaoloja ja vaihtuvuutta.
- Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa.

6 PEREHDYTTÄMINEN ORGANISAATIOON

Organisaatiokulttuuri on yksi työntekijän sitoutumisen tärkeimmistä lähteistä (McShane & Von Glinow 2005, 475). Organisaatiot ovat erilaisia kulttuurinsa sisällön suhteen. Organisaatiokulttuuri sisältää perustan yhteisistä uskomuksista, arvoista ja olettamuksista ohjaten tapaa, jolla organisaation jäsenet suhtautuvat ja toimivat ongelmien ja mahdollisuuksien edessä. Suuri osa näistä tekijöistä ohjaa toimintaa pinnan alla, ne eivät ole suoraan havaittavissa mutta niiden vaikutus näkyy kuitenkin kaikkialla. Kulttuuria voidaan pitää autopilottina, joka ohjaa työntekijöitä suuntaan, joka on yhtäpitävä odotusten kanssa. Se myös auttaa työntekijöitä asioiden järjeistämässä, organisaation tapahtumien ymmärtämisessä ja siinä, mitä heiltä näissä tilanteissa odotetaan. (McShane & Von Glinow 2005, 476-477, 481-482.)

6.1 Best Western Hotelli Raumanlinnan organisaatio

Best Western Hotel Raumanlinnan organisaatorakenne on matala. Pienessä organisaatiossa matka huipulta organisaation alemmille tasoille ei ole pitkä, eikä hotelinjohtoa koeta etäiseksi päätöselimeksi, jonka toiminta ei juuri organisaation arkimaailmaa kosketa. Tämä on melko tyypillinen suomalainen piirre organisaatiokulttuurissa. Raumanlinnan organisaatiossa työskentelee tällä hetkellä hotellinjohtajan lisäksi 15 vakituista työntekijää ja heidän lisäksi kausiapulaisia, sekä hotellin vastaanotossa että kerroshoidossa. (A. Ignatius-Helander, henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008.)

6.2 Perehdyttäminen organisaatioon alkaa työnhaussa

Avoin toimi syntyy joko jonkun jättäessä organisaation tai toiminnan laajenemisen tuloksena (Torrington ym.) 2008, 147). Perehdyttäminen rakentaa sillan uuden työntekijän rekrytoimisesta työsuhteen kaaren alkuun. Jotta tämä matka johtaisi

molempien osapuolien kannalta suotuisaan lopputulokseen, perehdyttämisen aloittaminen jo rekrytointitilanteessa on tärkeää.

Pohja perehdyttämiselle on luotu jo ennen kuin kumpikaan osapuoli edes ajattelee mahdollista työsuhdetta. Tuleva työntekijä muodostaa käsityksen organisaatiosta esimerkiksi asiakkaana, yhteistyökumppanina, kuluttajana tai toimittajana ja jokin saa hänet kiinnostumaan organisaatiosta perustuen tähän mielikuvaan. (Valvisto 2005, 47.) Mielikuva, joka asiakkaalla on yhtiöstä, ei välttämättä vastaa yhtiön työnantajakuva, mutta se saattaa silti olla tekijä, joka herättää tai hävittää innostuksen työnhakuun. Tästä huomataan, että imagon luominen työnantajana kulkee käsi kädessä organisaation keskeisten toimintojen kehittämisen kanssa.

Rekrytointiprosessi ja ensimmäiset kontaktit työntekijään, työpaikkailmoitus, puhelinkontaktit ja ennen kaikkea haastattelu ovat tärkeitä vaiheita varhaisessa sopeutumisessa organisaatioon. Nykyisin, kun yritykset joutuvat kilpailemaan osavasta työvoimasta, jokainen työhaastattelu tulisi nähdä mahdollisuutena markkinoida yrityskuvaa. Kuitenkin oikean kuvan antaminen työstä, organisaatiosta ja tilanteesta on parhaaksi tulevan sitoutumisen takaamiseksi ja pettymysten välttämiseksi.

Rekrytointitilanteessa on hyvä kuunnella, mitä uudella työntekijällä on sanottavaa nykyisestä ja menneistä työnantajista ja omista vastuistaan. On hyödyllistä analysoida, miten organisaation eroaa edellisistä työnantajista niiden tekijöiden suhteen, joita työntekijä pitää tärkeinä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-128.)

Toimeen valitut työntekijät kuulevat valituksi tulemisestaan yleensä puhelimitse. Tämä kontakti tarjoaa loistavan mahdollisuuden käydä läpi tulevan työsuhteen yksityiskohtia tarkemmin. Paras tapa käsitellä oleellisia asioita on tavata työntekijä henkilökohtaisesti ennen varsinaisen perehdyttämisen alkua. Tämä mahdollistaa keskustelun tärkeistä aiheista sekä tarvittaessa työhön liittyvän materiaalin luovuttamisen. Mitä paremmin tulokas pystyy valmistautumaan uuteen työhön ennen varsinaisen perehdytystilanteen alkamista, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun työssään. (Viitala 2004, 260.)

Best Western Hotelli Raumanlinnassa tie työhaastattelusta ensimmäiseen työpäivään on usein, varsinkin kerroshoidossa varsin lyhyt. Tullessaan valituksi, henkilö useimmiten aloittaa työt lähes välittömästi. Tämä ei juuri anna tilaa etukäteistiedon antamiselle, vaan organisaation asiat tulevat esille käytännön työn kautta.

6.3 Organisaatioon saapuminen

Siinä missä organisaation tavoite perehdyttämisen suhteen on uuden työntekijän sitoutuminen hänelle suunniteltuun rooliin, tulokkaan tavoite on luoda uusi, hänelle sopiva rooli uudessa ympäristössä. Yksilön tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet näkyvät hänen esittämässään uusissa ideoissa muun muassa kritiikin ja toimintatapamuutosten muodossa. Organisaatio puolestaan pyrkii suodattamaan näitä taipumuksia tasapainon luomiseksi. Tämä jännite tarjoaa molemmille osapuolille mahdollisuuden oppia ja sen tarjoama haaste on luoda molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

Perinteisesti perehdyttämisessä korostetaan yksilön oppimista, vaikka organisaation mahdollisuus oppia on myös tilanteessa läsnä. Tilanteen jännitystä lisää sen avoimuus; työ on tekijälleen oleellista, mutta työpaikkaa voi muuttaa, ja työntekijä on organisaatiolle tarpeellinen, mutta korvattavissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128.)

Yritysten tähdätessä tehokkuuteen joka toiminnossaan, on kyseinen näkökulma erityisen tärkeää ottaa huomioon perehdyttämisestä puhuttaessa. Yritys antaa suuren mahdollisuuden mennä sivu suun antamalla uuden työntekijän ajautua yritykseen tekemättä mitään asian eteen. Perehdyttäminen jouduttaa uuden työntekijän tehokkuuden saavuttamista. Tämän pisteen tavoittaessaan työntekijä kykenee antamaan organisaatiolle täyden työpanoksensa, joka taas auttaa yritystä pyrkimyksissään kohti tavoitteita ja visiota. Perehdyttäminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden luoda kiinteää pohjaa pitkän tähtäimen sitoutumiselle.

Ensimmäiset päivät uuden työntekijän saapuessa töihin täynnä odotuksia ja innostusta, ovat kriittisiä aikoja. Tähän asti tulokas on saattanut nähdä organisaation

ruusunpunaisten lasien läpi, mutta tässä vaiheessa odotukset tulisi täyttää. Jos jo ensimmäiset päivät osoittautuvat pettymykseksi, tämä kokemus luonnollisesti värittää työntekijän näkökulmaa myös jatkossa, eikä tarjoa parasta mahdollista pohjaa tasapainoiselle työsuhteelle. On rekrytointitiimin velvollisuus asettaa odotukset oikealle tasolle tarjoamalla realistista tietoa organisaatiosta ja asemasta.

Tulokkaan saapuessa työpaikalle ensimmäisenä päivänä esimiehen tulisi aina olla ottamassa häntä vastaan, huolimatta siitä, mille tasolle organisaatiossa tulokas tulee sijoittumaan. Jos tämä ei jostain syystä kuitenkaan ole mahdollista, tulisi esimiehen ainakin jollain tapaa kiinnittää huomiota tapahtumaan. Kun tulokas saa huomiota ja tuntee, että hänen vuokseen on nähty vaivaa, tuntee hän itsensä arvostetuksi ja tervetulleeksi. Se antaa vaikutelman, että tulokas on organisaatiolle yhtä tärkeä kuin se on hänelle. (Valvisto 2005, 47-48.)

Työsuhteen alussa on mahdollista käsitellä vain rajallinen määrä tietoa. Tästä syystä työntekijän käsikirja, joka sisältää kaiken työntekijälle oleellisen tiedon, on käytännöllinen tärkeän tiedon välittämiseen. Käsikirjan ei tarvitse olla mahtipontinen ja pintakorea, kunhan se välittää selkeästi ja yksinkertaisesti seuraavien kaltaisia asioita;

- Lyhyt kuvaus yrityksestä, sen historiasta, tuotteista, organisaatiosta ja johdosta sekä liikeideasta
- Mitä organisaatio tekee ja mihin se tähtää - visio, kulttuuri, strategia ja yrityksen säännöt
- Työsuhteen perusehdot – työajat, lomat, eläke, vakuutukset, palkka, sairausloma ja poissaolot
- Henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet sekä työsuhde-edut
- Kurinpitotoimet, ylennysmenettelyt
- Työntekijöiden ja yritysjohdon yhteistoiminta, ammattiliitot
- Tauko- sekä ruokailutilat ja niin edelleen (Armstrong 1996, 483-484; Siukosaari 2002, 97.)

Perehdyttämiskäytäntöjen ei kuitenkaan tulisi nojata ainoastaan painettuun saanaan, vaan henkilön, joka huolehtii uusista työntekijöistä, tulisi käydä läpi pääasiat jokaisen tulokkaan kanssa, yksittäin tai ryhmissä (Armstrong 1996, 484).

6.4 Tulokkaaseen tutustuminen

Hyvin hoidettu perehdyttäminen auttaa tulokasta saavuttamaan parhaan mahdollisuuden asiantuntemuksen ja aseman mahdollisimman nopeasti. Nämä vaiheet tavoitetaan tulokkaan omien tietojen ja taitojen mahdollistamassa ajassa. Nämä tavoitteet edellyttävät tulokkaaseen sekä hänen tietämykseensä ja kokemuksiinsa tutustumisen, jotta voidaan taata, että ne ovat yhdensuuntaisia organisaation tavoitteiden kanssa.

Työsuhteen alussa tulokkaan kokema ristiriita voi olla suuri ja tällöin hänen valmiutensa oppia ja mukautua on suurimmillaan. Uuden työsuhteen alussa työntekijä on aina uuden tilanteen edessä, ja sen asettamat vaatimukset ovat hänelle vieraita. Työntekijän näkökulmasta perehdyttäminen on parhaimmillaan, kun se pehmeästi yhdistää menneen tulevaan. Tämä mahdollistaa joustavan ja yksinkertaisen siirtymän uuteen työhön.

Perinteisesti oppijan rooli nähdään melko passiivisena, mutta nykyisin tulokkaan roolia pyritään viemään entistä aktiivisempaan suuntaan. Aktiiviseksi toimijaksi tuleminen on kuitenkin pääasiassa kiinni tulokkaan omasta persoonallisuudesta; toiset ovat luonnostaan mukautuvampia ja sopeutuvaisempia uusiin tilanteisiin kuin toiset. Lisäksi, mitä enemmän kokemusta ja koulutusta oppijalla on, sitä helpompi hänen yleensä on omaksua aktiivisen toimijan rooli.

Tulokkaalla on aina perehdyttämistilanteessa vaihtelevia tunteita ja ajatuksia. Tilanteeseen saattaa usein sisältyä hermostuneisuutta, jonka takia yrityksen tulisikin miettiä, miten tilanteen tunnelmaa voisi sopivasti keventää. Tulokkaan tukeminen luottamaan sekä itseensä että organisaatioon ovat tärkeitä tekijöitä, kun perehdyttämistilanteesta pyritään luomaan rento, mukava ja viihtyisä.

Uusi työ herättää tulokkaassa omia toiveita, haaveita ja tavoitteita. Työsuhteen alussa omien tavoitteiden toteuttamisen salliminen saattaa olla hyvä tapa tulokkaan motivoimiseksi. Organisaation tuottavuus on toki oleellista, mutta tavoitteena se on liian latteaa ja yksiulotteinen tulokkaan motivoimiseksi ja sille, että tulokkaan ja organisaation välille syntyisi todellinen, tunteenomainen sidos. Kaksisuuntaisen perehdyttämisen saavuttamiseksi organisaation tavoitteiden ohella myös yksilön tavoitteet on huomioitava. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56-57.)

6.5 Luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen

Perehdyttämisen oleellisia tavoitteita on luottamuksen luominen. Luottamus itseen vapauttaa energiaa ja toisiin mahdollistaa toimivan työyhteisön, mutta näiden lisäksi tarvitaan myös luottamusta työnantajaan. Vain luottavaisessa ilmapiirissä asioita käsitellään avoimesti, ilman kätkeytyviä motiiveja ja salailua. Se luo pohjaa perusturvallisuuden tunteelle.

Luottamus on jokaisen toimivan ihmissuhteen perusta ja työpaikalla se määräytyy työroolien ja yhteisten tavoitteiden kautta. Se lähtee siitä perusajatuksesta, että kaikki toiminta ja jokaisen tavoitteet pohjautuvat organisaation perustehtävään ja nousevat sen tarkoituksesta, arvoista ja tavoitteista.

Luottamuksen luomiseksi johdolla on oltava arkipäivän ja organisaatiokulttuurin ymmärrystä. Johdon kaunopuheiset ja laajat näkemykset eivät tule osaksi yrityksen todellisuutta, jollei niitä kyetä rinnastamaan yksilöiden työhön ja kokemusmaailmaan. Jos johdolla ei ole minkäänlaista kosketusta organisaation työn maailmaan, heidän sanansa saattavat oleellisesti erota arkitodellisuudesta. Johdon on tärkeä omata yleinen, tulevaisuuteen suuntaava, laajakatseinen näkemys, mutta ei sen kustannuksella, että kosketus organisaation todellisuuteen, arvoihin ja kulttuuriin, katoaa.

Todellinen ymmärrys lisää luottamusta organisaation johtoon, jonka päätöksiin on helpompi luottaa tietäen, että se ottaa myös työntekijän näkökulman huomioon niitä tehdessään. Se luo käsityksen, että koko organisaatiolla on jalat maassa, te-

kee kaikilla tasoilla odotuksista realistisempia ja lisää organisaation toimivuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 63-65, 149-153.)

7 PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖÖN

Tulokkaan tukeminen vuorovaikutusverkoston luomisessa lisää sosiaalista hyvinvointia. Siihen liittyy organisaation toiminnan hahmottaminen ja olennaisten yhteistyötahojen tunnistaminen. Toimiva vuorovaikutus lisää turvallisuuden, sekä hyväksytyksi ja huomatuksi tulemisen tunteita. Muun muassa kutsut yhteistilaisuuksiin sekä yhteisille lounaille ja kahvitauoille ovat yksinkertaisia hyväksytyksi tulemisen symboleita. Yksinkertaistaen, tulokkaan tukeminen tässä prosessissa tarkoittaa hänen esittelemistään jokaiselle työryhmän jäsenelle. Työelämän hyvinvointiin liittyy myös tietynlainen mukavuudentunne ja ilo, eikä työyhteisö, joka ei koskaan salli naurua ja vapaata kanssakäymistä, tue yksilöiden hyvinvointia ja yhteistyötä.

Hyväksyntä on ensimmäinen askel kunnioituksen saamisessa ja kun uudelta työntekijältä kysytään hänen mielipidettään, apuaan tai neuvoaan, hän tuntee olevansa osa työyhteisönsä toimintaa. Vilpitön kiinnostus tulokkaan menneitä kokemuksia ja ajatuksia kohtaan osoittaa, että häntä kunnioitetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102-103.)

Valitettavasti kaikki organisaatiot eivät omaksu aktiivista roolia tulokkaan perehdyttämisessä työyhteisöön. Tulokkaat usein kokevat että heidän itsensä on otettava vastuu päästäkseen osaksi työyhteisöä. Näin tapahtuu valitettavan usein myös Hotel Raumanlinnan kiireisessä työympäristössä. Avainseikka johdon ymmärrettäväksi on, että sosialisointuminen työyhteisöön vie huomattavasti aikaa, jopa kuukausia, eikä se tapahdu kokonaan ensimmäisten päivien aikana (Goméz-Mejía, Balkin, Cardy 2006, 264).

7.1 Työyhteisöön saapuminen

Yksi perehdyttämisen päätavoitteista on opettaa tulokkaalle hänen uusi roolinsa sekä organisaation tavat ja kulttuuri, toisin sanoen hänen sosiaalistamisensa työyhteisöön. Tilanteen jännityksen synnyttävät tulokkaan pyrkimykset tuoda oma identiteettinsä ryhmään ja toisaalla ryhmän halu säilyttää oma luonteensa ja yksilöllisyytensä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 125.) Tulokasta testataan ja hänelle opetetaan, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mikä tuomitaan. Organisaation kulttuuri on se sosiaalinen ”liima”, joka sitoo ihmiset yhteen ja saa heidät tuntemaan olevansa osa organisaatiota. (McShane & Von Glinow 2005, 481.) Kun tulokas on riittävästi sisäistänyt organisaation arvoja, hänet hyväksytään osaksi yhteisöä. Jos tulokas ei kuitenkaan täytä vaatimuksia, hänet jätetään ulkopuolelle, tavalla tai toisella. Tämä kuitenkin vaikuttaa koko yhteisöön aiheuttamalla huonovointisuutta, syyllisyyden tunteita tai jopa pelkoa, ja sen vaikutukset voivat olla laajalajaisiakin.

Sosiaalistumisen merkitys näkyy työntekijän kyvyssä toimia tehokkaasti, jonka organisaation voimavarojen hyödyntäminen talon tavat ja oman roolin sisäistämällä mahdollistaa. Se, että organisaation muut työntekijät ottavat tulokkaan avoimin mielin vastaan, on oleellisen tärkeää. Tulijan on vaikea hakea paikkaansa uudessa ympäristössä, joka ei rohkaise häntä eikä tarjoa lämmintä vastaanottoa tulokkaalle. Erinäiset tilanteet työssä näyttäytyvät tulokkaalle miniatyyrinäytelminä, joiden viestiä tulokas yrittää tulkita ja ymmärtää perustaen näkemyksensä omalle maailmankatsomukselleen ja kokemuksilleen. Näin on mahdollista tunnistaa organisaation todellisia arvoja ja rakentaa luottamusta yhteisön jäseniin. On tärkeä ymmärtää miten monisyinen prosessi perehdyttäminen on ja antaa tulokkaalle riittävästi aikaa ja tilaa organisaation kulttuurin sisäistämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128-132.)

7.2 Työyhteisöön liittyminen

Työyhteisöön sosiaalistamisessa piilee se riski, että tulokas menettää herkkyytensä eikä enää näe tarvetta muutokselle. Perehdyttäminen tulisi muodostaa niin, että

se vähentää tulokkaan epävarmuutta mutta pidentää etsikkoaikaa pitäen yllä tiedonhaluisuutta. Tämä on mahdollista ulottamalla perehdyttämisprosessi tarvittavan pitkälle ajanjaksolle ja rohkaisemalla tulokasta epäilemään ja esittämään kysymyksiä.

Vaillinainen tai vahvasti sopeuttava perehdyttäminen voi johtaa tiedon ja aktiivisuuden sivuun työntämiseen. Vaillinainen perehdyttäminen suuntaa tulokasta koikelemaan asioita yrityksen ja erehdyksen kautta, jolloin energia kuluu helposti tilanteissa selviytymiseen. Yksinkertaiset asiat vievät paljon aikaa ja aiheuttavat turhautumisia.

Vahvasti sopeuttava perehdyttäminen puolestaan tähtää yhtenäisen toimintamallin välittämiseen. Tämä voi olla käytännöllistä esimerkiksi tietyn palvelukonseptin omaavissa yrityksissä, kuten pikaruokaravintoloissa ja tehtävissä, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Työntekijän puolelta syynä tähän saattaa olla epävarmuus, joka vaatii paljon ohjeistusta ja neuvoja tai välineellinen työmotivaatio. Välineellisiä motivaattoreita ovat esimerkiksi palkka tai työn näkeminen väliaikaisena tilana tai väylänä johonkin muuhun. Jos työntekijä tekee työnsä ainoastaan saadakseen palkkansa, energia suuntautuu elämän muille osa-alueille ja töistä selviytymiseksi valitaan mieluiten helpoin mahdollinen strategia. Jälkimmäisessä tapauksessa, jossa työ nähdään väylänä johonkin kiinnostavampaan kohteeseen, halu suoriutua ja tärkeillä voi korostua.

Joissain tapauksissa niukka perehdyttäminen saattaa olla osa laskelmoivaa strategiaa, tapa valikoida ja kouluttaa sinnikkäitä yksilöitä. Tämän takana voi olla käänteispsykologinen näkemys; ajatus, että ohjaaminen ja tuki itse asiassa kaventavat yksilön mahdollisuuksia ja hänen kykyään laittaa omat taitonsa peliin. Usein ajatellaan, että tulokkaan on helpompi keskittyä kehittämistä vaativiin kohteisiin kun hänelle ei heti alkuun anneta virheellistä kuvaa organisaatiosta. Yllättävää kyllä, perehdyttämisen puute itse asiassa vain vahvistaa organisaation totuttuja käytäntöjä sen sijaan, että se tukisi yksilöllisiä toimintatapoja. Jos tuki puuttuu kokonaan, tulokas saattaa omaksua entistä varovaisemman asenteen, kun ympäristö ei vaikuta turvalliselta ja vahvistavalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 138.)

Uuden työidentiteetin ja oman roolin muodostaminen vaatii palautetta ympäristöstä. Henkilöllä saattaa olla käsitys itsestään ja suhteestaan työhön, mutta tämä käsitys todentuu vain, jos se on yhdenmukainen sen kuvan kanssa, joka organisaation muilla jäsenillä ja asiakkaila on hänestä. Rooli tulee eläväksi sitä kuvastavien tehtävien, yhteisön jäsenyyden, vuorovaikutuksen sekä symboleiden kautta. Symbolit, kuten tittelit, työsuhde-edut ja muita paremmat tai huonommat työvälineet kuvastavat kaikki suoraan työntekijän asemaa organisaatiossa. Roolin muodostaminen organisaatiossa ei ole mahdollista yksin, se tehdään yhdessä uuden yhteisön kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128-138.)

7.3 Roolien selkiyttäminen

On tärkeää määrittää ja ymmärtää tulokkaan työn sisältö ja tavoitteet riittävällä tarkkuudella jo rekrytointipäätöstä tehtäessä. Se on ainoa keino määritellä tarvittava kompetenssi ja valita oikea henkilö tehtävään. Jolleivät kriteerit, joilla hakijoita mitataan, ole yksiselitteisiä, on mahdoton tehdä uskottavaa valintapäätöstä. Uudet työntekijät tulisi valita sopimaan organisaatioon, tiimiin tai toimintoon ja valintakriteerit pitää näin ollen määritellä näiden perusteella. (Torrington ym. 2008, 169.) Yksi perehdyttämisen päämääristä on, että työntekijän työsuoritus suuntautuu kohti niitä asioita, joita varten hänet rekrytoitiin.

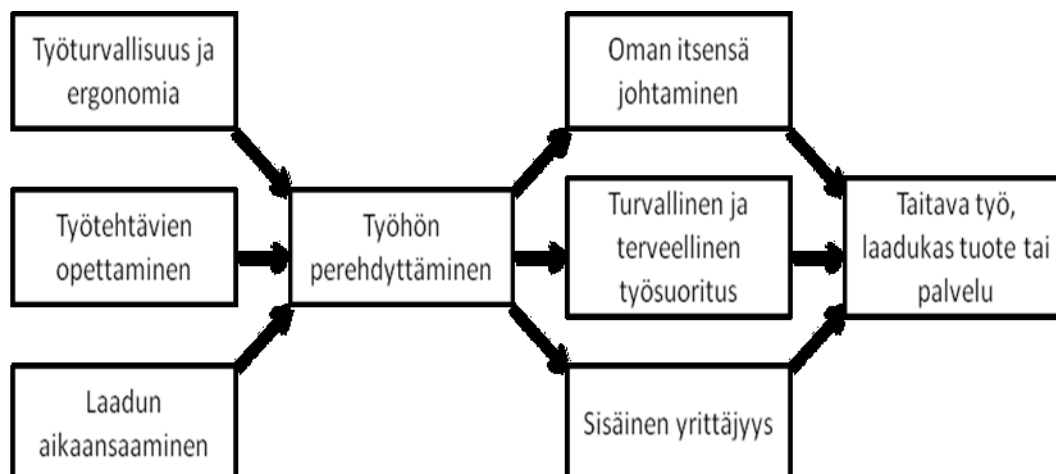
Roolien selkiyttäminen takaa, että työntekijä ja työnantaja jakavat yhtenevän käsityksen asemaan liittyvistä olosuhteista. Ja tämä on mahdollista ainoastaan kaksisuuntaisessa, avoimessa vuorovaikutuksessa osapuolten välillä, joka luo pohjan työtoiminnalle. Nykyinen trendi on luoda tarveprofiileja vaadituista tiedoista ja kyvyistä. Organisaation osaamista kehitetään ja ihmisiä rekrytoidaan näiden profiilien mukaisesti. (Kauhanen 1996, 143.)

Perehdyttämisen laiminlyönti johtaa helposti tehtävän, roolin ja päivittäisten toimintojen suorittamisen pirstoutumiseen, erityisesti jos organisaatiolla ei ole yhteistä käsitystä tulokkaan roolista. Tämä saattaa myös vaikeuttaa tulokkaan valmiuksia toimia järjestelmällisesti ja päämäärätietoisesti yhtiön strategian täyttämiseksi.

Perehdyttämistä suunnitellessa on tärkeä ottaa työn luonne, tavoitteet ja työympäristö huomioon. Tehtävä itsessään vaikuttaa perehdyttämiseen ja se on aina sidottu paikkaan ja aikaan. Tekijät, kuten yhtiön kilpailutilanne, asiakasrakenne, voimavarat ja sisäinen kulttuuri määrittävät kaikista tehokkaimmat keinot. Yleinen tieto ei riitä, sekä tulokkaan että esimiehen on myös muodostettava käsitys organisaation tilanteesta ja tehtävän vaatimuksista juuri kyseisessä organisaatiossa tiettyä aikana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53-55.)

8 PEREHDYTTÄMINEN TYÖHÖN, VASTUUALUEISIIN JA VELVOLLISUUKSIIN

Työhön, vastuualueisiin ja velvollisuuksiin perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2003, 146). Best Western Hotelli Raumanlinnassa tämä tarkoittaa asiakkaan kokemaa laatua asiakaspalveluystävällisyytenä, asioiden mutkitta sujumisena sekä laadukkaana ja siistinä hotellihuoneena. Taitavan työn ja laadukkaan tuotteen tai palvelun tavoite saavutetaan parhaiten, kun työhön perehdyttäminen nähdään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa myös kannustetaan omatoimisuuteen ja sisäisen yrittäjähengen omaksumiseen. Seuraava kuvio kuvaa työhön perehdyttämisen kokonaisuutta:



Kuvio 3. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2003, 147)

8.1 Työn määrittely

On helpompi nähdä tehtävän ajankäyttö ja keskeiset, todelliset tavoitteet, kun työkokonaisuus on sisäisesti tasapainoinen ja synerginen. Tällöin myös tehtävässä vaadittavat tiedot, taidot ja osaaminen on helpompi tunnistaa. Työkokonaisuuden yhteydet toimintaympäristöön määrittelevät puolestaan suhteet kollegoihin, alaisiin ja asiakkaisiin. Työkokonaisuus nähdään osana yrityskokonaisuutta ja kytkeään yrityksen strategiaan visioon ja arvoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75.)

Nykyään strategia perustuu pitkälti ympäristön vaatimuksiin, esimerkiksi siihen, mitä asiakkaat haluavat nyt tai tulevaisuudessa tai mitä kilpailijat tarjoavat (Torrington ym. 2008, 54). Strategia on saatava toimimaan käytännössä, koska ihmiset kokevat merkitykselliseksi ne asiat, jotka he voivat liittää omiin kokemuksiinsa (Kjelin & Kuusisto 2003, 63). Organisaation arvot, visio ja strategia muuttuvat käytännöksi vai siten, että ne konkretisoidaan toimintatavoiksi ja työtehtäviksi. Käytännön tasolla näitä asioita mietitään yhdessä toiminta-alueen kanssa: roolit ja tehtävät sekä työntekijän tavoitteet yhdistetään yrityksen tavoitteisiin. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan on tunnistettava myös tehtävän rajat; työntekijän viihtyvyyttä on pohdittava jo etukäteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 78.) Kjelin ja Kuusisto ovat luetelleet tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat tehtävän sisältöön:

- Mikä on yrityksen tilanne markkinoilla?
- Minkälaisen ihmisten ympäröimänä henkilö työskentelee?
- Minkälaiset resurssit tehtävään annetaan?
- Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit talon sisällä ja ulkopuolella?
- Mikä on tärkein ominaisuus suhteessa heihin?
- Mitkä ovat nykyisen ja tavoitellun organisaatiokulttuurin keskeiset piirteet?

Kun halutaan hienosäätää työkokonaisuutta, voidaan tarkastella menestyneen työntekijän toimintatapoja *kriittisissä tilanteissa*. Perehdyttämisessä kriittisten tilanteiden tunnistaminen auttaa suunnittelemaan oikein henkilön tarvitsemaa tukea. Kjelinin ja Kuusiston mukaan kriittiset tilanteet voidaan tunnistaa seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat niitä työtilanteita, joissa työntekijän on onnistuttava?
- Missä työtilanteissa varmistetaan asiakkaan kokema laatu?
- Mitkä työtehtävät ratkaisevat työn arvon tai kannattavuuden?
- Minkälaisissa tilanteissa voidaan saavuttaa eniten taloudellista hyötyä?
- Milloin menetyksen riski on suurin?

Kriittisten tilanteiden merkitys korostuu silloin kun työssä kohdataan vaikeuksia. Jokaiseen rooliin kuuluu myös roolin mukana tulevat vaikeudet ja haasteet, jotka työntekijän on hallittava. Tällaisia vaikeuksia ja haasteita voivat aiheuttaa esimerkiksi asiakkaiden vaatimukset, organisaatiokulttuuri ja kireät aikataulut. Kun nämä kriittiset tilanteet ennakoidaan, se helpottaa rakentamaan kuvan ihanteellisesta henkilöstä kyseiseen työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 85-87.)

8.2 Huomio yksilöön: Yksilön hyvinvointi

Perehdyttämisen sisältöä on hyvä tarkastella myös ihmisen hyvinvoinnin kannalta, koska perehdyttämisen keskeinen pohjavire on auttaa työntekijää uudessa organisaatiossa, uudessa työssä ja uudessa roolissa. Hyvinvointi muodostuu henkisestä,

psykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Ihminen on työpaikalla kokonaisuutena läsnä; hyvinvoinnin näkökulma on huomioitu myös työsuojelulainsäädännössä, joka velvoittaa työnantajaa riittävän perehdyttämisen järjestämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100-101.)

Yksilön arvot työelämässä

Arvot ovat ihmiselle suhteellisen pysyviä asioita suhtautua ympäröivään todellisuuteen. Työsuhteen alussa on helppoa puhua tulokkaan kanssa asioista joita hän arvostaa, myöhemmin se saattaa tuntua vaikealta ja teennäiseltä. Laadukkaassa perehdyttämisessä arvonäkökulma on esillä tilanteissa, joissa tulokkaan omia tavoitteita työstetään. Tulokkaan motiivit ja tavoitteet vaikuttavat hyvin paljon siihen, miten hän asettuu suhteessa tehtäväänsä. Yksi hyvän henkilöstöjohtamisen peruselementeistä on näiden tavoitteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Tässä on kyse yksilön ja organisaation arvojen yhdistämisestä ja niiden yhtymäkohtien löytämisestä, joiden avulla yksilö kokee työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.)

Best Western Hotel Raumanlinnassa tärkeiksi koettuja arvoja ovat luotettavuus, ympäristöystävällisyys sekä asiakkaan ja henkilöstön viihtyvyys. Luotettavuus tulee esille muun muassa siinä, että kaikkia lain säädöksiä noudatetaan tarkasti ja lupaukset sekä asiakkaille että muille tärkeille sidosryhmille pidetään, esimerkiksi palkat maksetaan tarkasti luvattuna päivänä. Ympäristövastuuseen ollaan kiinnittämässä entistä enemmän huomiota. Jätteiden kierrätys ja energiansäästölamput ovat organisaatiossa arkipäivää. Lisäksi tavoitteena on saada ympäristömerkki. Henkilöstön hyvinvointi koetaan tärkeäksi työssäviihtyvyyden ja -jaksamisen vuoksi. Vaikka työssä ei aina voi olla hauskaa, pelkkä tylsä puurtaminenkaan ei sitouta työntekijöitä pitkälle ja täten organisaatio sallii esimerkiksi työntekijöiden vapaan kanssakäymisen ja rennon tunnelman työaikanaan. (A. Ignatius-Helander, henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008.)

Psyykkinen hyvinvointi ja turvallisuus

Psyykkinen hyvinvointi on lähellä henkistä hyvinvointia, mutta tässä opinnäytteessä psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan mielen tasapainoa. Osaaminen on

keskeinen psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä työelämässä ja sen merkitys korostuu työsuhteen alussa, jolloin tulokas voi olla epävarma häneen kohdistuvista odotuksista ja siitä, miten hänen ammattitaitonsa sopii hänen uuteen rooliinsa. Perehdyttämisessä riittävällä roolin, osaamisen ja tavoitteiden määrittelyllä vähennetään merkittävästi tulokkaan kokemaa epävarmuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102.)

Henkilökohtaiset tavoitteet ja ura

Perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon henkilön elämänvaihe. Ihmisen elämänvaihe vaikuttaa yksilön perehdyttämisen ja työjärjestelyjen tarpeisiin. Työelämän haasteet merkitsevät eri asioita eri elämäntilanteissa oleville ihmisille. Nuoret kaipaavat enemmän ohjausta, heillä ei ole vielä välttämättä kokemusta edes työelämän yleisistä pelisäännöistä. Nuoret vielä etsivät omaa paikkaansa työelämässä, kun taas vanhemmat haluavat vakiinnuttaa oman asemansa.

Ihmisen ammatti-identiteetti kehittyy hiljalleen. Työpaikan vaihtamiseen voi liittyä useita syitä, henkilö esimerkiksi hakee itselle paremmin sopivaa työtä ja ympäristöä tai hän kokee, että vanha työ ei tarjoa enää haasteita. Ihmisen oman uranjäsentymisen liittyy aina työpaikan vaihtamiseen. Luonnollisesti perehdyttämistilanteessa ei keskitytä urasuunnitteluun vaan tällä hetkellä käsillä olevaan tehtävään. Kuitenkin tämä vaihe tarjoaa avoimuudessaan esimiehille loistavan tilaisuuden keskustella yksilön uraodotuksista ja tavoitteista elämässä. Näitä asioita ihminen on kuitenkin juuri sillä hetkellä miettinyt, koska on hakenut uutta työpaikkaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 107, 109.)

8.3 Hyvä perehdyttäjä

Esimies vastaa uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Tavallisesti perehdyttämisen suorittavat esimies ja työtoverit suunnitelman mukaan yhdessä. (Lepistö 2000, 66.) Lähin esimies on aina vastuussa perehdyttämisestä, mutta käytännössä itse perehdyttäminen voidaan delegoida jollekin muulle työntekijälle (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Tulokas on myös omalta osaltaan vastuussa perehdyttämisprosessin onnistumisesta (Kangas 2003, 3).

Esimies valmentaa työyhteisöä perehdyttämistilanteeseen. Hänen vastuullaan on informoida työyhteisöä tulokkaasta ja siten varmistaa perehdytyksen toteutus. Lisäksi esimiehen tehtävänä on ottaa tulokas vastaan. Mikäli esimies ei ole tavannut tulokasta aikaisemmin, hänen tulisi selvittää, mistä työhönottotilaisuudessa on keskusteltu ja millaista materiaalia tulokkaalle on jaettu. Tutustumistilanteessa on hyvä keskustella ainakin seuraavista asioista:

- Työkokemus
- Koulutus
- Työpaikan tuntemus
- Molemminpuoliset odotukset

Kun näistä asioista on keskustelu, perehdyttämisohjelmaa on vielä tarpeiden mukaan mahdollisuus tarkistaa ja muuttaa. Tämän jälkeen esimies informoi työnopastajaa, jotta hän voi valmistautua omaan tehtäväänsä. (Lepistö 2000, 66.)

Hyvä perehdyttäjä on usein työntekijä, joka ei ole vielä unohtanut miltä tuntuu aloittaa työskentely uudessa työpaikassa (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Hyvä perehdyttäjä kykenee näkemään perehdyttämisprosessin tulokkaan näkökulmasta (Kangas 2003, 14). Luonnollisesti perehdyttäjän tulisi pitää omasta työstään. Tulokkaan ja perehdyttäjän välinen suhde ja perehdyttäjän toimenkuva tulisi ottaa huomioon perehdyttäjään valitessa.

Perehdyttäjän tärkein ominaisuus on aito kiinnostus muiden auttamiseen ja ohjaamiseen. Perusymmärrys aikuisen tavoista oppia auttaa myös. Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan perehdyttämisestä. Hän kertoo mitä tulokkaan varalle on suunniteltu, mitä asioita tullaan käymään läpi ja miten kaikki tämä tullaan käynnöissä suorittamaan. Hyvä perehdyttäjä sitoo perehdyttämisen osat ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Hyvässä oppimistilanteessa tavoitteina on tulokkaan oman työn hallinnan lisääntyminen ja tulokkaan liittyminen työyhteisön jäseneksi.

Perehdyttämisestä saatava hyöty on suurempi kuin perehdyttäminen jaetaan osiin, siksi olisi hyvä valita useampi kuin yksi perehdyttäjä. Jaettua perehdyttämisprosessia on helpompi hoitaa kun perehdyttäjiä on monia. Parhaimmillaan perehdyt-

tämisen joka vaiheessa tulokas saa apua ja ohjausta aina kun tarvitsee. Perehdyttämisen alussa tulokas on aina keskellä jatkuvaa informaatiovirtaa ja siksi perehdyttämisen osiin jakaminen on järkevää. Perehdyttämisen aluksi on järkevintä käydä läpi yleiset ja mahdollisesti kaikkein kiinnostavimmat asiat. Keskittymistä ja oppimista vaativat asiat on paras opettaa myöhemmin. Kaikkein hyödyllisintä on jakaa perehdyttäminen niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Kyky kuvata ja selittää asioita mahdollisimman yksinkertaisesti on ominaista hyvälle perehdyttäjälle. Perehdyttäjän tulee muistaa, että tulokas ei luultavasti tunne työpaikan ammattikieltä. Esimerkiksi se, miten työpaikalla puhutellaan työtovereita, kuvaillaan asiakkaita, ilmaistaan vihaa ja tervehditään osakkeenomistajia, ovat kaikki kulttuuristen arvojen verbaalisia symboleja. (McShane & Von Glinow 2005, 480.) Hyvän perehdyttäjän tulisi toimia oppaana organisaation kulttuuriin. Hyvä perehdyttäjä on myös hyvä kuuntelija. On hyvä jutella myös muusta kuin työstä; kahvitaukokin voi toimia hyvänä perehdyttämistilanteena.

Hyvä perehdyttäjä antaa tulokkaalle mahdollisuuden arvioida hänen omia tekojaan ja käsityksiään sekä mahdollisuuden pohtia asioita eri näkökulmista. Vuorovaikutus ja yhteistyö mahdollistavat kokemusten vaihtamisen ja palautteen antamisen. Tulokkaalla tulisi olla aktiivinen rooli perehdyttämisessä esimerkiksi niin, että hän asettaa omia tavoitteitaan ja osallistuu perehdyttämisen suunnitteluun. Näin hän tuntee olevansa osa työyhteisöä.

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu myös aistia, koska perehdyttämisen on aika päättyä. Tilanteesta pois liukuminen on paras vaihtoehto. Taitava perehdyttäjä on tietoinen perehdyttämisen päättymisestä ja oman roolinsa perehdyttäjänä päättymisestä ja informoi tästä tulokasta. Informoinnin tulisi tapahtua niin, että tulokas ei tunne perehdyttäjän hylkäävän häntä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

8.4 Arviointi ja seuranta

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä:

- Tulokkaan tilanteen arvioiminen
- Organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arvioiminen

Perehdyttämisen toimivuutta tulisi arvioida koko perehdyttämisprosessin ajan. Uusia työntekijöitä on välttämätöntä seurata, jotta voidaan olla varmoja, että he ovat asettuneet hyvin uuteen organisaatioon. Seurannalla voidaan myös tarkistaa miten he pärjäävät uudessa työssään. Mikäli ongelmia ilmenee jo aikaisessa vaiheessa, ne voidaan seurannan avulla poistaa heti. On paljon parempi toimia näin kuin antaa ongelmien paisua hallitsemattomiksi. (Armstrong 1996, 485.)

Oppimistuloksia uusi työntekijä ja perehdyttäjä arvioivat yhdessä, jotta voidaan harkita mihin suuntaan tulokkaan perehdyttämistä kannattaa jatkaa. Tuloksia arvioidessa on tärkeää pyrkiä laadukkaaseen keskusteluun, jossa tulokkaan oma kokemus otetaan huomioon.

Organisaation johtajien toimenpiteet ja tulokkaan toimenpiteet tulisi ottaa huomioon kun arvioidaan perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Yrityksen tulisi koota myös perehdyttämisjärjestelmän toimivuus yhtenäiseksi tiivistelmäksi. Seurannan pitäisi olla yksinkertaista ja luottamuksellista ja lisäksi sen tulisi kerätä informaatiota, josta selviää perehdyttämisen toteuttamisen arviointi ja sen mukana saadut hyödyt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seuranta on tärkeätä käyttää myös tarkistaessa yrityksen valintaprosessia. Jos jostain syystä valinta ei ole tuottanut haluttua tulosta, on todella hyödyllistä selvittää miten näin pääsi käymään. Näin valintaprosessia voidaan jatkossa parantaa. Vääriä valintoja voi tapahtua useista syistä - esimerkiksi puutteellinen toimenkuva, heikko mahdollisten työntekijöiden etsiminen, heikot haastattelutekniikat ja heikko mainostaminen, epäsopivat testit tai rekrytointivastaavan ennakkoluulot ovat syitä joiden vuoksi valintaprosessi voi epäonnistua. Jos jokin edellisistä on havaittavissa organisaatiossa, tulisi tilannetta arvioida ja miettiä parannusehdotuksia, jotta vastaavat tekijät voidaan jatkossa estää. (Armstrong 1996, 485.)

Perehdyttämisen toteutusta arvioidaan usein kyselylomakkeilla, jotka mittaavat perehdytettävän asenteita. Kyselylomakkeet sisältävät usein väittämiä perehdyttäminen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä perehdyttämisohjelmaan. Arvioi-

nessa perehdyttämisohjelman onnistumista on tärkeää mitata tulokkaan kokemaa tyytyväisyyttä. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan pitäisi myös arvioida organisaation omien tavoitteiden täyttymistä perehdyttämisen näkökulmasta. Perehdyttämisen aikana saattaa olla vaiheita, jotka eivät ole kovin mielekkäitä tulokkaalle, mutta ovat silti aiheellisia yksilöllisen oppimisen tai organisaation näkökulmasta. Kun halutaan luoda positiivisia tunteita ja sitoutumista organisaatioon, on mielekkyyden tunteminen välttämätöntä perehdyttämisprosessin aikana, mutta tähän ei voida koko perehdyttämisprosessia perustaa. Pelkästään mielihyvän aikaansaamisella ei aina saavuteta riittävästi uuden työntekijän oppimiselle ja organisaation uudistumiskyvylle asetettuja tavoitteita. Tämä muodostaa ensimmäisen haasteen perehdyttämisen mittaamisessa.

Uudistavassa perehdyttämisessä mitataan koko tulokkaan uuden työn aloittamisvaiheen onnistumista, eikä pelkästään tilaisuuksia ja tilanteita, joita nimitetään perehdyttämiseksi. Tämä muodostaa toisen haasteen perehdyttämisen mittaamisessa. Sanaa ”perehdyttäminen” ei aina ymmärretä samalla tavalla ja siksi käsitys on tärkeää selvittää tulokkaalle, muuten hän saattaa perustaa lomakevastauksensa vain nimelliseen perehdyttämistilaisuuteen, ei työsuhteen alkuun eikä omiin oppimistuloksiin.

On suositeltavaa seurata perehdyttämisen onnistumista kyselylomakkeilla ja haastatteluilla. Näitä suunniteltaessa on tärkeää tuoda esiin organisaation perehdyttämismiselle asetettujen tavoitteiden näkökulma. Jokaisessa organisaatiossa itselle tärkeät tavoitteet on määriteltävä organisaation tilanteen perusteella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

8.5 Päätöskeskustelu

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen arvioimiseksi on oleellista kuunnella työntekijän ajatuksia kyseisistä prosesseista niiden päätyttyä. Monessa yhtiössä kuulu rekrytointivaiheessa luvatus ja todellisuuden välillä on huomattava. Päätöskeskustelussa on mahdollista saada arvokasta tietoa siitä, miten työntekijä on nämä vaiheet

kokenut ja tähän tietoon perustuen molempia prosesseja voidaan kehittää eteenpäin.

Keskustelu voidaan ajoittaa, esimerkiksi, koeajan päätteeksi. Siinä vaiheessa työntekijä on yleensä päässyt perille työnsä käytännön yksityiskohdista ja muodostanut jonkinlaisen kuvan organisaatiosta. Koeajan loppu on tulokkaalle tietynlainen saavutus, ja kuulluksi tuleminen tässä vaiheessa, uutena vanhana työntekijänä, vahvistaa luottamusta yhtiötä kohtaan. Lisäksi, keskustelu luo käsitystä siitä, miten tulokas on kotiutunut organisaatioon. Jos ongelmakohtia on havaittavissa, niihin voidaan puuttua välittömästi.

Ääritapauksissa, joissa toisen osapuolen odotukset eivät ole täyttyneet ja työsopimus puretaan, keskustelu on tärkeä väline erimielisyyksien selvittämiseksi. Näihin tilanteisiin saattaa piiloutua suuriakin tekijöitä, jotka nousevat esille myöhemmin aiheuttaen huomattavasti enemmän kustannuksia kuin jos niihin olisi puututtu aiemmassa vaiheessa. (Valvisto 2005, 50-51.)

Perehdyttämisprosessi ei lopu sen jälkeen kun yksilö on perehdytetty organisaatioon, työyhteisöön ja työympäristöön. Perehdytys jatkuu näiden jälkeen työnopastuksella, joka tutustuttaa tulokkaan hänen tulevaan työhönsä ja sen tekemisen menetelmiin. Seuraava kappale käsittelee laajemmin tätä käytännönläheistä prosessia.

8.6 Työnopastus

Perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, joka voi kestää tehtävästä riippuen muutamasta päivästä muutamiin kuukausiin. Yleistäen voidaan sanoa, että noin vuoden kuluttua tulokas pystyy antamaan täyden työpanoksensa tehtävässään. (Kauhanen 2003, 246.)

Työnopastus-termillä tarkoitetaan toimintatapoja, joiden avulla uudelle tai vanhalta työntekijälle annetaan tarvittavat taidot työtehtävän suorittamiseen. (Dressler 2006, 135) Tämä opinnäytetyö keskittyy työnopastukseen uuden työntekijän nä-

kökulmasta, koska case-yrityksessä työnopastus suoritetaan usein uusille työntekijöille.

Työnopastuksen käsite on laajentunut viime vuosien aikana. Työnopastus keskittyi ennen työn teknisten taitojen opettamiseen, mutta nykyään työ ja työntekijät vaativat tiimityöskentelyä, päätöksen tekoa, kommunikaatiotaitoja ja koulutusta. Lisäksi, yritykset ovat tänä päivänä enemmän ja enemmän teknisesti kehittyneitä ja työntekijät tarvitsevat koulutusta myös teknisissä ja atk-aidossa. (Dressler 2001. 135.)

Työnopastuksen tarkoitus on tukea tulokasta itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen. Systemaattisen ja hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena uusi työntekijä oppii uudet asiat nopeasti ja kunnolla. Taitojen kehittyessä työn laatu ja tehokkuus kasvavat sekä kollegoiden valvontaa ja apua vaaditaan vähemmän. Tämä helpottaa työskentelyä sekä säästää sekä aikaa että rahaa. (Kangas 2003, 13.) Työnopastuksen tarkoituksena on myös pitää huolta, että tulokas saa itsevarmuuden tulevan tehtävän riittävään suorittamiseen. Viitalan mukaan työnopastuksessa on tarpeellista läpikäydä seuraavat asiat:

- Työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- Työn sisältö, työvaiheet sekä työnteon periaatteet
- Työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- Työpaikan siisteyden ja turvallisuuden liittyvät näkökohdat
- Toimintaohjeet häiriötilanteissa
- Työn menestyksellisyysarviointi ja mittarit oppimahdollisuudet jatkossa

(Viitala 2004, 262.)

Työnopastuksen hyödyt

Armstrongin mukaan (1996, 530) tehokas työnopastus voi:

- Vähentää oppimiskustannuksia

- Parantaa yksilön, tiimin ja yrityksen suoritusta työtehon, laadun, nopeuden ja kokonaistuoton näkökulmasta
- Parantaa toiminnan joustavuutta laajentamalla työntekijöiden jo olemassa olevia taitoja
- Houkutella laadukkaita työntekijöitä yritykseen tarjoamalla oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia
- Lisätä työntekijöiden sitoutumista rohkaisemalla heitä toiminaan organisaation mission ja tavoitteiden mukaisesti
- Auttaa kehittämään positiivisen kulttuurin organisaatiossa
- Tarjota korkeatasoisempaa palvelua asiakkaille

Työnopastuksen tavoitteet

Työnopastuksen tavoitteina ovat työn kokonaiskuvan hahmottaminen ja työtehtävien osien hallinta. Kummankin omaksuminen on työn onnistumisen kannalta välttämätöntä. On tärkeää, että tulokas hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputulosten näkökulmasta. (Viitala 2004, 263.)

Työnopastuksessa on tavallisimmin kysymyksessä rajattu kohde, ja siksi tavoitteet ja itse opetustapahtuma on suunniteltava yksityiskohtaisesti. Tavoitteet voidaan määritellä seuraavilla kolmella tasolla:

1. Organisaatioyksikön tasolla
2. Yksilöllisten suoritusvaatimusten tasolla
3. Yksilöllisten valmiuksien tasolla

Ensimmäisessä kohdassa, organisaatioyksikön tasolla työopastuksella pyritään poistamaan virheelliset työtavat tai oppimaan tehtävien suorittaminen uudella tavalla. Case-yrityksessämme tämä työnopastuksen tavoite on jälkimmäinen. Mittarina tässä voidaan käyttää aikaa, eli kuinka nopeasti uusi suoritustapa omaksutaan.

Yksilöllisten suoritusvaatimusten tasolla on tärkeää määritellä kriteerit ilmoittamalla tehtävän suorittamisen ydinkohdat ja niiden suoritustason kriteerit. Sen jälkeen voidaan asettaa tavoitteet.

Kolmannessa kohdassa, yksilöllisten vaatimusten tasolla on määriteltävä tehtäväsä vaaditut tiedot, taidot ja asenteet. Tulokkaan on hahmotettava työn kokonaiskuva ja koko prosessi, jonka osana hänen tehtävänsä on. Hänen pitää tietää myös, mikä asema hänen omalla yksiköllään on prosessissa.

Suorittajan asenteet on huomioitava työnopastuksessa. Vaadittuun tulokseen ei aina riitä pelkkä tehtävän tiedollinen tai taidollinen osaaminen. Työnopastuksen on kiinnitettävä huomiota myös motivointiin ja tarpeelliseen informointiin työn mahdollisesta vaikutuksesta työtovereihin ja yrityksen tulokseen. Uutta työntekijää on hyvä informoida myös laatuksiteereistä. Lisäksi, tulokkaan oikean asennoitumisen kannalta on tärkeää, että vaatimustaso on oikein asetettu, johtaminen on hoidettu oikein ja tarpeellinen palaute annetaan. (Lepistö 2000, 70.) Molempipuolinen avoimuus on hyödyllistä kummankin osapuolen näkökulmasta.

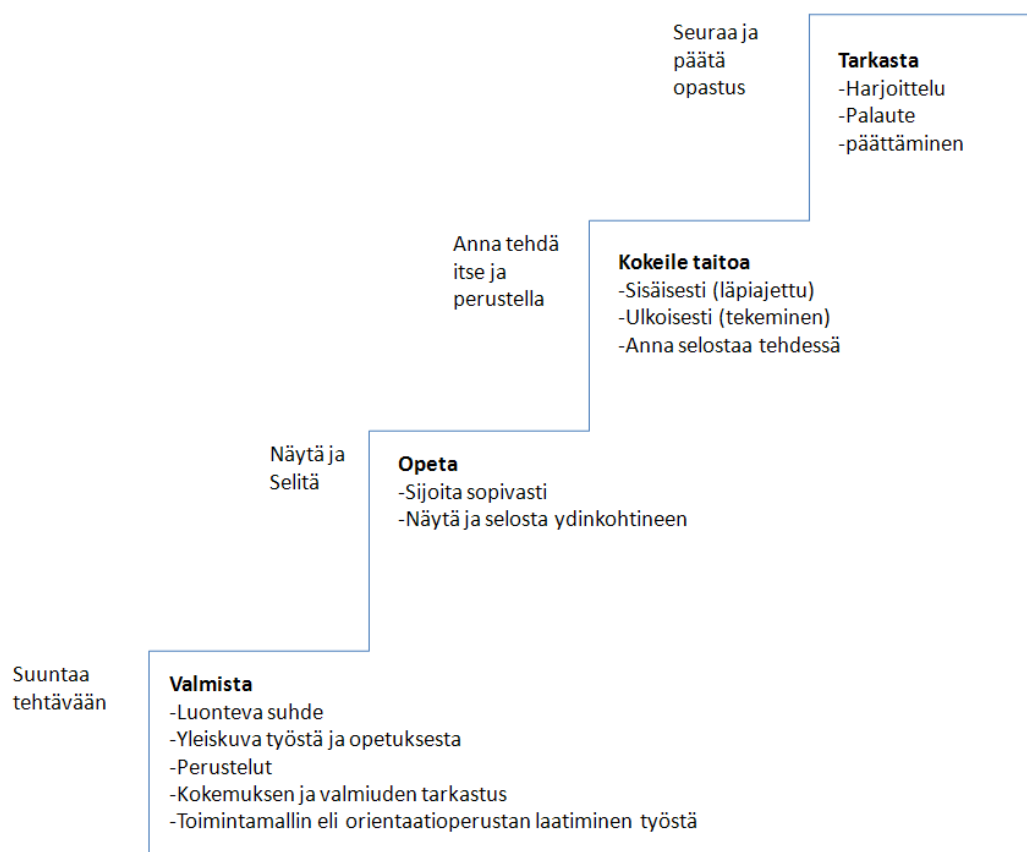
Hyvä työnopastaja tuntee tarpeeksi hyvin tulokkaan tulevan työn. Hänen ei kuitenkaan tarvitse olla kyseisen työn asiantuntija; päinvastoin, se voi jopa tehdä opimisesta vaikeampaa. Asiantuntija ei välttämättä kykene selittämään tärkeitä asioita ja tekijöitä, koska työstä on tullut rutiininomaista hänelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Kokonaiskuvan muodostaminen työstä

Työnopastuksen lähtökohtana voidaan pitää orientaatioperustan eli hyvän kokonaiskuvan luomista työstä. Työn rakenne, sen keskeisimmät ominaisuudet sekä tehtävään liittyvät säännöt ja periaatteet ovat kaikki linkitetty toisiinsa toimivaksi kokonaisuudeksi. Opastaja näyttää myös käytännössä, miten tehtävä suoritetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235.)

Usein työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu mallioppisen avulla: uusi työntekijä opetetaan konemaisesti kopioimaan kokeneemman työntekijän toimintatapoja ymmärtämättä työn syvempää merkitystä (Viitala 2004, 264). Opetetaan asioita ”hauki on kala” – menetelmällä, jolloin tulokas oppii tekemään työn, mutta ei ymmärrä sen syvempää merkitystä ja yhteyttä muihin toimintoihin.

Pirnes on luonut neljän askeleen mallin, jonka avulla voidaan vahvistaa työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä. Malli painottaa tulokkaan oman prosessoinnin merkitystä uuden asian oppimisessa. (Viitala 2004, 263-264.) Tulokkaan on hyvä läpikäydä tuleva tehtävä ajatuksissaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että opastettava toistaa omin sanoin työvaiheet ja niiden keskeisimmät kohdat. Näin tulokas saa käsityksen työn pää- ja osatavoitteista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235). Mallissa tunnustetaan puhumisen ja ajattelun ratkaiseva merkitys uuden asian oppimisessa. Mallissa myös tähdätään tulokkaan itseluottamuksen vahvistamiseen painottamalla rohkaisevan palautteen antamista. (Viitala 2004, 263-264.)



Kuvio 4. Työnopastusmalli Pirnes 1984 (Viitala 2004, 263).

Sherman, Bohlander & Snell (1998, 227) ovat selittäneet tarkemmin neljän askeleen työnopastusmallia. Se selittää miten työnopastuksen pitäisi sujua käytännössä. Sitä voidaan käyttää myös työnopastajan muistilistana, jonka mukaan työnopastuksessa edetään.

Shermanin mukaan ennen varsinaista työnopastusta työnopastajan tulisi tehdä kolme asiaa:

1. Päättää, mitä tulokkaalle on opetettava, jotta tämä voi suorittaa työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti, turvallisesti, taloudellisesti ja älykkäästi.
2. Huolehtia, että tarvittavat työvälineet, laitteet, tavarat ja materiaalit ovat valmiina.
3. Huolehtia, että työpaikka on hyvässä järjestyksessä, juuri sellaisena kuin tulokkaan odotetaan säilyttävän se.

Kun nämä kolme asiaa ovat kunnossa, työnopastaja voi siirtyä tulokkaan kanssa noudattamaan neljän askeleen työnopastus mallia.

Työsuojeluasiat työnopastuksessa

Lainsäädäntö edellyttää, että työ tulee järjestää siten, että työntekijän terveyden edellytykset turvataan. Työsuojelusta ja työympäristöstä huolehtiminen kuuluu esimiesten ohella myös kaikille työntekijöille. (Kärkkäinen 2002, 83.)

Työnopastus on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua. Ennakoivaan työsuojeluun kuuluu, että työssä tai työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet poistetaan tai niitä vähennetään jo ennen työn aloittamista. Mahdollisista vaaroista tulee antaa erityistä opastusta kiinnittämällä huomiota vaarojen tunnistamiseen ja menettelytapoihin vaaratilanteiden ennalta ehkäisemiseksi. Hyvään työnopastukseen kuuluu työssä mahdollisesti esiintyvien vaaratekijöiden esille tuominen ja turvallisten työtapojen korostaminen. (Työturvallisuuskeskus 2006, [Verkkodokumentti].)

Kansainvälistyminen, rajojen avautuminen valtioiden välillä ja yhteiskunnan rakennemuutokset ovat asettaneet yhä suurempia vaatimuksia hotellien turvallisuudelle. Jokapäiväisessä työskentelyssä on huomioitava hotellin asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuus- sekä yritysturvallisuuskohdat. Turvallisuustietoinen ajattelutapa on nykyään osa vastaanoton työntekijän ammattitaitoa. Turvallisuus-

desta huolehtiminen on hotellille myös kilpailuetu, koska se vaikuttaa asiakkaan hotellivalintaan. Kuitenkin, yleensä hotellit käyttävät sitä kuitenkin markkinoinnin apuna matalalla profiililla, sillä se voidaan helposti menettää. On väärin ja epärealistista luulla, ettei onnettomuuksia tai rikoksia voi tapahtua minulle, meille ja asiakkaille sekä hotellille. Naiivi ja välinpitämätön suhtautuminen saattaa jopa edesauttaa ikävien ilmiöiden syntymistä.

Hotellin vastaanotto sijaitsee yleensä pääovien lähellä, jolloin vastaanoton henkilöstöllä on erinomainen mahdollisuus nähdä hotelliin tulevia, sieltä lähteviä sekä hotellin sisällä liikkuvia ihmisiä. Ammattitaitoiseen työhön kuuluu tarkkailla aktiivisesti kaikkea toimintaa vastaanoton työympäristössä. Turvallisuuskysymyksiin on suhtauduttava neutraalisti, realistisesti ja asiallisesti, ei yli- eikä alireagoiden. Hotellissa tulisi kehittää yhteiset operatiiviset työohjeet tilanteisiin, joissa asiakas- henkilö- ja yritysturvallisuus on vaarassa. Niiden suunnittelussa on otettava huomioon ennaltaehkäisevät toimenpiteet, vaaratilanteisiin varautuminen ja niissä toimiminen sekä miten tilanteita selvitetään ja miten toimitaan jälkikäteen. (Alakoski, Hörkö & Lappalainen 2006, 127.)

Tehtäväanalyysi

Työnantajat määrittelevät mitä tietoja, taitoja ja kykyjä tietty työ vaatii. Tehtäväanalyysi on työkalu, jota käytetään tarvittavien tietojen, taitojen ja kykyjen tunnistamiseen. Analyysissä työ jaetaan osatehtäviin, jotka opetetaan tulokkaalle. (Dressler 2001, 136.)

Ajan tasalla oleva ja huolellisesti laadittu tehtäväanalyysi auttaa ymmärtämään työn sisältämät tehtävät ja vaatimukset tarjoamalla kaiken siihen liittyvän tiedon. Nämä tehtävät ja vaatimukset puolestaan määrittelevät tiedot, taidot ja kyvyt, joita tarvitaan tehtävän suorittamiseen. Niiden määrittämisen jälkeen voidaan tunnistaa, minkälaista työnopastusta tietty työ vaatii. (Gómez-Mejía ym. 2006, 246.)

Tehtäväanalyysin ensimmäinen vaihe on listata kaikki työn sisältämät tehtävät ja vaatimukset. Seuraavaksi listataan vaiheet, jotka työntekijät tulee suorittaa suoriutuakseen jokaisesta tehtävästä. Seuraamalla kokeneita työntekijöitä ja kyselemällä

heiltä tarpeellisia kysymyksiä voidaan saada selville tiedot, taidot ja kyvyt, joita tulokas tarvitsee tulevassa työssään. Kun tehtäväanalyysi tehdään näin, se auttaa työnopastajia valitsemaan oikeanlaisen sisällön työnopastusohjelmaan ja valitsemaan tehokkaimman työnopastusmenetelmän.

Nykyään tehtäväanalyysi on muuttumassa tarkasta tehtävien määrittelystä joustavampaan kokonaisuuteen kyvyistä, joita tarvitaan osatakseen työnsä paremmin. Kun työ muuttuu ja enemmän töitä tehdään tiimeissä, työ vaatii joustavuutta ja sopeutuvaa käyttäytymistä tarpeen tullen. Competency assessment on yksi osaamisen arviointimenetelmä ja se keskittyy tietoihin ja taitoihin, jotka työntekijä tarvitsee suoriutuakseen hyvin työstään. Competency assessment keskittyy erityisesti analysoimaan tietoja ja taitoja, joita tarvitaan tieto- ja päätöksentekopainotteisissa töissä. Työnopastusohjelmat vanhentuvat helposti dynaamisessa työnyhteisössä. Competency assessment- arviointimenetelmään pohjautuvat työnopastusohjelmat ovat puolestaan joustavampia ja ne saattavat kestää pidempään. (Sherman ym. 1998, 218-219.)

Toimenkuva

Toimenkuva on tehtäväanalyysissä kerätyn tiedon yhteenveto (Goméz-Mejía ym. 2006, 65). Se on lista työssä tarvittavista taidoista ja velvollisuuksista sekä kiintopiste, silloin kun määritellään mitä koulutusta tarvitaan työn suorittamiseen (Dressler 2001, 136-137).

Best Western Hotel Raumanlinnan kaksi olennaista toimintoa ovat vastaanotto sekä kerroshoito. Näiden toimintojen sujuva yhteistoiminta on koko organisaation kannalta oleellista. Tässä opinnäytteessä tutustumme sekä vastaanottovirkailijan että kerroshoitajan toimenkuviin. Kaikki organisaation toiminnot perustuvat Best Western ketjun yhteisiin standardeihin ja kaikessa pyritään asiakkaan tyytyväisyyteen.

Vastaanottovirkailijan toimenkuva Best Western Hotel Raumanlinnassa

Vastaanottovirkailijan päätehtävänä on huolehtia hotellin vastaanoton asiakaspalvelusta. Monessa tilanteessa hän toimii yrityksen käyntikorttina antaen kasvot

organisaation toiminnalle. Hän ottaa vastaan huonevarauksia, hoitaa asiakkaiden tulo- ja lähtöselvitykset sekä laskutuksen. Työhön kuuluu lisäksi postin ja erilaisien tiedotteiden toimittamista asiakkaille sekä puhelujen välittäminen ja sähköposteihin ja muihin viesteihin vastaaminen. Vastaanottovirkailija opastaa asiakkaita myös jakamalla tietoa paikkakunnan tilaisuuksista, kulkuyhteyksistä ja nähtävyyksistä. Hänen on tiedettävä, mitä paikkakunnalla tapahtuu. Vastaanotossa huolehditaan myös yksityiskohtaisten tilastojen pitämisestä huoneiden käytöstä sekä muusta sovitusta raportoinnista. Yhteydenpito hotellin muiden osastojen kanssa, Raumanlinnan tapauksessa siis lähinnä kerroshoidon, kuuluu vastaanottovirkailijan tehtäviin. Koska vastaanotto on hotellin keskus, virkailijan on tiedettävä mitä muualla talossa tapahtuu.

Vastaanottovirkailijan työtehtävät vaihtelevat usein ennakoimattomasti. Keskeytykset ja uudet kiireelliset työtehtävät ovat luonteenomaisia työssä. Siten vastaanottovirkailijan työ ei ole kovinkaan helposti suunniteltavissa. Nopeasti vaihtuvat asiakaspalvelutilanteet edellyttävät joustavuutta, stressinsietokykyä sekä vuorovaikutus- ja organisointitaitoja. Kiireajat vaihtelevat vuodenaikojen ja viikonpäivien mukaan. Tietokoneen ollessa pääasiallinen työväline, vastaanottovirkailijan on hallittava hyvin hotellin hotellijärjestelmän käyttö ja yleisimmät tietokoneohjelmat.

Vastaanottovirkailijan työ on kolmivuorotyötä. Jokaiseen työvuoroon kuuluu normaali asiakaspalvelu. Sen lisäksi eri työvuorojen velvollisuuksia voidaan eritellä seuraavasti:

AAMUVUORO	PÄIVÄVUORO	YÖVUORO
Faksin tarkkailu uusien varausten varalta	Asukassauna päälle kello 15.00, jos ei naisia asukkaissa riittää vain toinen sauna. Asukassauna ma-to 16.00-19.00	Listojen mapittaminen omiin kansioihinsa, seuraavan päivän varaukset päivämappiin
Uudet varaukset varauskanavista	Tarkistetaan kulutetut minibaari-tuotteet siivouslistoilta ja siivotut huoneet koneelta	Laskukopioiden mapitus takahuoneeseen
Tarkastetaan uudet varaukset sähköpostista	Kassanlasku vuoronvaihteessa	Lobby barin tilitys (valomerkki kello 01.30)
Postin avaus, päivämäärä ja lajittelu	Uudet varaukset varauskanavista	Yöajo (erillinen ohje)
Saapuvien tarkastus, tarvitaanko esimerkiksi lisävuoteita, pinnasänkyä tai onko muita erikoistoivomuksia	Uudet varaukset sähköpostista	Tulostetaan siivouslistat Hogalta, myös lista tulevan päivän aikana saapuvista asiakkaista
Ryhmiä avainkortit valmiiksi		Asuvista lista mappiin (löytyy arkistosta)
Kassanlasku vuoronvaihteessa		Pöytien pyyhintä, varaston täydennys ja niin edelleen

Kerroshoitajan toimenkuva Best Western Raumanlinnassa

Työhön tultaessa ensimmäinen kerrosvuoroon saapuva noutaa vastaanotosta avaimet sekä päivän siivouslistan ja vie ne mukanaan neljännen kerroksen taukotiilaan. Listat laitetaan kuntoon kerroksittain ja niihin merkitään mahdolliset lisähuomiot huoneita koskien. Huonesiivous aloitetaan normaalisti ylemmistä kerroksista, mikäli ei muuta mainita.

Kerroksilla työskentelevät ottavat esille hotellivaunun, siivouskärryn, imurin sekä pyykkirullakot likapyykkiä varten. Jokaisella kerroksella huolehditaan siitä, että hotellivaunussa on kaikki tarvittava, siivousvälineet ovat kunnossa ja pesuainepulot täytettyinä sekä likaiset siivousliinat ja roskat viety pois kerrokselta poistuttaessa. Kerroksen ollessa valmis siivotut huoneet ympyröidään päällystystä ja kulutetut minibaarituotteet merkitään minibaarilistaan.

Itse huonesiivous tapahtuu seuraavasti:

Huoneeseen mentäessä

- Ikkunoiden avaaminen

WC

- Wc-pöntön pesu ainetta käyttäen, harjaus, pyyhintä ulkopinnoilta ja alaosasta, kuivaus
- Suihkun/kylpyammeen sekä hanan suihkutetus, pyyhintä, kuivaus
- Peilin ja lavuaariseinien pyyhintä
- Tuhkakupin pesu
- Lavuaarin pesu, kuivaus
- Lattian pesu

Huone

- Petaus
- Imurointi
- Pölyjen pyyhintä kostealla (päätytasot, ikkunalauta, televisio, sänkyjen päätylistat, taulun yläreunat)
- Peilien pyyhintä
- Minibaarin tarkistus
- Verhojen asettelu, huonekalujen paikan asettelu ja yleisilmeen tarkastus
- Huoneen koodaus puhtaaksi TV:n kautta

Paperille

- Huoneen merkitseminen puhtaaksi
- Minibaarin kulutukset

Työvuoron aikana huolehditaan lisäksi käytävien yleisestä siisteydestä, käytävä imuroidaan ovien edestä samalla kuin huone. Asiakasporraskäytävä imuroidaan päivittäin kerrokselta alemmalle tasanteelle asti ja ovet sekä muut lasi- ja peilipinnat pyyhitään. Lisäksi kerrosvuorolaiset pitävät huolta likaisten siivousliinojen sekä lasien pesemisestä sekä lajittelevat tyhjät pullot kolmannen kerroksen pullovarastoon.

Työvuoron päätteeksi huolehditaan, että kaikki siivouskärryt, hotellivaunut, rullakot ja muu ylimääräinen on poissa käytäviltä. Siivouskärry tyhjenetään roskista ja liinavaatekärry ylimääräisistä tavaroista. Siivouksen päälistan sekä minibaarilistojen paikkansapitävyys tarkastetaan ja listat sekä avaimet viedään hotellin vastaanottoon. Roskat ja lehdet viedään ulos sisäpihan jäte- ja kierrätysastioihin.

Kiireisinä päivinä huonesiivouksen nopeuttamiseksi toimitaan seuraavalla tavalla:

- Imuroidaan vain tarvittaessa
- Pölyjä pyyhitään vain sieltä mistä on tarpeellista (pöydät)
- Peilit putsataan vain jos ne ovat likaiset
- Käytävää ei imuroida, vaan poistetaan ainoastaan näkyvät roskat
- Siivouskärryä ei tarvitse täyttää, jos seuraava päivä ei ole kiireinen ja on itse työvuorossa
- Roskat viedään vain sekaroskien (haisevat) osalta, pullot viedään kul-
kiessa kolmanteen kerrokseen omille paikoilleen

Kun taas päivinä, jolloin aikaa on enemmän:

- Pyyhitään pölyjä kaapeista, televisioiden takaa, yläpinnoista
- Pyyhitään huoneiden tuulettimet
- Imuroidaan petauspatjojen alapinnat

Kerrosvoimien töihin kuuluu myös muita tehtäviä, kuten aamiaishoito sekä sosi-
aali- ja saunatilojen siisteydestä vastaaminen. Näihin toimiin on kuitenkin omat
vuoronsa, jotka eivät tule uuden työntekijän tehtäväksi työsuhteen alussa. Jokai-
nen tulokas aloittaa työnsä kerrosvoimien ja vasta myöhemmin keskustellaan
mahdollisesta halukkuudesta sauna- ja aamiaisvuoroihin. Yksityiskohtaisen tiedon
antaminen muista vuoroista heti työsuhteen aluksi olisi siis vain tulokasta häm-
mentävää, joten keskitymme tässä opinnäytteessä ainoastaan kerrosvoimien tehtä-
viin.

9 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNANSSA

9.1 Yleinen perehdyttäminen Best Western Hotel Raumanlinnassa

Tällä hetkellä Best Western Hotel Raumanlinnassa ei ole varsinaista perehdyttämishjelmaa. Tulokas aloittaa ensimmäisen työpäivän perehdyttäjän kanssa, jonka kanssa käydään läpi tulevan työn kannalta oleellisia asioita. Sekä vastaanoton että kerroshoidon esimiehet yrittävät mahdollisuuksien mukaan olla läsnä tulokkaan ensimmäisenä päivänä. Perehdyttämisen yleinen osa sekoittuu vahvasti varsinaiseen työnopastukseen ja yleisen tiedon saaminen ja omaksuminen on paljon tulokkaan oman aktiivisuuden vastuulla. (A.Ignatius-Helander, henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008.)

9.2 Vastaanottovirkailijan työnopastus Best Western Hotel Raumanlinnassa

Raumanlinnassa vastaanottovirkailijan työ on vuorotyötä. Harjoittelija ei kuitenkaan yleensä aloita mistään tietystä vuorosta. Työnopastus on organisoitu niin, että tulokas viettää muutaman ensimmäisen päivän ”päivävuorossa” kahdeksasta neljään, saadakseen jonkinlaisen kuvan siitä, mitä hotellissa ylipäätään tapahtuu. Tällä tyyllillä pyritään opettamaan tulokkaalle vastaanotossa käytettävät laitteet mahdollisimman hyvin. Toivottavaa on myös, että tulokas työskentelee minimissään kolme päivää kerroshoidossa, jotta hän oppii ja ymmärtää mitä hotelli todellisuudessa myy. Vastaanotossa on käytössä myös perehdyttämisoapas, joka pyritään jakamaan kaikille tulokkaille. Opas sisältää perustietoa Best Western ketjusta, Raumanlinnasta ja vastaanottovirkailijan työstä. Opas nähdään hyödyllisenä, mutta ei ole varmaa, paljonko tulokkaat loppujen lopuksi sitä käytännössä hyödyntävät. (J.Blåfield, henkilökohtainen tiedonanto 10.03.08; Raumanlinnan vastaanoton perehdyttämismateriaali.)

9.3 Kerroshoitajien työnopastus Best Western Hotel Raumanlinnassa

Raumanlinnan kerroshoidossa työnopastus nojaa vahvasti käytännön kokemuksen synnyttämiseen. Heti ensimmäisenä päivänä, työympäristöön tutustumisen jälkeen tulokas siirtyy kokeneemman työntekijän pariin opettelemaan huonesiivousta, perehtyen aluksi huoneen puolen siivoamiseen. Työnteko aloitetaan petaamisen harjoittelulla, ja vähitellen tulokkaan toimenkuvaa laajennetaan koskemaan esimerkiksi minibaarien tarkastuksen ja yksityiskohtien huomioimisen. Vessan siivous opetetaan vasta kun tulokas hallitsee huoneen puolen, keskimäärin noin viikon kuluttua työn aloittamisesta. Työvälineiden käyttö sekä esimerkiksi pesuaineet, pyykkikäytännöt ja varastot tulevat tutuiksi työn ohessa.

10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

10.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ymmärtää tutkimuskohdetta ja sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän ajatukseen sisältyy, että todellisuus on moninainen, eikä sitä voida tutkimuksessa pirstoa osiin mielivaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien etsimiseen. Näistä syistä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tähän opinnäytetyöhön. (Heikkilä 1999, 16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.)

Arvot ovat suuressa merkityksessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkijan on pidettävä mielessä arvolähtökohdat, koska arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Yleisesti voidaan todeta, että kva-

litatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä.

Tutkittavan aineiston suuruuden päättäminen on ongelmallista kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija(t) alkaa kerätä aineistoa jo ennen kuin on päättänyt miten monta tapausta hän tutkii. Aineisto on riittävä silloin, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 1997, 161, 180-181.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin kyseistä menetelmää. Päätimme ensin haastatella kolmea henkilöä kerroshoidosta sekä kolmea henkilöä vastaanotosta. Mikäli tämä ei olisi tuottanut haluttuja tuloksia, olisimme jatkaneet haastatteluja. Samat asiat alkoivat kuitenkin kertaantua haastatteluissa ja päätimme, että enempää haastatteluja ei tarvita.

Haastattelut ovat yksi tunnetuimmista kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä (Mason 2002, 63). Tässä opinnäytetyössä tiedonhankinnan menetelmänä oli teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelulle on tyypillistä, että ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutustilanteessa tutkittavan kanssa. Tämä tilanne tuo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun kohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 47-48.)

10.2 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Valitsimme haastateltaviksi kaksi työntekijää kerroshoidosta ja kaksi työntekijää vastaanotosta sekä kummankin osaston esimiehet. Esimiehet valitsimme haastateltaviksi, koska halusimme saada käsityksen perehdyttämisen tilasta myös esimiesten näkökulmasta. Työntekijöiden valintakriteerinä käytimme sitä kuinka kauan he ovat työskennelleet case-yrityksessämme. Valitsimme kummastakin osastosta työntekijän, joka on ollut työssä talossa mahdollisimman kauan sekä työntekijän,

joka on juuri aloittanut työskentelyn. Uskoimme tämä tavan tuottavan meille mahdollisimman kattavan näkökulman perehdyttämisen nykytilasta.

Haastattelurungon (liite 1) jaottelimme teemoittain ja teoriaosan mukaisesti. Haastattelurunko oli kaikille haastateltaville sama, mutta mikäli haastateltava ei muistanut riittävän hyvin omia kokemuksia perehdyttämisestään pyysimme häntä keskittymään case-yrityksen nykyiseen perehdyttämiskäytäntöön. Ensimmäinen teema käsitteli organisaatioon perehdyttämistä ja sen tarkoituksena oli selvittää mitä tietoa kaivataan ennen varsinaisen työsuhteen alkua ja kuinka tärkeä esimiehen rooli on organisaatioon perehdyttämisessä. Toisen teeman, perehdyttäminen työyhteisöön, tavoitteena oli tutkia miten sosiaaliseen ympäristöön perehdyttäminen tulisi hoitaa ja miten helppoa tulokkaan on omaksua oma rooli organisaatiossa. Kolmantena teemana oli perehdyttäminen työhön, vastuualueisiin ja velvollisuuksiin ja tämän teeman tarkoituksena oli selvittää mitä asioita työnopastuksessa tulisi huomioida ja miten se käytännössä tulisi toteuttaa. Neljäntenä teemana oli teoriaosasta poiketen perehdyttämisen parantaminen multimediateknologiaa hyödyntämällä. Teema valittiin, koska halusimme kartoittaa yrityksen työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita opinnäytteemme lopputuotteesta.

Haastattelupyynnön yhteydessä haastateltaville kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kyse yleisesti. Haastatteluja suunnittelimme tekevämme kuusi, mutta yksi suunnitelluista haastateltavista kieltäytyi vedoten siihen, että hänellä ei ole paljon annettavaa tutkimukselle. Hän kuitenkin suositteli toista työntekijää, joka suostui haastateltavaksi ja näin saimme toteutettua suunnitellut kuusi haastattelua.

Haastattelut suoritettiin viikoilla 10-11 ja ne tehtiin kohdeyrityksessä pääsääntöisesti suljetussa tilassa, jossa olivat läsnä ainoastaan haastattelijat ja haastateltava. Haastattelut olivat kestoaltaan 35-50 minuuttia ja ne suoritettiin haastateltavan työajalla. Kaikki haastattelut sujuivat todella mukavasti ja ilmapiiri oli hyvä ja rento. Kuuden haastattelun aikana tuli yhteensä 9 keskeytystä, mutta ne eivät kuitenkaan häirinneet haastattelun kulkua vaan keskustelu jatkui sujuvasti keskeytyksen jälkeenkin. Haastatteluissa käytimme nauhuria, koska tahdoimme varmistaa mahdollisimman luonnollisen vuorovaikutustilanteen, jossa kumpikin osapuoli keskittyy ainoastaan keskusteluun. Jälkeenpäin nauhurin käytöstä oli apua ja huomasimme,

miten jotkut yksityiskohdat olisivat unohtuneet jos nauhuria ei olisi käytetty. Kuuntelimme haastattelut välittömästi uudelleen ja kirjoitimme ne puhtaaksi tietokoneelle. Näin varmistimme, että kaikki oleellinen tuli huomioitua eikä mikään tärkeä päässyt unohtumaan.

10.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on onnistunut, jos tutkimuskysymyksiin on saatu luotettavia vastauksia. Tutkimus tulee suorittaa rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta mitään haittaa. (Heikkilä 1999, 28)

Realibiliteetti

Realibiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eli luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin.

Tutkimuksen realibiliteettin onnistumisen kannalta tutkijan tulisi olla koko tutkimuksen ajan kriittinen ja tarkka. Virheitä voi tapahtua esimerkiksi tietoja käsitellessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa totuudenmukaisesti ja selvästi. (Heikkilä 1999, 29; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 214.) Realibiliteetin onnistumisesta tässä opinnäytteessä kertoo se, että tutkimustulokset olivat hyvin yhtenäisiä teoriaosan kanssa. Pyrimme opinnäytetyömme virheiden minimointiin tarkalla suunnittelulla ja luotettavuuden parantamiseen tutkimuksen selvällä ja totuudenmukaisella selostamisella sekä tekemällä kokeiluversion ennen varsinaista lopputuotettamme.

Validiteetti

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen oli alun perin tarkoituskin selvittää. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija luulee tutkivansa. (Heikkilä 1999, 213) Tutkija tutkii helposti vääriä asioita jos hän ei ole asettanut täsmällisiä tavoitteita tutkimuk-

selleen. Karkeasti ottaen validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Tutkimuksen validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen ja siksi se on varmistettava etukäteen. Validius voidaan varmistaa huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla.

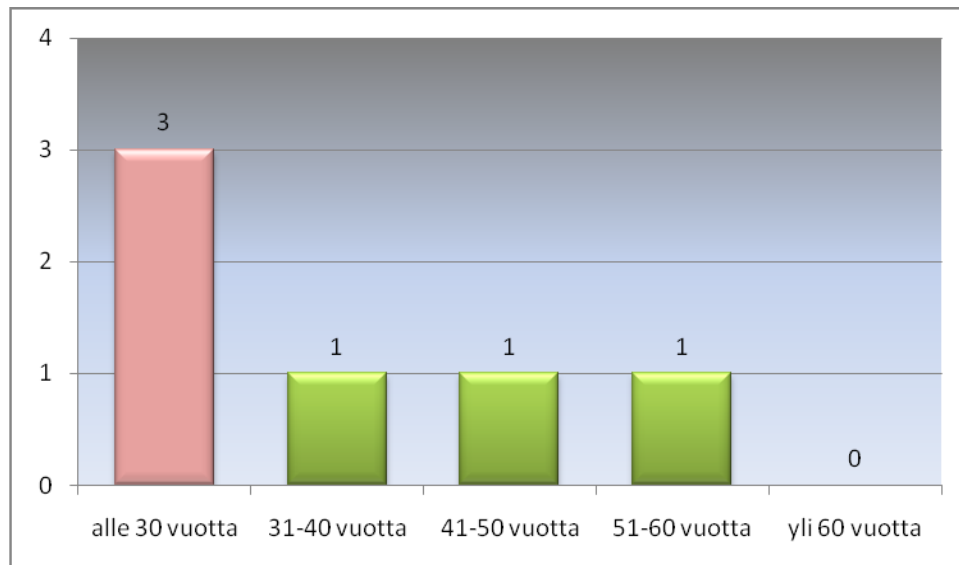
Tutkimuksen validiuden pyrimme varmistamaan mahdollisimman tarkalla teema-haastattelun suunnittelulla sekä tekemällä teemahaastattelurungon yhtenäiseksi tutkimuksen teoriaosan ja viitekehyksen kanssa. Tutkimuksen validiutta tukee myös saatujen vastausten samankaltaisuus.

10.4 Teemahaastattelutulokset

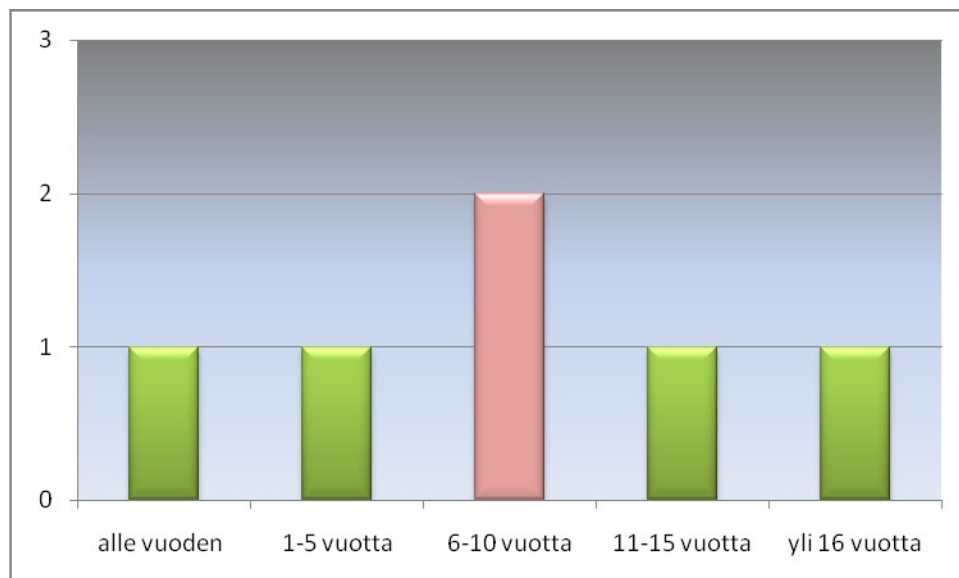
Teemahaastattelutulokset analysoimme teemoittain. Keräsimme jokaisen haastateltavan ajatukset yhdestä teemasta kerrallaan ja kokosimme teemasta yhtenäisen kappaleen. Näin saimme selkeyttä tutkimustulosten esittämiseen ja havaitsimme helpoimmin haastateltavien vastausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Esittelemme ensin mitä mieltä haastateltavat yleisesti olivat teemojen sisältämistä aiheista ja sitten esitämme ranskalaisin viivoin haastateltavien kiinnostavimpia ja merkityksellisimpiä ajatuksia kyseisistä aiheista.

Haastateltavien taustatiedot

Haastateltaviksi valitsimme iältään, asemaltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan toisistaan poikkeavia työntekijöitä, jotta saisimme mahdollisimman monipuolisen kuvan case-yrityksen perehdyttämisestä. Haastateltavien ikä vaihteli 19-53 vuoden välillä. Kerroshoidon kolmesta haastateltavasta yksi oli hotelliemäntä ja kaksi kerroshoitajaa. Vastaanotosta haastattelimme vastaanottopäällikköä sekä kahta vastaanottovirkailijaa. Kerroshoidossa työskentelevät olivat koulutustaustaltaan kansakoulun/ammattikoulun käynyt, lukion käynyt ja ammattikorkeakoulun restonomitutkinnon omaava. Vastaanotossa koulutustausta oli restonomi tai muu hotelli- ja ravintolan alan koulutus. Case-yrityksessä haastateltavat olivat työkennelleet muutamasta kuukaudesta aina kahteenkymmeneen vuoteen.



Kuvio 5. Haastateltavien ikäjakauma



Kuvio 6. Haastateltavien palvelusaikajakauma

Perehdyttäminen organisaatioon

Haastattelussa kävi ilmi, että uusille työntekijöille ei anneta mitään perehdyttämiseen tai muuta yritykseen liittyvää materiaalia työhaastattelun ja varsinaisen ensimmäisen työpäivän välillä. Monet haastateltavista kuitenkin näkisivät jonkinlai-

sen materiaalin hyödyllisenä. Materiaalin sisällöstä työntekijöillä oli eri ehdotuksia, mutta yleisesti kaivattiin perustietoa organisaatiosta.

- *Best Western -ketjusta voisi antaa taustatietoa.*
- *Jo työhönottohaastattelussa olisi hyvä käydä läpi organisaatioon liittyviä asioita.*
- *Jotain materiaalia voisi kehittää tähän tilanteeseen, mutta en tiedä mitä se voisi olla.*
- *Näen vastaanotossa olevan perehdyttämisoppaan hyödyllisenä, mutta en ole varma lukeeko sitä kukaan.*
- *Tarkempi toimenkuvamateriaali voisi olla hyödyllinen.*
- *Tulokkaille pitäisi kertoa Raumanlinnan ja sen yhteistyökumppaneiden yhteistoiminnasta.*
- *Olisi erittäin tärkeää informoida tulokasta saman työnantajan omistuksessa olevista muista yrityksistä.*

Kaikkien vastaajien mielestä on hyvin tärkeää, että esimies on läsnä tulokkaan ensimmäisenä päivänä ja esimiehen rooli myös perehdyttämisessä koetaan tärkeäksi. Monien kohdalla oma esimies on ollut läsnä ensimmäisenä työpäivänä.

- *Esimiehen olisi hyvä olla läsnä kun tulokas saapuu taloon.*
- *Esimiehen velvollisuus on ottaa uusi työntekijä vastaan ja esitellä hänelle talo sekä työkaverit.*
- *Esimiehen olisi hyvä esitellä kulkureitit ja talo.*

Perehdyttäminen työyhteisöön

Haastateltavien mukaan case-yrityksessä otetaan tulokkaat melko hyvin ja lämpimästi vastaan. Useimpien mielestä yrityksen sosiaaliseen ympäristöön on helppo tutustua. Työyhteisöön tutustumista helpottaa se, että vastaanottoon tulevat virkailijat työskentelevät yleensä ensin vähän aikaa kerroshoidossa ja näin tutustuvat muihin työntekijöihin. Kuitenkin, muutaman haastateltavan mielestä sosiaaliseen ympäristöön tutustuttamisessa olisi parantamisen varaa.

- *Tulokkaan vastaanotto riippuu myös hänen persoonastaan.*
- *Tulokkaan vastaanotto riippuu siitä kuinka pitkäksi aikaa hän tulee yrityksessä työskentelemään sekä ajankohdasta jolloin hän saapuu. Kiireisinä aikoina on vaikeampaa panostaa tulokkaisiin.*
- *Vastaanoton ja kerroshoidon työntekijöiden tutustuminen on vähäistä jostain syystä.*
- *Oli mukava tulla tähän työpaikkaan ja kaikki ottivat minut lämpimästi vastaan.*
- *Tulokas pitäisi huomioida ja ottaa mukaan työyhteisön juttuihin.*
- *Uuden työntekijän on hyvä olla oma-aloitteinen sillä se auttaa työyhteisöön tutustumisessa.*
- *Tulokkaan vastaanotto riippuu siitä, kuinka kauan uusi työntekijä aikoo työskennellä yrityksessä.*
- *Sosiaaliseen ympäristöön tutustuminen on hyvin paljon tulokkaan vastuulla.*
- *Olisi hyvä, että tulokkaille kerrottaisiin myös yrityksen johdosta ja muusta henkilökunnasta.*
- *Olisi mukavaa jos olisi enemmän yhteisiä tilaisuuksia.*
- *Yhteiset palaverit olisivat hyvä käytäntö.*
- *Ihmisten esittely tulokkaalle on tärkeää.*
- *On tärkeää selittää tulokkaalle sisäpiirijuttuja, mutta kuitenkin työyhteisöön perehdyttäminen menee usein omalla painollaan.*

Useimpien haastateltavien mielestä tulokkaan on helppoa omaksua oma roolinsa organisaatiossa. Myös sen näkeminen osana kokonaisuutta on helppoa.

- *Roolin ymmärtäminen on helppoa.*
- *Roolin selkeyttäminen riippuu työnopastajasta, toiset antavat tulokkaan toimia enemmän omillaan kuin toiset.*
- *Roolin selkiyttämistä voisi edesauttaa kertomalla jo haastatteluvaiheessa tulokkaalle millaista työtä hän on tulossa tekemään ja keskityttäisiin aluksi vain kyseisen työn ydinasioihin.*

- *Perehdyttämisohjeissa voisi olla selkeytettyä mitä tulokkaan rooliin kuuluu.*
- *Kollegat pitävät hyvin huolen siitä, että tulokas ymmärtää roolinsa talossa.*

Perehdyttäminen työhön, vastuualueisiin ja velvollisuuksiin

Henkilökohtaisia arvoja, hyvinvointia, urasuunnitelmia ja –toiveita ei ollut käyty kenenkään haastateltavan kanssa läpi perehdyttämistilanteessa. Useimmat haastateltavat näkivät hyödyllisenä, että nämä asiat tuodaan esille jo perehdytettäessä tulokasta. Erityisen tärkeinä nämä asiat nähtiin silloin kun on kyseessä tulokas, joka mahdollisesti pysyy organisaatiossa pidemmän aikaa.

- *Jonkun ajan kuluttua olisi hyvä käydä kyseisiä asioita läpi.*
- *Näiden asioiden käsitteleminen on hyödyllistä, koska silloin saa tietää kuka oikeasti on kiinnostunut hotellityöstä.*
- *Varsinkin kesätyöntekijöistä olisi mukava tietää, että tuleeko kyseinen henkilö mahdollisesti ensi kesänäkin töihin.*
- *Voisi olla hyvä käytäntö kysellä tulokkaan toiveista.*

Useat haastateltavat pitivät hyvänä perehdyttäjänä ihmistä, joka on rauhallinen, kärsivällinen ja sosiaalinen. Hyvä perehdyttäjä omasi myös paljon muita piirteitä. Haastateltavien mukaan hyvä perehdyttäjä

- *Lähtee perusasioista liikkeelle ja pysyy niissä niin kauan kun ne on opittu.*
- *Jaksaa koko ajan katsoa, että asiat menevät oikein.*
- *Antaa palautetta rakentavasti, on rauhallinen ja pitkäjänteinen.*
- *On puhelias, mutta ei saa puhua liikaa.*
- *On rauhallinen, kärsivällinen, johdonmukainen.*
- *On rauhallinen, maltillinen, kiireetön ja ei hermostu helposti.*
- *Antaa tehdä asioita yksin.*
- *On kärsivällinen ja selittää asian perinpohjaisesti.*
- *On kyseleväinen.*
- *Käy jokaisen homman erikseen läpi.*

- *On puhelias ja sosiaalinen.*

Yleisesti haastateltavien perehdyttämistä ei ollut arvioitu yrityksessä. Muutaman viikon jälkeen vastaanotossa kysellään perehdyttämisen onnistumisesta ja siitä, miten tulokas on pärjännyt.

- *Opiskelijoille annetaan aina palaute reilusti.*
- *Tänä päivänä saan tarpeeksi palautetta työstäni.*
- *Perehdytettävä voisi itse kirjata kysymyksiä työstä ylös ja niitä voitaisiin purkaa yhteisessä tilaisuudessa.*
- *Kerroshoidossa arviointilomakkeiden käyttö voisi olla hyödyllistä.*
- *Loppukeskustelu perehdyttämisestä voisi olla mukava.*
- *Mielestäni loppukeskustelu ei ole välttämätön.*

Sekä vastaanotossa että kerroshoidossa työnopastuksen hoitaa aina se, joka vuorossa sattuu olemaan, eli ei kukaan tietty henkilö. Vastaajat pitivät tätä yleisesti hyvänä käytäntönä, koska silloin tulokas oppii monta näkökulmaa työhön ja tieto eri työtavoista liikkuu organisaation sisällä. Useat haastateltavat kaipasivat perehdyttäjälle avuksi muistilistaa, jotta tulokas varmasti oppisi kaikki tarvittavat asiat.

- *Vaihtuvat työnopastajat ovat hyvä käytäntö, koska silloin näkee eri tapoja ja niistä voi ottaa mallia.*
- *On hyvä, että perehdyttäjät vaihtuu, koska silloin tutustuu helpommin työkavereihin.*
- *Muutama vuoro voisi olla saman perehdyttäjän kanssa, mutta sen jälkeen on syytä vaihtaa henkilöä, jotta tulokas löytää itselleen mieluisimman tavan toimia.*
- *Jos on vain yhden ihmisen perehdytettävänä, saattaa omaksua väärän työtavan.*
- *Perehdyttäjälle yksityiskohtainen lista olisi hyvä työkalu. Siitä kävisi ilmi mitkä asiat tulokas on jo oppinut ja siitä voisi myös nähdä mitä asioita ja missä järjestyksessä perehdyttäjän olisi hyvä käydä läpi tulokkaan kanssa.*

- *Perehdyttäjälle olisi hyvä luoda perehdyttämisorunko perehdyttämisen avuksi, jotta tiedettäisiin mitkä asiat tulokas on jo oppinut.*

Työnopastuksessa paras käytäntö on rohkeasti lähteä kokeilemaan työtä ja työvälineisiin tutustuminen käy parhaiten työn kautta. Vastaanotossa työskentelevät painottivat sitä, että tulokasta ei saa jättää liian aikaisin yksin.

- *Itse tekemällä oppii parhaiten.*
- *Työtä on ryhdyttävä heti tekemään eikä saa pelätä virheitä.*
- *Tulokasta ei saa jättää liian nopeasti yksin.*
- *Vastuu perehdyttämisen ja työnopastuksen onnistumisesta on myös osaltaan tulokkaalla itsellään.*
- *Tekemällä oppii.*
- *Työvälineisiin tutustuu parhaiten käytännön kautta.*
- *Tietoa työstä löytyy, mutta sen löytäminen voi olla vaikeaa, koska tietoa on paljon eri paikoissa ja järjestymättömänä.*
- *Kirjallinen materiaali voisi auttaa tulokasta muistamaan hänen velvollisuutensa ja vastuusta työsuhteen alussa.*

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että turvallisuusasiat ovat yrityksessä tällä hetkellä huonosti hoidettu. Vastaajien mielestä turvallisuusasioita olisi hyvä käydä läpi perehdyttämistilanteessa. Haastateltavilla oli erilaisia ehdotuksia turvallisuuden parantamiseen.

- *Esimiehen olisi hyvä informoida tulokasta miten kuuluisi suhtautua mahdollisiin hankaliin asiakkaisiin.*
- *Kaipaam paloturvallisuusharjoituksia ainakin kerran vuodessa.*
- *Minulle on kerrottu, miten tulipalon sattuessa kuuluu toimia.*
- *Uhkaava tilanne tulisi miettiä jo ennalta.*
- *Lähimmän esimiehen tulisi hoitaa tulokkaan tutustuttaminen turvallisuusasioihin.*
- *Olisi mukava jos olisi evakuointiharjoituksia tai palopäällikkö tulisi esimerkiksi vierailulle.*

- *Kaikille työntekijöille tulisi järjestää jokin turvallisuustilaisuus noin keran vuodessa.*

Perehdyttäminen multimediateknologiaa hyödyntämällä

Multimediaa sisältävä perehdyttämis-/työnopastusopas herätti työyhteisössä hie-
man hämmennystä, luultavasti siksi, että kukaan ei käytännössä tiennyt mikä lop-
putuote tulee olemaan. Yleisesti ajatukseen suhtauduttiin kiinnostuksella ja kan-
nustavasti.

- *Se on hauska idea.*
- *Tosi hyvä idea, koska asian ymmärtää ja hahmottaa paremmin kuin sen näkee.*
- *Kuulostaa hyvältä ja kivalta idealta.*
- *En oikein tiedä, koska en ole koskaan nähnyt mitään vastaavaa.*
- *Erilainen.*
- *Olisi kiva jos videossa asiat olisi jaoteltu kohtausvalikoiksi.*
- *Mielellään sellainen video, jonka voi keskeyttää silloin kun tarvitsee.*
- *Ei voi olla kauhean pitkä, ehkä 20 minuuttia olisi sopiva pituus.*
- *Kirjallinen manuaali on helppo unohtaa ja se jää päivittämättä.*
- *Sisällysluettelo olisi tarpeellinen alkuun.*

Pyysimme haastateltavilta myös ideoita videoon. Kartoitimme asioita, joita heidän mielestään olisi hyvä käydä perehdyttämisvideossa läpi. Yleisesti voisi sanoa, että videon yleiseen osaan toivotaan tietoa Best Western ketjusta, Raumanlinnasta ja sen organisaatiosta, yhteistyökumppaneista, Raumasta ja turvallisuusasioista. Työnopastusosiin vastaanotossa painotettiin asiakaslähtöisyyttä ja kerroshoidossa hyvää työn jälkeä ja oikeaa työntekotapaa.

- *Olisi hyvä kertoa miten Best Western ketju toimii.*
- *Turvallisuusasioita olisi hyvä käydä tässä vaiheessa läpi.*
- *Voisi kertoa historiasta ja Best Western ketjusta.*
- *Voisi sisällyttää ketjun esittelyn, turvallisuusohjeet (yleisesti ja talon), tietoa organisaatiosta ja Raumasta yleisesti.*

- *Voisi mainita, että aamupala ja lounas ovat luontaisetuja.*
- *Vastaanotossa asiakkaan kohtaaminen on tärkeää.*
- *Check-in ja check-out.*
- *Miten kuuluu suhtautua hankalaan asiakkaaseen.*
- *Miten toimia hankalan (valittavan) asiakkaan kanssa tai miten saa ulkopuolisen ihmisen poistumaan näitisti yrityksen tiloista.*
- *Kerroshoidolle huoneiden selkeä erittely olisi tärkeää.*
- *Missä varastot sijaitsevat.*

10.5 Kokeiluversion tekeminen

Opinnäytetyömme on luonteeltaan projektityö. Tarkoituksenamme oli luoda case-yrityksellemme perehdyttämisen tueksi käytännöllistä ja hyödyllistä perehdytysmateriaalia multimediaa apuna käyttäen.

Päädymme tekemään perehdyttämispaketin, jossa on yleinen perehdyttämisen ja työnopastusosa. Yleinen perehdyttämisen osia tehtiin Microsoft Office PowerPoint –ohjelmalla ja se koostuu tekstistä ja kuvista. Perehdyttämispaketin työnopastusosaan päätimme kuvata aiheeseen liittyviä ja hyödyllisiä tilanteita sekä vastaanotossa että kerroshoidossa. Työnopastusosa koostui dioista, valokuvista ja liikkuvasta kuvasta. Näin uskomme saavuttaneemme mahdollisimman laajan ja monipuolisen katsauksen perehdyttämiseen ja työnopastukseen.

Materiaalin kuvaaminen

Kuvasimme työnopastusmateriaalin kolmen päivän aikana toukokuussa case-yrityksemme tiloissa. Olimme etukäteen informoineet työntekijöitä, jotka ystävällisesti suostuivat esiintymään perehdyttämismateriaalissamme. Ensimmäisenä päivänä kuvasimme kaiken kerroshoitoon liittyvän materiaalin ja pääsimme hienaan aloittamaan vastaanoton materiaalin luomista. Valokuvasimme myös hotellia sekä työntekijöitä. Toinen päivä kului kuvatta vastaanoton työnopastukseen liittyvää materiaalia sekä valokuvatessa lisää tarpeellisia kohteita. Viimeisen kuvauspäivän käytimme valokuvaamalla vielä muutamia puuttuvia kohteita.

Materiaalin siirtäminen tietokoneelle

Siirsimme materiaalin tietokoneelle heti kuvaamisen jälkeen, jotta näimme välittömästi miten olimme onnistuneet oloissamme. Olimme tyytyväisiä materiaalin laatuun sekä asiasisältöön. Käytössämme oli Windows Movie Maker –ohjelma videokuvan siirtoon. Valokuvat siirsimme kameran omalla johdolla tietokoneelle.

Materiaalin editointi

Materiaalin editointi oli projektimme haasteellisin ja aikaa vievin osa. Käytimme myös materiaalin editointiin Windows Movie Maker –ohjelmaa. Kokeilimme muitakin ohjelmia, mutta mielestämme Windows Movie Maker oli paras ohjelma meidän projektiimme.

Editointi onnistui mielestämme hyvin. Videoita tuli kerroshoittoon yhteensä 4 kappaletta ja vastaanottoon 5 kappaletta. Otimme äänen kokonaan pois osasta videoita, koska halusimme antaa näin perehdyttäjälle mahdollisuuden kertoa kyseisestä työvaiheesta samalla, kun videota katsotaan. Alkuperäisen äänen jätimme videoihin, joissa katsoimme sen olevan tarpeellinen ja ymmärtämisen kannalta oleellinen.

Valmiit videot siirsimme tietokoneen omista tiedostoista cd -levylle, jolla ne ovat helposti siirrettävissä tietokoneelta toiseen.

Yleisen perehdyttämisosan teko

Yleinen perehdyttämisosa tehtiin Microsoft Office PowerPoint –ohjelmalla. Ohjelma on käytössä case-yrityksessämme ja se on helppokäyttöinen ja tuttu perehdyttäjille. Materiaalia on myös helppo muokata ajankohtaiseksi, joten näin materiaali pysyy pitkään ajanmukaisena.

Yleiseen osaan sisällytimme mielestämme kaikki oleellimmat asiat case-yrityksemme näkökulmasta. Esityksen loppuun lisäsimme työnopastukseen liittyviä valokuvia. Valmis esitys siirrettiin tietokoneelta samalle cd -levylle työnopastusvideoiden kanssa, josta niitä on helppo käsitellä samanaikaisesti.

10.6 Kokeiluversion toimivuuden testaaminen

Cd –levyllä oleva perehdyttämispaketti luovutettiin case-yrityksemme hotellipäällikön ja kerroshoidon esimiehen käyttöön heinäkuussa. Pyysimme heitä kommentoimaan materiaalia ja tekemään siihen mahdollisia korjaus- ja parannusehdotuksia. Näin toimiessamme halusimme maksimoida materiaalin hyödyn yritykselle sekä parantaa työmme reliabiliteettia.

Saimme hotellipäälliköltä ja kerroshoidon esimieheltä muutamia hyviä vinkkejä perehdyttämismateriaalimme parantamiseksi. He myös ehdottivat joitain korjauksia materiaaliin. Näin yritys sai vielä mahdollisuuden vaikuttaa perehdyttämismateriaalin lopulliseen sisältöön ja ulkonäköön. Hotellipäällikkö katsoi läpi myös teoriaosamme ja kommentoi sitäkin. Materiaalin korjaaminen ei ollut työlästä, koska korjauksia ei ollut kovin paljon. Valmiin materiaalin annoimme yrityksen käyttöön elokuussa.

11 POHDINTA

11.1 Tutkimuksen päätelmät ja toimintasuositukset

Koska case-yrityksellä ei ollut varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa entuudestaan, koettiin perehdyttäminen monilta osin puutteelliseksi ja kunnollista perehdyttämishjelmaa kaivattiin sekä henkilöstön että johdon suunnalta. Haastatelluilla työntekijöillä oli paljon ideoita ja mielipiteitä uuteen perehdyttämismateriaaliin, josta olimme hyvin iloisia. Se auttoi paljon ja motivoi meitä opinnäytettä tehdessämme. Tulevaisuudessa uusi perehdyttämisyjärjestelmä tulee varmasti olemaan arvokas ja hyödyllinen yritykselle. Materiaalia on myös mahdollista päivittää, mikä takaa materiaalille vielä pidemmän käyttöiän.

Saatuja tuloksia tarkastellessamme työnantajan tulisi mielestämme panostaa enemmän uusiin työntekijöihinsä sekä heidän perehdyttämiseensä. Toki resurssien puutteessa ja kiireisen aikataulun vuoksi tämä voi olla vaikeata, mutta uskomme, että huolellisella suunnittelulla tämä on yrityksessä mahdollista. Hyvällä perehdyttämällä on kuitenkin niin paljon etuja, että siihen kannattaa panostaa.

Työntekijät kaipasivat konkreettista tietoa yrityksestä ja organisaatiosta. Näitä asioita sisällytimme työntekijöiden toiveiden mukaan diaesityksemme. Diaesityksemme sisälsi mahdollisimman paljon asioita, joita työntekijät itse toivoivat siinä olevan. Työnantajan olisi suositeltavaa käydä perehdyttämismateriaali läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa, jotta tulokas voi esittää kysymyksiä ja muutoinkin tilanne on hyvä sosiaaliseen ympäristöön tutustumisen kannalta. Tutustuminen lähimpiin työtovereihin luonnistuu yleensä omalla painollaan, mutta yleisesti tutustumista muihin hotellin työntekijöihin pidettiin vaikeampana. Työnantajan olisi mielestämme hyvä järjestää työntekijöilleen yhteisiä tilaisuuksia, jossa tutustuminen olisi helpompaa. Tällaisia tilaisuuksia voisivat olla esimerkiksi yhteiset illanvietot, kahvihetket ja palaverit.

Saadut tutkimustulokset osoittivat, että esimiehen läsnäoloa ensimmäisenä työpäivänä pidetään erittäin tärkeänä. Yrityksen olisi suositeltavaa mielestämme panostaa tähän, koska tämä vaikuttaa tulokkaan ensivaikutelmaan työnantajasta. Myös perehdyttäjän persoonallisuutta ja tiettyjä luonteenpiirteitä arvostettiin. Vaihtuvaa työnopastajaa pidettiin hyvänä käytäntönä ja siksi jo ennalta suunniteltu perehdyttäminen olisi suositeltava. Tällöin jokainen perehdyttäjä tietää, mitä tietoa tulokas on jo saanut.

Turvallisuusohjeita pidettiin yrityksessä yleisesti hyvinkin puutteellisina. Monet tiesivät, joitain asioita turvallisuuteen liittyen, mutta oli myös paljon epäkohtia. Näihin asioihin yrityksessä olisi hyvä panostaa tulevaisuudessa. Tässä voisi olla myös hyvä jatkotutkimuksen aihe, koska taustatyötä on jo hieman aiheesta tehty ja työ olisi varmasti yritykselle tarpeellinen.

Hyviä jatkotutkimuksen aiheita opinnäytetyöllemme olisi mielestämme monia. Olisi mielenkiintoista toteuttaa sama temahaastattelu Best Western -ketjun toisen

hotellin henkilöstölle ja verrata saatuja tuloksia keskenään. Olisi mielenkiintoista saada selville millaista perehdyttämisympäristöä muissa ketjun hotelleissa käytetään ja millaista perehdyttämistä kaivataan. Hotellit voisivat varmasti myös ottaa oppia toisiltaan. Tekemämme tutkimus olisi toteuttamiskelpoinen uudestaan muutamien vuosien päästä melkein sellaisenaan, jolloin tuloksia voitaisiin verrata nyt tehtyyn tutkimukseen. Silloin nähtäisiin, onko tämän tutkimuksen perusteella tehty perehdyttämismateriaali ollut hyödyllinen yrityksessä ja miten sitä voitaisiin parantaa entisestään.

Mielestämme onnistuimme saavuttamaan tutkimukselle asetetut tavoitteet sekä teoria- että tutkimusosan puolesta. Olimme tyytyväisiä lopputuotteemme laatuun ja saimme sisällytettyä siihen kaikki asiat, jotka halusimmekin. Teemahaastattelut olivat varmasti oikea menetelmä aineiston keruulle, sillä halusimme kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä sekä saada ideoita uuteen perehdyttämispakettiin. Halusimme tehdä perehdyttämismateriaalista nimenomaan työntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten mukaisen, jotta yritys saisi paketista maksimaalisen hyödyn. Onnistuimme tässä mielestämme hyvin ja saimme sisällytettyä aineistoon myös muutakin hyödyllistä materiaalia. Aikataulussa pysyminen tuotti välillä ongelmia, koska emme saaneet sovitettua aina aikataulujamme yhteen, sekä arvioimme videon tekemisen nopeammaksi projektiksi kuin se oli. Kuitenkin, asialla oli varmasti myös positiivisia vaikutuksia, sillä paneuduimme asiaan oikein syvällisesti pitkän aikaa, eikä työtä suoritettu missään sen vaiheessa huolimattomasti.

11.2 Opinnäytetyö oppimisprosessina

Koimme opinnäytetyön tekemisen itsellemme erittäin mukavana ja antoisana prosessina. Opinnäytteen tekeminen tuntui alusta loppuun saakka kiinnostavalta. Se, että lopputuotteemme olisi yritykselle hyödyllinen, motivoi meitä koko prosessin ajan. Opinnäytteen teko oli mutkatonta ja yhteistyö kaikkien osapuolten kanssa sujui hyvin.

Oppimisprosessina opinnäytteen tekeminen on ollut erittäin merkittävä. Saimme mahdollisuuden käytännönläheisesti tutustua case-yrityksemme toimintatapoihin sekä organisaatiokulttuuriin. Haastattelujen tekemisen koimme erittäin antoisaksi oppimisprosessin kannalta, koska juuri silloin ymmärsimme lopputuotteemme kannalta monia tärkeitä asioita ja sitä kautta saimmekin paljon hyödyllistä tietoa perehdyttämismateriaalia varten. Perehdyttämismateriaalin teko oli opettavaista ja antoisaa. Koimme opinnäytteen tekemisen haastavaksi sen vuoksi, että case-yrityksellämme ei ollut valmista perehdyttämissuunnitelmaa, vaan loimme heille täysin uuden materiaalin teoriaosaamisen, haastattelujen, muun hankitun aineiston ja informaation sekä oman tietoteknisen osaamisemme pohjalta. Perehdyttämisen merkityksen ymmärtäminen on muuttunut ja kasvanut valtavasti opinnäytetyötä tehdessämme.

Opinnäytetyöprosessi venyi alkuperäisestä suunnitelmasta johtuen aikataulumme välillä vaikeasta yhteensovittamisesta sekä siitä, että työskentelemme opiskelumme ohella. Kuitenkin oppimisen kannalta pidämme hyvänä sitä, että näin jälkikäteen ajatellen lähtisimme työstämään samaa tutkimusta alusta alkaen hieman eri tavalla ja tekisimme selkeämmät aikataulusuunnitelmat.

LÄHTEET

Alakoski, L., Hörkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Dark Oy. Restamark Oy.

Armstrong, M. 1996. A handbook of personnel management practice. London. Kogan Page.

Best Western Finland 2008. Tietoa meistä. [Viitattu 09.03.2008] Saatavissa: http://www.bestwestern.fi/bestwestern_fi/Etusivu/Tietoa_meista

Best Western Hotel Raumanlinna. Esittelylehtinen

Blåfield, J. 2008. Vastaanottopäällikkö, Best Western Hotel Raumanlinna. Rauma, Teemahaastattelu 10.03.2008.

Consultants and the CERi at the OECD 2000. Knowledge management in the learning society. Paris. OECD

Dressler, G. 2001. A framework for human resource management. 2nd edition. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.

Garvin, D. 2000. Learning in action a guide to putting the learning organization to work. Boston (MA) . Harvard Business School Press.

Gómes-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy R. 2006. Managing human resources – 5th edition. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. 2., uud. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Ignatius-Helander, A. 2008. Hotellipäällikkö, Best Western Hotel Raumanlinna. Rauma, Henkilökohtainen tiedoksianto 06.03.2008

- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa. WSOY.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa. WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä. Talentum Media Oy.
- Kärkkäinen M. 2002. Menesty innolla!: työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus, Perehdyttäminen, Työnopastus. Painotalo Auranen Oy Forssa. Työturvallisuuskeskus
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Kirjapaino Oy Merkur Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- McShane, S., Von Glinow, M. A. 2005. Organizational behavior. Boston (MA). McGraw-Hill
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Kirjapaino Raamattutalo Pieksämäki. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus: opetus ja oppiminen käännekohdassa. Porvoo. WSOY.
- Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. 1998. Managing human resources. Cincinnati. South-Western Publishing
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki. Hakapaino.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. 2008. Human resource management. Harlow. FT Prentice Hall.

Työturvallisuuskeskus. 1992. Perehdyttämisen kehittäminen – Opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille. Mikkeli. Länsi-Savo Oy.

Työturvallisuuskeskus. 2006. Työhön perehdyttäminen – ennakoivaa työsuojelua [verkkodokumentti], Helsinki; Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 03.03.2008] Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/hallinta/opastus/>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Von Krogh G., Roos J. & Kleine D. 1998. Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge. London. Sage Publications Ltd.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prisma Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy Keuruu. Inforviestintä Oy.

Williams, B. 2000 Platon; Filosofian keksiminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Wikipedia. 2008. Rauma. [Viitattu 16.8] Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Rauma>

Taustatiedot

- ikä
- asema yrityksessä
- koulutus
- Palvelusaika

Perehdyttäminen organisaatioon

- *työnhaku, valinta*
- *Saapuminen organisaatioon*
 - o esimiehen läsnäolo
 - o jaettu materiaali

Perehdyttäminen työyhteisöön

- *Nykyinen perehdyttämisjärjestelmä*
- *työyhteisöön saapuminen/liittyminen*
 - o sosiaalinen ympäristö
 - o oman roolin ymmärtäminen

Perehdyttäminen työhön, vastuualueisiin ja velvollisuuksiin

- *Yksilön huomiointi*
 - o arvot, hyvinvointi, urasuunnitelmat
- *Perehdyttämisen arviointi ja seuranta*
- *Työnopastus*
 - o tutustuminen työvälineisiin
 - o tutustuminen läheisimpiin työtovereihin
 - o turvallisuusasiat
 - o jaettu materiaali

Perehdyttämisen parantaminen multimedialla

- *Nykyinen perehdytysmateriaali*
- *Perehdyttämisvideo/slideshow*



**HOTEL
RAUMANLINNA**



TERVETULOA BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNAAN

SISÄLLYSLUETTELO

Best Western ketju.....	3
Best Western Suomessa, Baltiassa ja Puolassa.....	4
Best Western Hotel Raumanlinna.....	5
Rauman seutu.....	7
Työsuhdeasioita.....	8
Liikkuminen työpaikalla.....	10
Turvallisuusasiat.....	11
Työnopastus.....	12
Mistä saan tietoa?.....	18

BEST WESTERN KETJU

- Best Western on yksityisten hotellien muodostama kansainvälinen ketjuorganisaatio
- Best Western -hotelleja on 4 200 yli 80 maassa.
- Ketju on markkinajohtaja Pohjois-Amerikassa (2400 hotellia) ja Euroopassa (1300 hotellia).
- Best Western on kansainvälinen brändi, jolla on vakiintunut asema eri sidosryhmien parissa.



BEST WESTERN SUOMESSA, BALTIASSA JA PUOLASSA

- Suomessa on Best Westernin oma maatoimisto, johon kuuluu myös Baltia.
 - 14 hotellia Suomessa (Haminasta Haukiputaalle)
 - 1 hotelli Virossa (Pärnu)
 - 3 hotellia Latviassa (Riika, Sigulda ja Cesis)
 - 3 hotellia Liettuassa (Kaunas, Vilnius & Druskininkai)
 - 4 hotellia Puolassa → uusi tulossa loppuvuodesta 2008
 - 1 hotelli Pietarissa



BEST WESTERN HOTEL RAUMANLINNA

- Raumanlinna on ollut mukana Best Western ketjussa vuodesta 2000 lähtien.
- Hotli Oy on Best Western Hotel Raumanlinnan liiketoimintaa harjoittava yritys.
- Kiinteistö Oy Raumanlinna ja Rauman Hovi Oy, jonka liiketoimintaa ovat Best Western Hotel Kalliohoivi, Kesähotelli Rauma, Hovi Catering, OL3 ruokala sekä Vuojoen Kartanon ravintola- ja majoitustoiminta Eurajoella.
- Kaikkien em. Yritysten toimitusjohtaja ja omistaja on Juhani Ignatius.
- Best WesternHotel Raumanlinnassa työskentelee tällä hetkellä n. 20 henkilöä.

BEST WESTERN HOTEL RAUMALINNA

- Raumanlinnassa on 71 huonetta
 - 55 standardi-luokan huonetta
 - 13 business-luokan huonetta
 - 3 superior-luokan huonetta
- Hotel Raumanlinna koostuu kahdesta osastosta
 - Kerroshoito
 - Vastaanotto
- Aamiasjärjestelyt
 - Aamiaisen valmistaa yövastaanotto ja kerroshoito
 - Henkilökunnalle aamiainen ja lounas ovat luontaisetuja
- Yhteistyöyritykset
 - Ravintola Mr. Jones Oy
 - Ravintola Apollo / SK Ravintolat Oy



RAUMAN SEUTU



- Rauman seutu on vaurasta, teollista ja merellistä Länsi-Suomea. Seudulla on rikas kulttuuripohja ja – historia sekä vahva identiteetti.
 - Rauman talousalueella asuu noin 70 000 henkilöä, joista Rauman kaupungissa lähes 37 000.
 - Rauman seudun kulttuuria ja nähtävyyksiä
 - Vanha Rauma
 - Rauman saaristo
 - Pitsiviikko
 - Rauma Blues
 - Festivo ja Klustermus
 - Blue Sea Film Festival



TYÖSUHDEASIOITA

- Työsopimus
 - Kirjallinen työsopimus tehdään viimeistään työsuhteen alkaessa
 - Muista antaa verokorttisi ja tilinumerosi oikein täytettynä esimiehellesi
- Palkanmaksupäivä
 - Palkanmaksu suoritetaan kuukauden 7. päivä työntekijän tilille
- Poissaolot
 - Sairauspoissaoloista aina ilmoitus esimiehelle
 - Hakeudu hoitoon Nortamonkadun työterveysasemalle
 - Sairauslomasta pitää olla lääkärin tai terveydenhoitajan todistus joka toimitetaan esimiehelle tai hotellin vastaanottoon hänen lokeroonsa
 - Muista poissaoloista on aina sovittava esimiehen kanssa



TYÖSUHDEASIOITA

- Työaikamuodot

- Kerroshoito

- arkisin ja viikonloppuisin 08.00-18.00

- Poikkeuksena aamiaisivuorot, 05.00-13.00 ja 06.00-14.00

- Vastaanotto

- Aamuvuoro 06.00-14.15

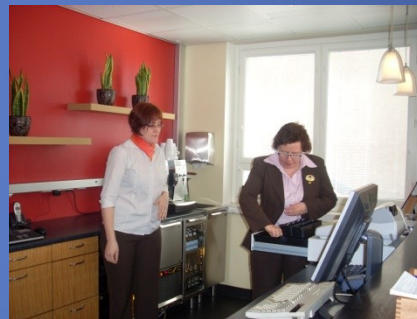
- Iltavuoro 14.00-22.00

- Yövuoro 22.00-07.00

- Työvuorolistat

- Työvuorolistat laaditaan kolmeksi viikoksi kerrallaan. Uusi lista ilmestyy viimeistään voimassa olevan listan viimeisen viikon maanantaina klo 12 mennessä. Tuleviin työvuorolistoihin liittyvät mahdolliset toiveet on esitettävä ajoissa ennen listan julkaisua.

- Työvuorolistat jaetaan jokaiselle työntekijälle. Lisäksi listat ovat nähtävillä ilmoitustaululla vastaanoton takahuoneessa ja kerroshoitajien työvuorolista myös neljännen kerroksen taukahuoneessa



LIKKUMINEN TYÖPAIKALLA

- Kohdattaessa asiakkaita missä tahansa hotellin tiloissa muista iloinen ja positiivinen asenne. Tervehdi asiakasta aina ensin!
- Kulkeminen sosiaalitilaan tapahtuu Mr. Jonesin aukioloaikojen ulkopuolella ravintolan ja Juhlakellarin läpi ja ravintolan ollessa auki sisäpihan kautta
 - Ulko-oveen avain vastaanotosta tai vakituisilta työntekijöiltä
- Kerroshoitajien avainnippuissa 3 avainta
 - Yleisavain: varastot, siivouskomerot, taukotila
 - Minibaarikaapin avain: hotellivaunujen kaappi, kylmiö
 - Silityshuoneen avain (punainen): 5. kerroksen silityshuone



TURVALLISUUSASIAT

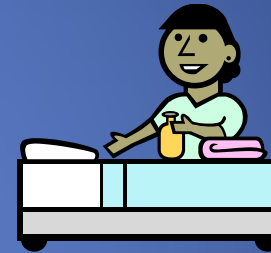
- Turvallinen työskentely
 - Noudata työpaikan turvallisuus- ja suojeluohjeita joka tilanteessa
 - Työyhteisö on päihteetön
 - Tupakointi on sallittu vain tupakointipaikoilla
 - Jokainen vastaa omalta osaltaan työpaikan yleisestä järjestyksestä ja siisteydestä
- Tutustu turva- ja suojeluohjeisiin
 - Esimieheltä saa tarvittavaa tietoa turvallisesta työskentelystä ja hätätilanteissa toimimisesta

TYÖNOPASTUS

- Työnopastuksen päämääränä on, että uusi työntekijä oppii työssä tarvittavat perustiedot ja –taidot ja kykenee siten opastuksen jälkeen itsenäiseen ja oikeaoppiseen työskentelyyn.
 - Muista aina kysyä, jos opastuksessa jää jotain epäselväksi!
- Työnopastajilla on käytössään työnopastuslomake, jossa kuittauksella vahvistat, että olet saanut opastuksen kyseisiin tehtäviin
- Muista, että sinulla on oikeus saada riittävä työnopastus tehtäviisi!

TYÖNOPASTUS

- Kerroshoidon perehdyttämisisvideot
 - Minibaarikaapin täyttäminen
 - Kahvi/teetarjottimen täyttäminen
 - Sängyn petaaminen
 - Puhdas ja epäkuratti pyykki
- Vastaanoton perehdyttämisisvideot
 - Check-in
 - Puhelimeen vastaaminen
 - Asiakkaiden kohtaaminen
 - Tyytymätön asiakas
 - Päihtynyt asiakas
 - Viestinnän merkitys



TYÖNOPASTUS

Hotellivaunu

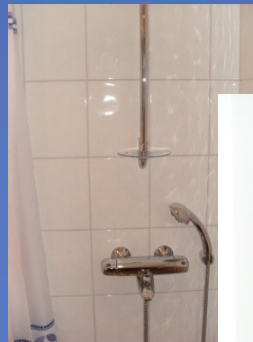
- Vaunu täytetään aina kerroksella työskentelyn päätteksi
- Vaunun tarvikkeet löytyvät kerroksien varastoista ja minibaarituotteet kolmannen kerroksen päävarastosta
- Jätähän hotellivaunun ja siivouskärryn aina siihen kuntoon, että seuraavaksi kerrokselle tulevan on mukava ja helppo aloittaa työt



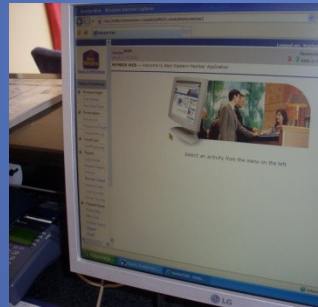
TYÖNOPASTUS

Vessassa

- Pese ja kiillota
 - Lavuaari ja saippuateline
 - Suihku ja seinät
 - WC -pönttö ja -harja
 - Lattia ja roskakori
- Lisää
 - Saippua, shampoo ja kasvopaperi
 - Puhdas lasi
 - Pyyhkeet ja matto
 - Tarvittaessa kylpyvaanto ja bodylotion
- Tarkista WC -paperi ja vararulla
- Tarkista viimeiseksi yleisilme
 - Kaikki on kiillotettu, kauniisti aseteltu ja kunnossa



TYÖNOPASTUS



Vastaanoton työvälineet

- Kopiokone/faksi
- Kassakone
- Puhelin
- Tietokoneet ja varausjärjestelmät
- Kahviautomaatti

Perehdyttäjäsi opastaa sinua laitteiden käytössä

Käyttöohjeet löytyvät myös kirjallisena vastaanotosta

TYÖNOPASTUS

Sosiaalitilat

- Sosiaalitilat sijaitsevat yökerhon takana, kolmannessa kerroksessa
- Jokaisella työntekijällä on oma lukittava kaappi, jossa voi säilyttää työvaatteita sekä henkilökohtaista omaisuutta
- Tilasta löytyy suihkut ja WC



MISTÄ SAAN TIETOA?

- Esimieheltä, työnopastajalta ja omalta työryhmältä
 - Kysy ja keskustele kaikista työhön liittyvistä asioista
 - Toimi aktiivisena jäsenenä ryhmässä
- Internetsivuilta
 - www.raumanlinna.fi tai www.kalliohoivi.fi
 - www.bestwestern.fi
 - www.bestwestern.com (kansainvälinen)
- Best Westernin esitteistä ja julkaisuista



**TERVETULOA
JOUKKOOMME!**