

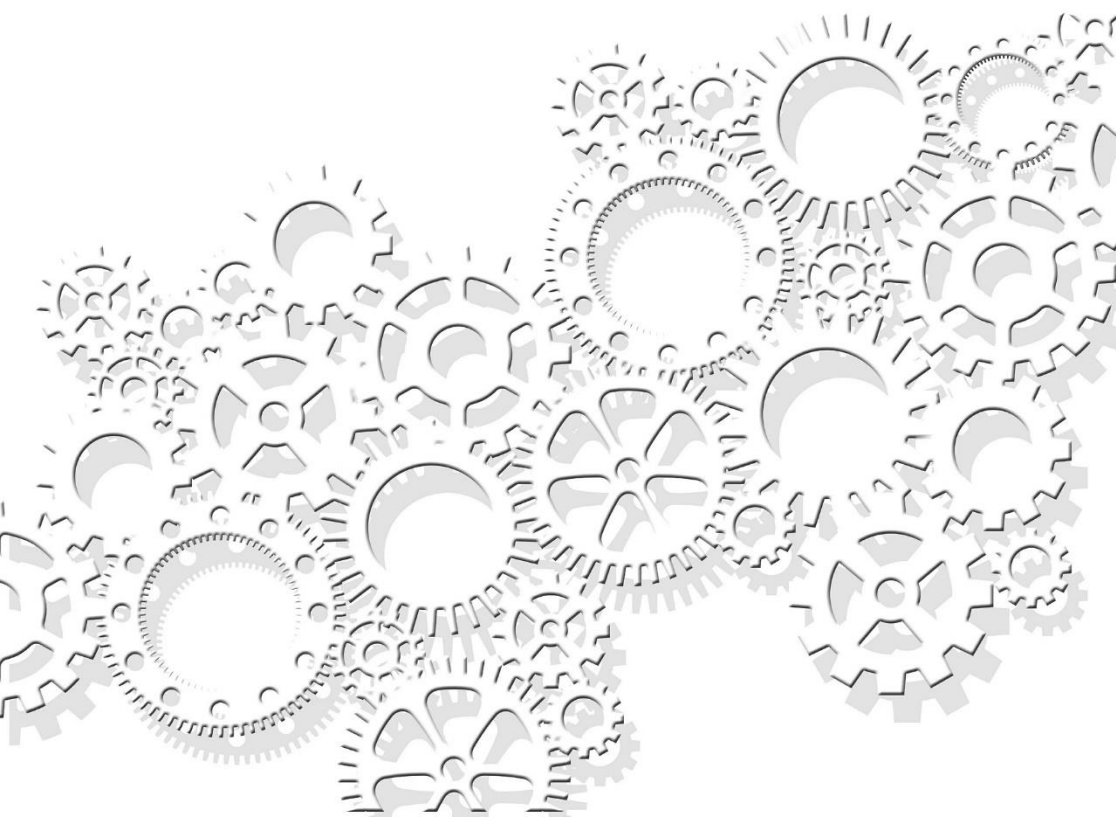
Hanna-Kaisa Juntunen

Perehdyttäminen ja oppimismallit

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Juntunen Hanna-Kaisa

Työn nimi: Perehdyttäminen ja oppimismallit

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysmallit, perehdyttäjä, oppimismallit, perehtyjä

Perehdyttämisen käsite on erilainen nykypäivänä. Ennen vanhaan se sisälsi työtehtäviin opastamisen, mutta nykyään siihen kuuluu myös opastaminen yrityksen sisäisiin käytäntöihin. Täten perehdyttäminen on myös prosessina laajempi. Onnistunut perehdytys on etu sekä yritykselle, että sen työntekijöille. Perehdytyksen toteuttamisessa on tärkeää suunnitella prosessi alusta loppuun ja ottaa huomioon erilaiset perehdyttämisen mallit sekä ihmisten oppimismallit. Näin taataan sujuva ja onnistunut perehdytys. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan perehdyttämisprosessia.

Opinnäytetyön teoriapohja rakentuu keskeisimmin perehdyttäjän ja perehtyjän rooleista, perehdyttämismalleista ja oppimismalleista. Työn konkreettisena tuotoksena on perehdytyskansio toimeksiantajayritykselle. Tutkimusaineisto perehdytyskansioon kerättiin haastatteleamalla. Tarvittava aineisto perehdytysmateriaaleihin luotiin sekä yrityksen työntekijöiden, että työn tekijän tietotaidon avulla.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Vuokatti Sport Resort Oy. Materiaalit tuotettiin hotellin vastaanottoon sekä uusien, että pidemmältä poissaolojaksolta palaavien työntekijöiden apuvälineeksi työhön tutustumiseen.

Abstract

Author: Juntunen Hanna-Kaisa

Title of the Publication: Employee Orientation and Learning

Degree Title: Bachelor's Degree in Business Administration

Keywords: orientation, orientation styles, trainer, learning styles, trainee

The concept of on-the-job training is different today. Formerly it consisted of guiding through the work tasks, but today, introduction to the organization's in-house policies is also a part of it. Therefore, the process of employee orientation is much more extensive. A successfully accomplished on-the-job training is a benefit for the organization itself, as well as the employees. Whilst putting the orientation into practice, it is important to plan the process from beginning to end and consider different orientation styles and the learning styles of people. This way a proficient and successful on-the-job training is secured. The purpose of this thesis was to improve the commissioner's employee orientation.

The theory layout of this thesis is composed essentially by the roles of a trainer and a trainee, the styles of orientation and people's learning styles. The concrete output of the work is an orientation folder for the commissioner. The research method was interviewing. The information needed for the orientation folder was collected from the employees and the creator of this thesis herself.

The commissioner of this thesis was Vuokatti Sport Resort Oy. The orientation materials were produced to the hotel's reception as a help tool for new employees as well as old employees returning from a longer period of non-attendance.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Oppiminen ja oppimismallit.....	2
2.1	Toimija	2
2.2	Ideoija	2
2.3	Pohtija	3
2.4	Ratkaisija	3
3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	5
3.1	Työsopimuslaki	5
3.2	Työturvallisuuslaki	5
3.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki).....	6
4	Perehdyttäminen	7
4.1	Perehdyttäjän rooli	8
4.2	Perehtyjän rooli	10
4.3	Perehdyttämisen prosessi.....	11
4.4	Perehdyttämisen viisi mallia	15
4.4.1	Vierihoidoperehdyttäminen	15
4.4.2	Malliperehdyttäminen	16
4.4.3	Laatuperehdyttäminen	16
4.4.4	Räätälöity perehdytyskonsepti	17
4.4.5	Dialoginen perehdytyskonsepti	18
4.5	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	19
5	Perehdytysmateriaalien tuottaminen hotellin vastaanottoon.....	20
5.1	Vastaanottovirkailijan työnkuva yrityksessä	20
5.2	Perehdyttämisen lähtötilanne yrityksessä	21
5.3	Perehdytysmateriaalien tuottaminen yritykselle	22
6	Pohdinta	26
	Lähteet.....	28

Liitteet

1 Johdanto

Käsitteenä perehdyttäminen on erilaistunut. Ennen se piti sisällään lähinnä työtehtäviin opastamisen, kun taas nykyään se käsittää myös yrityksen sisäisiin käytäntöihin liittyviä asioita ja näin ollen perehdyttäminen on myös prosessina laajempi toteuttaa. Onnistunut perehdytys on etu sekä yritykselle, että sen työntekijöille. Etenkin työntekijän kannalta hyvä perehdytys mahdollistaa paremman työssäjaksamisen ja motivoituneisuuden omaan työhön. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät taas ovat yritykselle valttikortti.

Tässä opinnäytetyössä sivutaan perehdyttämisen teoriaa – ihmisten oppimistyyliä, perehdytyksen prosessia ja merkitystä sekä eri menetelmiä. Toiminnallinen osuus eli opinnäytetyön pääosio on perehdytysmateriaalien tuottaminen yritykseen, minkä tavoitteena oli edistää yrityksen perehdyttämisprosessia. Kirjallisessa työssä käsitellään toimeksiantajayrityksen perehdytyksen lähtötilannetta, vastaanottovirkailijan työnkuvaa ja perehdytysmateriaalien tuottamisprosessia. Konkreettiselta sisällöltään perehdytyskansioista esitellään sisällysluettelo.

Idea opinnäytetyön aiheeseen lähti kevään 2018 harjoittelujaksolla yrityksessä. Perehdytysmateriaaleille oli ollut tarve jo pidemmän aikaa, ja alun perin olikin tarkoituksena tehdä materiaalit harjoittelun oppimistyönä. Suunnitteluvaiheessa työn todellinen laajuus selkeni, ja oppimistyöksi valikoitui toinen projekti perehdytysmateriaalien muuttuessa opinnäytetyön aiheeksi.

Yritys, johon opinnäytetyö tehtiin, on Vuokatti Sport Resort Oy. Konkreettinen tuotos on perehdytyskansio, joka on myös tulevaisuudessa helposti muokattavissa yrityksen toimesta, kun työskentelykäytännöt muuttuvat. Perehdytyskansion tarve on jatkuva, sillä etenkin matkailualalla on tarvetta sesonkityöntekijöille – tämä tarkoittaa siis sitä, että uusia työntekijöitä on tarve perehdyttää varsin usein. Perehdytyskansio tulee tarpeeseen myös yrityksen muulle henkilöstölle silloin, kun kaivataan muistille virkistystä työtehtävissä tai silloin, kun vastaanotossa työskentelee poikkeuksellisesti jonkin muun osaston henkilöstöä. Perehdyttäminen on tarpeellista myös sellaisissa tilanteissa, joissa vanha työntekijä palaa pidemmältä poissaolojaksolta – esimerkiksi vuorotelu- tai vanhempainvapaalta.

2 Oppiminen ja oppimismallit

Oppiminen on prosessi, joka voidaan nähdä joko toistavana toimintana, tai jonkinlaisena kehittymisenä tai muuttumisena. Toistavan toiminnan myötä oppijan tiedot lisääntyvät, hän pystyy soveltamaan näitä opittuja tietoja ja hän myös muistaa asiat sekä kykenee toistamaan ne tarvittaessa. Oppimisen myötä tapahtuvassa kehitysprosessissa oppija muuttuu itsekkin ihmisenä, ymmärtää asiat ja hänen ajattelunsa muuttuu – toisin sanoen hän näkee jotkin asiat uudella tavalla. (Kupias & Peltola 2012, 114.)

Luukkainen ja Wuorinen kertovat teoksessaan (2002, 120-122) oppimistyyppinä olevan neljä: toimija, ideoija, pohtija ja ratkaisija. Näiden tyyppien oppimistyyliä muodostuvat myös neljästä oppimistavasta: konkreettinen kokemus, harkitseva tarkkailu, abstrakti käsittäminen ja aktiivinen kokeilu.

2.1 Toimija

Toimijalle ominaista hänen oppimistyyliinsä on aktiivinen kokeilu ja konkreettinen kokeminen. Lyhykäisyydessään toimija siis oppii tekemisen kautta – hän toimii oppimisympäristössä intuitiivisesti ja ottaa riskejä. Ongelmanratkaisussa toimija käyttää niin sanottua yrityksen ja erehdyksen menetelmää eli toisin sanoen hän ei pelkää tehdä virheitä, vaan oppii erehdyksistään. Parhaimmillaan toimija on silloin, kun häneltä vaaditaan toimintaa ja päätöstentekoa. Toimija on myös erityisen johtamiskykyinen tilannetajunsa ja tosiin vaikuttamisen taitonsa kautta. Tälle oppimistyyppille on kuitenkin ominaista epäsuunnitelmallisuus ja epätarkoituksenmukainen toiminta, jonka takia annettu työ ei välttämättä valmistu ajoissa. Mainitut heikot piirteet voivat johtua etenkin siitä, että toimija on persoonaltaan kovin päämäärähakuinen. Toimija tarvitseekin harjoitusta etenkin päämääriin keskittymisessä, ihmisten kohtaamisessa ja johtamisessa. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 120-121.)

2.2 Ideoija

Ideoija on oppimistyyppi, joka oppii parhaiten konkreettisen kokemuksen ja harkitsevan havainnoimisen kautta. Ideoija arvioi ja havainnoi itseään, on tunnekeskeinen ja erityisen kiinnostunut

muista ihmisistä. Ominaista ideoijalle on nimensä mukaisesti uusien yhteyksien ja ideoiden löytäminen. Ideoija menestyy parhaiten tilanteissa, joissa tarvitaan tehokasta viestintää tai henkilökohtaisten suhteiden muodostamista. Myös tilanteet, joissa vaaditaan tunneherkkyttä, ovat ideoijalle edukkaita. Vahvuuksia tässä persoonassa ovat siis mielikuvitus ja inspiroivuus, sekä kokonaisvaltainen empaattisuus. Ideoija on hyvä myös tunnistamaan ongelmia, joka itsessään voi koitua hänelle ongelmaksi sellaisissa tilanteissa, joissa tulisi tehdä päätöksiä – ideoija kun näkee joka tilanteessa sen uudet ideat, tilaisuudet ja ongelmat. Tällainen oppimistyyppi tarvitseeikin lisää herkkyttä erilaisille tunteille ja arvoille sekä lisää avomielisyyttä, tiedonhankintataitoja ja epävarmuuden käsittelyä. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 121.)

2.3 Pohtija

Pohtija on harkitsevan tarkkailun ja abstraktin käsitteellistämisen kautta oppiva teoreetikkipersona. Hän taitaa teoreettiset mallit, painottaa oppimisessaan käsitteiden ja yleistysten muodostamista ja on erityisen lahjakas ajattelua vaativissa tehtävissä. Analyyttinen pohtija on valmis testaamaan eri teorioiden ja ideoiden toimivuutta. Hänen vahvuuksiaan ovat organisointikeskeiset tehtävät, teorioiden ja mallien luominen sekä ongelmien määrittely. Toisin kuin aiemmin mainittu toimija, pohtija ei kuitenkaan todennäköisesti kykene oppimaan virheistään. Pohtijalle ominainen kompastuskivi onkin toteuttamiskelpoisten suunnitelmien rakentaminen. Tällainen oppijatyyppi kaipaa harjoitusta muun muassa siis tietojen järjestelemisessä sekä juurikin eri teorioiden ja ideoiden testaamisessa. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 121.)

2.4 Ratkaisija

Viimeisimpänä oppimistyyppinä on ratkaisija. Ratkaisijan oppimistyyliin kuuluvat abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen kokeilu. Ratkaisija on aktiivinen kokeilija, eikä hän pelkää omaksua uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Ongelmanratkaisussa hän käyttää hypoteettis-deduktiivista ajattelumallia ja menestyy parhaiten tilanteissa, joissa vaaditaan päätöksentekotaitoja, tavoitteiden asettelua ja uusien ideoiden kokeilemistä. Vahvuuksia ratkaisijan persoonassa ovat ongelmanratkaisu ja -määrittely, päätöksenteko sekä yleisesti järkipohjainen toiminta. Ongelmana voi kuitenkin olla hätiköity päätöksenteko ja väärin ongelmien ratkaisemiseen keskittyminen – toisin sanoen ratkaisija ei välttämättä osaa aina keskittyä olennaiseen. Harjoitusta hän tarvitseeikin

siis päätöksenteossa, päämäärien asettamisessa sekä uusien työtapojen luomisessa ja kokeilemisessa. (Lukkainen & Wuorinen 2002, 121-122.)

3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Lainsäädännössä perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimus- ja työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Säädöksissä kiinnitetään huomiota eritoten työnantajan vastuuteen opastaa työntekijä työhönsä. (Kupias & Peltola 2012, 20.)

3.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa on säädelty työnantajan yleisveloitteeksi edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Laki säätelee myös työnantajan vastuun huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toiminnan, tehtävän työn tai työmenetelmän muuttuessa tai kehittyessä. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 §.)

Työsopimukseen kirjattu työsopimuslain mukainen koeaika on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin. Koeajan puitteissa suoritetaan uuden työntekijän perehdytys ja seurataan uuden työntekijän kehittymistä työssään. Koeaikana kumpi tahansa työsopimuksen osapuolista voi purkaa työsopimuksen, mutta purkamisperusteet eivät saa olla koeajan tarkoitukseen nähden sopimattomia. (Kupias & Peltola 2012, 22-23.)

3.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 8 § säätelee työnantajan yleisen huolehtimisveloitteen, jonka mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Ohjauksen ja opastuksen laatu riippuu kuitenkin työntekijän valmiista osaamisesta ja kokemuksesta – kokeneemmat työntekijät osaavat todennäköisesti itsekin tunnistaa työpaikan tavallisimmat vaara- ja haittatekijät. (Kupias & Peltola 2012, 23.)

Työturvallisuuslaki määrittelee myös työntekijälle annettavan riittävän ohjauksen ja opastuksen. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta myös työn haittojen ja vaarojen estämiseksi. Säättö-, puhdistus-,

huolto- ja korjaustyöt on opastettava työntekijälle, ja erinäisten häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta on annettava toimintaohjeet. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarpeen vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 14 §.)

Työpaikalla on syytä kartoittaa riskitekijät ja käytännöt vuosittain sekä varmistaa niiden huomiointi yrityksen perehdyttämissuunnitelmassa. Toinen huomioon otettava asia on priorisointi riskitekijöiden suhteen – tärkeintä on yleensä opastaa ensin konkreettisiin turvallisuusasioihin, kuten työpaikan varauuskäynteihin ja työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön. (Kupias & Peltola 2012, 25.)

3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki)

YT-laki velvoittaa työnantajan käsittelemään yhteistoimintaneuvotteluissa muun muassa sen, että työhön tulijalle annetaan tarpeelliset tiedot työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4 luku 15 §). Olennaista on siis tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi työpaikalla. Työntekijöiden tulee tietää, miten heidän tulevat kollegansa tai he itse saavat koulutusta ja opastusta uusissa työtehtävissä. (Kupias & Peltola 2012, 26.)

4 Perehdyttäminen

Käsitteenä perehdyttäminen sisältää kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa yhteisön ja sen toiminta-ajatuksen, vision sekä liikeidean yhdessä organisaation arvojen ja tapojen kanssa. Näihin asioihin tutustuminen liittyy työpaikkaan perehdyttämiseen. Itse työhön perehdyttäminen eli työnopastus sisältää uuteen työhön ja siihen liittyviin odo-
tukseen tutustumisen ja valmistautumisen. (Kauhanen 2012, 151.) Ennen vanhaan perehdyttämisessä oli lähinnä kyse työhön opastamisesta, eikä itse yritykseen tutustumista pidetty niin tärkeänä (Kupias & Peltola 2012, 13).

Karkeasti eroteltuna on olemassa kaksi tapaa perehdyttää: jäsennelty eli suunniteltu perehdyttäminen ja jäsennelemätön eli suunnittelematon perehdyttäminen. Yleisempi on jäsennelemätön perehdyttäminen, jossa perehtyjää on opastamassa kokeneempi työntekijä ja tehtävät opitaan tekemällä – yrityksen ja erehdyksen kautta. Suunnittelemattomassa perehdytysprosessissa on mahdollista, että juurikin jäsennelemättömyyden vuoksi jotkin työtehtävät jäävät perehtyjälle epäselviksi. Tämä johtuu siitä, että kokeneempi työntekijä ei usein itseään osaa selittää tarpeeksi selkeästi, miksi työ tehdään juuri määrättyllä tavalla. (Kucera n.d.)

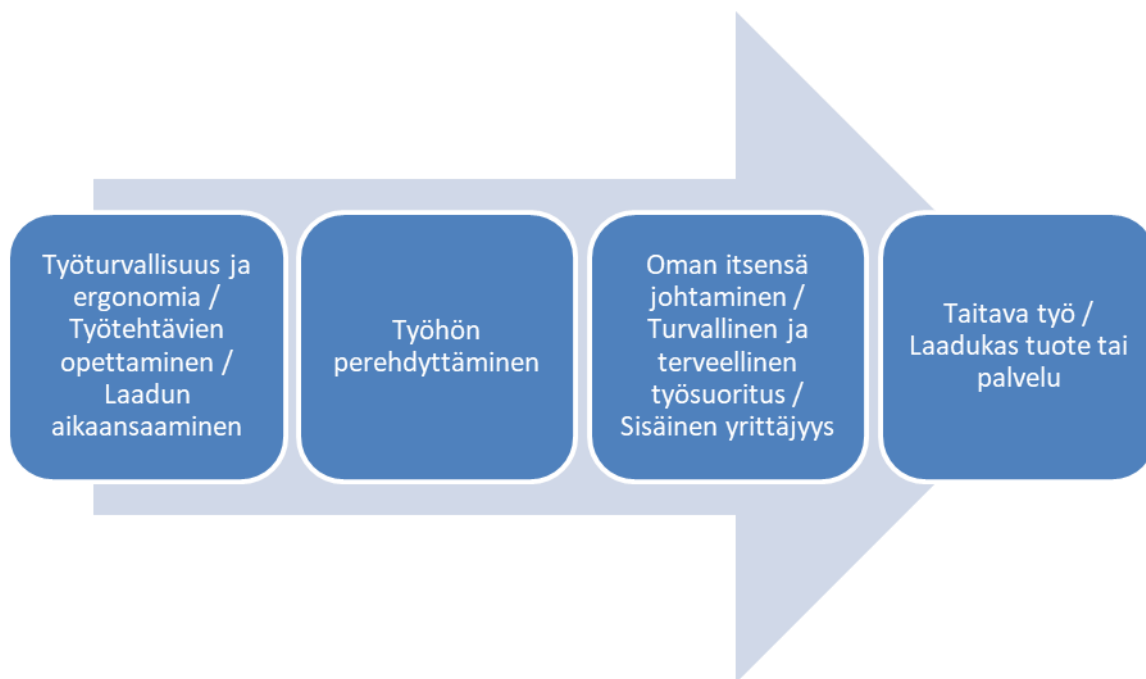
Jäsennelty eli suunniteltu perehdyttäminen sen sijaan sisältää perehdytysohjelman, jonka tavoitteena on opettaa perehtyjälle, mitä hänen tulee tietää suoriutuakseen työstään onnistuneesti. Perehdyttämisprosessi on suuri investointi yritykselle itselleenkin siihen nähden, että prosessin aikana muiden työntekijöiden työajasta osa kuluu perehdyttäessä, ja perehtyjäkin saattaa opetellessaan tehdä kalliiksi käyviä virheitä. Täten onkin tärkeää, että yrityksessä panostetaan perehdyttämisen järjestämiseen riittävän perusteellisesti. (Kucera n.d.)

Seuraavat neljä askelta ovat tärkeitä ottaa huomioon, kun toteutetaan jäsenneltyä perehdyttämishjelmaa: valmistelu, esittely, soveltaminen ja tarkastelu. Valmistelutilanteessa *näytetään* perehtyjälle, mitä hänen tulee työssään tehdä. Esittelyssä *kerrotaan*, mitä perehtyjän tulee työssään tehdä ja miksi. Soveltamisosiossa annetaan nimensä mukaisesti perehtyjän itse kokeilla, miten työ tehdään käytännössä. Tarkasteluvaiheessa annetaan perehtyjälle palautetta ja tuodaan esille sekä onnistumiset, että epäonnistumiset. (Kucera n.d.)

Perehdyttämällä pyritään luomaan uudelle työntekijälle oikea kuva organisaatiosta myönteisten kokemusten luomisen kautta. Perehdyttämiseen osallistuvat yhdessä kaikki ne organisaation jäsenet, jotka tulevat olemaan uuden työntekijän kanssa tekemisissä tulevaisuudessa. Päävastuu

perehdyttämisestä on kuitenkin lähimmällä esimiehellä – hän voi hoitaa perehdyttämisen kokonaan itse, tai delegoida sen jollekin alaiselleen tai työtiimille, jonka kanssa uusi työntekijä tulee työskentelemään jatkossa. Usein esimies valitsee tämän viimeiseksi mainitun lähestymistavan perehdytysprosessin alkaessa. Ajallisesti perehdytysprosessi vie yleensä muutaman päivän ja riippuen työpaikan käytännöistä, voi osa perehdytyksestä tapahtua myös tietojärjestelmäpohjaisen perehdyttämisen avulla. Tällaisessa perehdytysohjelmassa voidaan myös mitata uuden työntekijän oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa. (Kauhanen 2012, 151-152.)

Työnopastus on osa perehdyttämisprosessia. Riippuen työtehtävästä, siihen liittyvä opastus voi kestää muutamista päivistä useampaan kuukauteen – tosin pienemmissä organisaatioissa perehdyttäminen ja työnopastus voivat tapahtua nopeammin. Yleisesti ottaen noin vuoden kuluttua uuden työn aloittamisesta voidaan sanoa uuden työntekijän antavan täyden työpanoksensa tehtävässään. (Kauhanen 2012, 152.) Työhön perehdyttämisen kokonaisuus havainnollistuu seuraavan kaavion avulla.



Kuva 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Kauhanen 2012, 151).

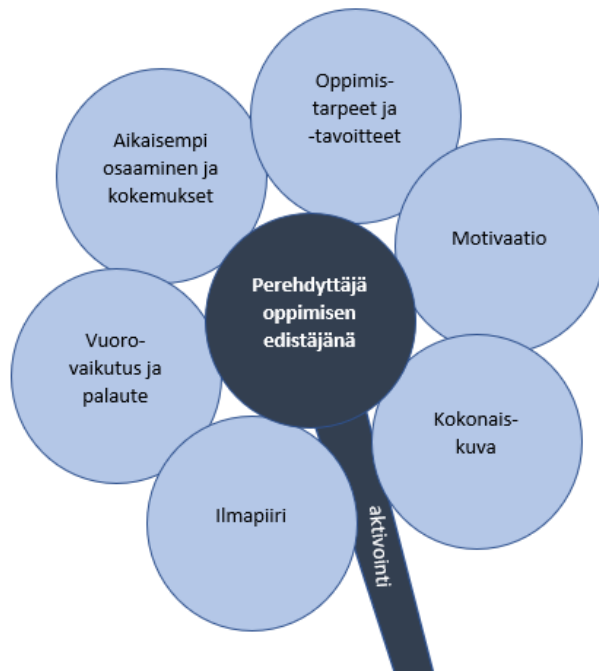
4.1 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän roolissa toimiminen vaatii työtehtävien täydellisen hallinnan (Cook 1999, 93). Yleisesti ottaen ajatellaan, että työnopastuksen ohjaaminen pitkäaikaisen työntekijän toimesta olisi

paras vaihtoehto, koska vanha työntekijä tuntee työn parhaiten. Se on aivan totta, mutta perehdyttäminen vanhan työntekijän toimesta voi luoda haasteita perehdytyksen molemmille osapuolille – kun on tehnyt samaa työtä tarpeeksi kauan, ei välttämättä enää itsekään ihan muista, miksi jokin tehtävä hoidetaan juuri määrättyllä tavalla. (Cook 1999, 94). Sen takia onkin tärkeää, että myös perehdyttäjät paneutuu prosessiin odotetulla tavalla: on tärkeää olla valmis esimerkiksi demonstroimaan opastettava työtehtävä ja vastaamaan uuden työntekijän kysymyksiin (Cook 1999, 95). Cook ehdottaakin teoksessaan (1999, 95-96) perehdyttäjälle KYHO (Keep Your Hands Off, suom. pidä näppisi erossa) -tekniikkaa työnopastukseen. Tekniikan mukaisesti toimiessa perehdyttäjät seuraa vierestä perehdytettävän harjoittelua jo aiemmin ohjeistetussa tehtävässä, vastaa perehdytettävän kysymyksiin ja kannustaa häntä, muttei kuitenkaan astu väliin ongelman ilmaantua – vaan ”pitää näppinsä erossa”. Tällä tavalla uusi työntekijä pääsee alusta asti tutustumaan työhönsä käytännön kautta.

Perehdyttäjän on pohdittava prosessissa etenkin seuraavan kolmen vaiheen käytäntöjä: ennen kuin perehdytys aloitetaan, kun perehdytetään ja kun perehdytys on valmis. Ennen kuin perehdytys aloitetaan, perehdytettävälle tulisi kertoa vastaukset kysymyksiin ”mitä tehdään” ja ”miten tehdään”. Suotavaa on myös jo tässä vaiheessa ilmaista, mikä on perehdytettävässä työtehtävässä toivotuin lopputulos. Jos vain sukeltaa suoraan toimintaan, on todennäköistä, että edessä tulee olemaan turhautumista ja pulmia. Kannattaa siis ottaa tarvittava aika työn perusteelliseen läpikäymiseen suullisesti, ennen kuin aloitetaan käytännön harjoittelu. (Cook 1999, 98).

Kun perehdytetään, on hyvä liikkua asiassa eteenpäin yksi askel kerrallaan. Perehdyttäjän tulisi olla valmis sekä demonstroimaan harjoiteltava tehtävä, että tarkastelemaan perehdytettävän omaa kokeilua tehtävässä. Kommentointi ja kysymysten esittäminen perehdytysprosessin kaikissa osissa on vain hyväksi – näin perehdyttäjätkin pysyy kärryillä siitä, mitä uusi työntekijä ajattelee ja onko hänellä itsellään mahdollisesti kysyttävää. Kun perehdytys on valmis, perehdyttäjän tulee edelleen olla avoin kysymyksille. Tässä vaiheessa myös palautteen antaminen on erityisen tärkeää. Ei kuitenkaan kannata olettaa, että uusi työntekijä olisi oppinut kaiken kerralla ja kaikki olisi nyt selvää – toiset ihmiset oppivat nopeammin, kun taas toiset vaativat pidempää harjoittelua oppiakseen haluamansa asian. (Cook 1999, 98). Loppujen lopuksi perehdyttäjän yksinkertaistettu päätehtävä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisyksikön edetessä (Kupias & Peltola 2012, 139).



Kuva 2. Oppimiskukka. Kuvio on lainattu teoksesta Perehdyttämisen pelikentällä (Kupias & Peltola 2012).

Oppimiskukan (Kuva 2) kuviossa havainnollistuu, kuinka perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehtyjän oppimista. Tärkeää on huomioida perehtyjän aikaisempi kokemus ja valmis osaaminen, yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet, tukea perehtyjän motivaatiota ja työn kokonaiskuvan hahmottamista sekä aktivoida oppijaa. Palautteen antaminen, vuorovaikutuksen edistäminen ja oppimisilmapiirin tukeminen ovat myös tärkeitä perehdyttämisprosessin osia. (Kupias & Peltola 2012, 126.)

4.2 Perehtyjän rooli

Perehtyjä on työyhteisössä luonnollisesti se henkilö, joka sillä hetkellä tietää vähiten työnkuvasta. Työyhteisön hengestä riippuen tämä asia voidaan ottaa vastaan joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla, ja perehtyjäkin varmasti huomaa vastaanoton luonteen. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus on tärkeä tekijä työssä viihtymisen kannalta, mutta joillekin sillä on vähemmän merkitystä. Useimmiten perehtyjän on välttämätöntä hyväksyä sen hetkinen asemansa työpaikalla, vaikka kuinka osaisi oman alansa ja luottaisi omiin kykyihinsä työssään. (Kupias & Peltola 2012, 68.)

Kun työskentelyilmapiiri on positiivinen ja perehtyjä otetaan hyvin vastaan, on työhön perehtyminen motivoivampaa. Perehtyjän tulisi kuitenkin välttää niin sanottua ”kaikkietävyttä” uudessa työtehtävässä – kokeneempien työntekijöiden liiallinen neuvominen voi antaa perehtyjästä jopa ylimielisen kuvan, ja näin ollen perehtyjä voi päätyä eristetyksi kollegoidensa toimesta. (Kupias & Peltola 2012, 69.) Uuden oppimisen tilanteessa tärkeää on siis nöyryys ja rohkeus, kuten myös kyky tunnistaa omat vahvuudet. Huomattava osa kokonaisosaamista on työntekijän oma käsitys itsestään. (Kupias & Peltola 2012, 70.)

Perehtyjänä on turvallista ihmetellä ja kyseenalaistaa työyhteisön toimintatapoja ensisijaisesti joko esimiehelle tai perehdytyksen vastuuhenkilölle. Näin perehtyjä voi saada luonnollisen selityksen kysymykselleen ja samalla perehdyttäjä voi viedä perehtyjän ajatuksia eteenpäin. (Kupias & Peltola 2012, 69.)

Perehdytystilanteessa on tärkeää, että ympäristö ja ilmapiiri ovat sopivia perehtyjän oppimistilanteeseen. Perehtyjälle tärkeää on häiriötekijöiden poistaminen perehdyttäjän toimesta – oppiva osapuoli laittaa kaiken huomionsa perehdytystilanteeseen, joten myös opettavan osapuolen tulisi tehdä näin. Myös kunnioitus perehdytettävää kohtaan on suotavaa, sillä vaikka perehtyjä tietääkin työstä vielä muita vähemmän, se ei tee hänestä sen tyhmempää tai huonompaa työntekijää. Pienin askelin eteneminen perehdytysprosessissa luo perehtyjälle suotuisan oppimistilanteen ja aikaa oppia työ perusteellisesti. On myös sujuvampaa lähteä liikkeelle perehdytyksessä siitä, minkä perehtyjä tietää jo valmiiksi. Perehtyjän tilanteessa on tärkeää kerrata opittuja asioita, ja saada säännöllisesti palautetta oppimisprosessista – sekä hyvää palautetta, että rakentavaa kritiikkiä. Oppimistilanteessa myös tauot ovat tärkeitä – perehdyttäminen on prosessi, joka voi viedä paljonkin aikaa. (Cook 1999, 99-102.)

4.3 Perehdyttämisen prosessi

Ennen rekrytointia

Voisi ajatella perehdyttämisprosessin alkavan rekrytoinnista, mutta todellisuudessa se alkaa jo ennen rekrytointia. Ennen rekrytoinnin käynnistämistä mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarvittavaa osaamista, jota työntekijältä tullaan odottamaan. Joskus on selkeää, millaista henkilöä tehtävään haetaan, kun taas joskus haetaan vain niin sanotusti ”hyvää tyyppiä” täydentämään

organisaation osaamista ja työyhteisöä ilman sen kummempaa ennalta luotua määritelmää. Painopiste perehdyttämiselle lähtee määräytymään tästä pisteestä. (Kupias & Peltola 2012, 102.)

Rekrytointi

Itse rekrytointiprosessi on erittäin tärkeä vaihe perehdyttämisen kannalta. Jo rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan työtehtävän, työyhteisön ja koko organisaation piirteistä ja vaatimuksista. Tässä vaiheessa myös organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatusmaailmoista, osaamisesta ja mahdollisesta potentiaalista työtehtävään nähden. Jo työhaastattelussa alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen, ja jatkoperehdyttämiselle saadaan taattua erinomainen pohja hyvien rekrytointikäytäntöjen kautta. (Kupias & Peltola 2012, 102-103.)

Ennen töihin tuloa

Kun työtehtävään on valittu sopiva henkilö, on helpompaa luoda suunta tulevalle perehdyttämiselle. Jos työntekijä on valittu johonkin tiettyyn, selkeälinjaiseen tehtävään, perehdytetään hänet pääpainoisesti tehtävän vaatimuksiin soveltuena. Jos kyseessä on niin sanottu organisaatiota täydentävä, edellä mainittu ”hyvä tyyppi”, painopiste siirretään tulokkaan kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen. Näin ollen organisaatio saa täyden hyödyn tulokkaan osaamisesta. Molemmissa tapauksissa on kuitenkin tarve perusperehdyttämiselle, eli työsuhteen käytännön asioiden ja työyhteisön pelisääntöjen opettamiselle. (Kupias & Peltola 2012, 103.)

Ennen tulokkaan saapumista töihin on tärkeää, että perehdytyksestä vastaava henkilö ottaa tähän yhteyttä esimerkiksi puhelimitse. Tällöin sekä perehdyttäjä, että perehtyjä saavat hyödyllistä tietoa tulevaa perehdytystä varten, ja etenkin uusi työntekijä voi tarvittaessa esittää kysymyksiä ja viime hetken ohjeita. Uuteen työhönkin on mukavampi tulla, kun tietää edes osittain, mitä on vastassa. (Kupias & Peltola 2012, 103.)

Vastaanotto

Tulokkaan vastaanotto on tärkeä hetki työyhteisölle. Positiivinen vastaanotto antaa uudelle työntekijälle hyvän kuvan uudesta työpaikasta, kun taas huonoa vastaanottoa on vaikea korjata enää jälkeinpäin. Tärkeintä tässä vaiheessa on se, että tulokas kokee olonsa tervetulleeksi. Suotavaa on, että tulokkaan esimies on häntä myös vastassa. (Kupias & Peltola 2012, 103-104.)

Ensimmäinen päivä

Ensimmäisen työpäivän aikana käydään läpi ensisijaiset käytännön asiat, esimerkiksi avainten ja kulkukortin luovuttaminen tulokkaalle. Kaikki akuuteimmat työtarvikkeet on hyvä olla jo etukäteen valmiina työpaikalla uutta työntekijää varten. Ensimmäisenä päivänä esitellään työtilat ja työryhmän muut henkilöt, sekä käydään työtehtävään liittyviä asioita läpi. Työmäärässä kohtuus on valttia – on tärkeää, että työtä on päiväksi riittävästi, muttei liikaa. (Kupias & Peltola 2012, 105.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeintä, että uusi työntekijä pääsee kiinni uuteen työtehtäväänsä. Siihen auttaa kokonaiskuvan antaminen uudesta työstä, sekä tutustuttaminen työyhteisöön ja koko organisaatioon. Perehdyttämisen tulee olla mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Tärkeää olisi, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti tekemään ns. ”oikeita töitä”. Näin tulokas pystyy linkittämään perehdytyksen oppeja omiin työtehtäviinsä. (Kupias & Peltola 2012, 105.)

Perehdytyksestä vastaavien on tärkeää miettiä, mistä tiedoista ja taidoista on hyötyä perehtyjälle molempien osapuolien kannalta. On hyvä pohtia, kuinka uusi työntekijä pääsee onnistumaan työssään parhaiten, ja kuinka pystytään välttämään pahimmat virheet. Näiden kysymysten perusteella on myös helpompaa laatia perehtyjän oppimista tukeva perehdyttämissuunnitelma. Ensimmäisen työviikon loppupuolella voidaankin sitten pitää tulokkaan kanssa kehityskeskustelu, jossa arvioidaan siihenastista kehittymistä työssä. (Kupias & Peltola 2012, 105-106.)

Ensimmäinen kuukausi

Kun ensimmäinen viikko on suoritettu, tulokkaan olisi tarkoitus olla jo kiinni tuottavassa työssä ja sisällä työyhteisön toimintakulttuurissa tässä vaiheessa. Perehtyjän kannalta ensimmäisen kuukauden aikana on jo oltava mahdollisuus ilmaista omia näkemyksiä ja mielipiteitä, jotka parhaimmassa tapauksessa johtavat uusiin ideoihin toiminnan kehittämiseksi. Tämä vaatii myös koko työyhteisöltä halua ja kykyä vastaanottaa palautetta. (Kupias & Peltola 2012, 106-107.)

Itse perehdytysohjelma jatkuu tämän kuukauden aikana suunnitelman mukaisesti. Usein päävastuu perehtymisestä alkaa siirtymään perehtyjälle itselleen. Myös ensimmäisen kuukauden jälkeen voidaan käydä uusi kehityskeskustelu riippuen tarpeesta ja organisaation käytännöistä. Tämän keskustelun aikana tulokas voi sekä saada palautetta omasta toiminnastaan, että antaa palautetta perehdytyksen toimivuudesta. (Kupias & Peltola 2012, 107.)

Koeajan kuluessa

Tähänastiseen perehdytysprosessin pisteeseen saakka perehtyjä on yleensä ollut koeajalla. Koeaika on tilannekohtaisesti usein lain sallimat neljä kuukautta. Osana perehdytystä oleva kehittämisprosessi on kuitenkin tätä aikaa lyhyempi useimmissa tapauksissa. Tuon prosessin tarkoitus onkin, että työntekijä pääsee uudessa työtehtävässään alkuun ja selviää tehtävistä riittävän itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2012, 109.)

Tässä vaiheessa työntekijä tavallisesti tuntee jo olevansa osa työyhteisöä. Perehdyttämistä jatketaan suunnitelman tai tarpeen mukaan, ja ennen koeajan päättymistä pidetään esimiehen johdolla kehityskeskustelu, jossa voidaan yhdessä arvioida jatkoperehdyttämisen tarvetta työtehtävän mukaan. Tässä vaiheessa puntaroidaan myös rekrytoinnin onnistuneisuutta ja työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2012, 109.)

Työsuhteen päättyessä

Perehdytysprosessi voi päättyä myös siihen, että työntekijä päättää jättää organisaation. Riippuen koeajasta ja irtisanoutumisen perusteesta, lähtö voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Kun kyseessä on määräaikainen työsuhde, työsuhteen päättymisen on hyvinkin luonnollinen päätepiste perehdytysprosessille. Tässä vaiheessa on hyödyllistä pitää lähtökeskustelu, jossa sekä työntekijä, että esimies voi antaa puolin ja toisin palautetta. Tärkeää on kuitenkin, että molemmat osapuolet ovat oppineet jotain kestäneen työsuhteen aikana. (Kupias & Peltola 2012, 109-110.)

4.4 Perehdyttämisen viisi mallia

Perehdyttämisen pelikentällä -teoksessa (Kupias & Peltola 2012) on määritelty viisi erilaista perehdyttämiskonseptia etuineen ja vaaroineen. Tässä osiossa sivutaan kyseisiä malleja; vierihoidon perehdyttämistä, malliperehdyttämistä, laatuperehdyttämistä, räätälöityä perehdyttämistä ja dialogista perehdyttämistä.

4.4.1 Vierihoidon perehdyttäminen

Perehdytysmalleista ”käsityömaisin” on vierihoidon perehdyttäminen. Siinä perehtyjä opettelee uutta työnkuvaansa seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Parhaimmalla tapauksella vierihoidon perehdyttäminen sisältää piirteitä kaikista seuraavista perehdytyskonsepteista, mutta käsityötyylisesti toimittaessa se on usein ainoa perehdyttämistapa työmaailmassa. (Kupias & Peltola 2012, 36.)

Vierihoidon perehdyttämisessä keskinäistä on se, että esimies tai muu kokenut työntekijä ottaa perehtyjän ikään kuin oppilaakseen, ja oman työnsä ohella tutustuttaa hänet myös yritykseen itsensä, työyhteisöön ja perehtyjän omiin tehtäviin. (Kupias & Peltola 2012, 36.) Perehtyminen tapahtuu siis työnteon yhteydessä. Vierihoidon perehdyttämisen lopputulos voi olla joko erittäin huono, tai erittäin onnistunut. Jos perehdyttäjä osaa prosessin aikana huomioida perehtyjän yksilönä ja ikään kuin palata omassa työtahdissaan perehtyjän tasolle, on opettelevalle osapuolelle helpompi omaksua uudet työtehtävät. Hyvä perehdyttäjä osaa ohjata perehtyjää sopivalla tavalla ja osaa myös itse perehdyttävän asian. Sen sijaan huono perehdyttäjä ei piittaa perehtyjästä laisinkaan, ja jättää hänet liiaksi ns. ”oman onnensa nojaan”. Sopiva henkilö perehdytystehtävään näkee sekä organisaation, että perehtyjän tarpeet, ja osaa toimia niiden mukaisesti oman osaamisensa ja taitojensa tuella. Myöskään hänen omat mielipiteensä ja asenteensa eivät tule perehdytysprosessin tielle. (Kupias & Peltola 2012, 37.)

Tämän yleisimmän perehdytysmallin eduiksi voidaan todeta yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö perehdyttämisprosessissa. Vaarana voi kuitenkin olla perehdyttämisen laadun kärsiminen, jos perehdyttäjäksi on virheellisesti valittu työntekijä, jonka oma henkilökohtainen osaaminen ja kiinnostus työhön ei ole optimaalisimmasta päästä.

4.4.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttäminen on käytännöllinen konsepti silloin, kun halutaan yhtenäistää perehdyttämistä, tehostaa sitä tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämiskenttää. Tässä tilanteessa luodaankin usein erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2012, 37.) Tähän perehdytyskonseptiin kuuluu olennaisesti selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely sekä tarpeellisten perehdyttämismateriaalien keskitetty tuottaminen organisaation sisäiseen käyttöön. Näitä materiaaleja voivat olla erilaiset perehdyttämishjelmat, muistilistat, oppaat ja yhteiset minimivaatimukset. (Kupias & Peltola 2012, 38.)

Työnjako menee malliperehdyttämisen konseptissa siten, että useimmiten organisaation henkilöstösasto ottaa työkseen suurimman vastuun perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Tähän yleisperehdytykseen kuuluu siis työsuhteeseen ja -organisaatioon perehdyttäminen. Varsinainen työnopastus ja itse työyhteisöön perehdyttäminen jääkin sitten työyksikön tehtäväksi. (Kupias & Peltola 2012, 38.)

Vaikka malliperehdyttäminen onkin hyvin järjestelmällinen keino hoitaa perehdyttäminen tehokkaasti, se kuitenkin vaatii sujuukseen pätevän perehdyttäjän työorganisaation sisältä. Tämänkin mallin rinnalla tulisi siis hyödyntää vierihoidoperehdyttämisen oppeja. Hyvät ohjeet ja selkeät mallit perehdytykselle täydentävät sekä perehdyttäjän, että perehdyttäjän toimintaa. (Kupias & Peltola 2012, 38.) Malliperehdyttämisessä etuna on perehdyttämisen tasalaatuisuus, mutta vaaraksi voi koitua perehdyttämisen jäykistyminen liiallisen organisaatiotasaisen perehdyttämisen kautta (Kupias & Peltola 2012, 38-39).

4.4.3 Laatuperehdyttäminen

Tässä perehdytyskonseptissa lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. Laatuperehdyttäminen on hyvä ottaa uudeksi suunnaksi silloin, kun organisaation perehdytysprosessi on jäykistynyt eikä eri puolelta tulevia kehitystarpeita kyetä huomioimaan riittävän hyvin. (Kupias & Peltola 2012, 39.)

Siirrettäessä perehdytysvastuuta organisaatiossa eri yksiköille ja tiimeille, yrityksen on valittava vastuuhenkilöt ryhmän sisältä. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että kellään ryhmässä ei ole joko aikaa tai osaamista ottaa tätä vastuuta. Vastuu voidaan asettaa joko esimiehelle yksinään

tai yhdessä nimetyn perehdyttäjän kanssa, tai mukaan luettuna koko tiimille. Pääasia tässä kuitenkin on se, että jokainen ryhmän osallinen mieltää perehdyttämisen prosessiksi ja on halukas myös kehittämään tätä prosessia. (Kupias & Peltola 2012, 39.)

Yksikkö- ja tiimikohtaisessa perehdyttämisessä esimies on avainasemassa, mitä tulee organisointiin ja kehittämiseen. Esimies on myös tavallisesti kovin kiireinen henkilö työpaikalla – tämän johdosta onkin hyvä nimetä ryhmästä yksi vastuuhenkilö, joka ottaa perehdytyksen työtehtävät itselleen esimiehen ollessa kiireinen. Parhaimmillaan perehdyttämiseen osallistuu vastuuhenkilöiden lisäksi myös koko tiimi. Jotta perehdyttämistä voidaan jatkuvasti kehittää, on nimetyn vastuuhenkilön oltava riittävän pätevä asemaansa ja myös koko prosessin oltava hyvin kuvattu ja tarkasti seurattavissa. (Kupias & Peltola 2012, 39.)

Perehdyttämisen jatkuvassa kehittämisessä tulee parhaimman lopputuloksen takaamiseksi huomioida myös vierihoito- ja malliperehdyttämisen oppeja. Hyvä ohjaaminen ja tarvittavien apumateriaalien (esim. organisaatiokohtaiset työoppaat) käyttäminen tukevat myös laatuperehdyttämisen mallia. (Kupias & Peltola 2012, 40.)

Laatuperehdyttämisen etuna onkin parhaimmillaan jatkuvan, joustavan ja ajantasaisen perehdyttämisen tuottaminen tiimille. Perehtyjä voi käyttää osaamistaan laajasti, ja hänet otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana. Jos koko tiimin yhtenäistä vastuuta korostetaan liialti, on vaarana, että lopuksi vastuuta ei ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2012, 40.)

4.4.4 Räätelöity perehdytyskonsepti

Räätelöidyssä perehdyttämiskonseptissa perehdytys on jaettu osa-alueisiin organisaation henkilöstöhallinnon ja työyksiköiden toimesta. Osa-alueista luodaan yksilökohtainen kokonaisuus perehdyttävän tarpeiden mukaisesti, jonka mukaan perehdytys sitten suoritetaan. Konseptin nimen mukaisesti siis räätelöidään yksilöity perehdytyskokonaisuus. (Kupias & Peltola 2012, 40.)

Tässä perehdytysmallissa on olennaista, että joku organisaation jäsenistä toimii ikään kuin perehdyttämisen keskusyksikkönä – toisin sanoen siis kokonaisperehdyttämisen koordinaattorina. Koordinaattorin tulee omata näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista ja osata yhdistellä niitä yksilökohtaisesti. Koordinaattorin asemassa toimii yleensä esimies tai muu henkilö, joka tuntee yrityksen perehdyttämiskäytännöt ja osaa luoda yhdessä perehdyttävän kanssa juuri hänelle sopivan perehdytyskokonaisuuden. (Kupias & Peltola 2012, 40.)

Sopivan perehdytyskokonaisuuden luominen edellyttää koordinaattorilta perehdytettävän tarpeiden ja valmiin osaamisen huomiointia. Ehkä tärkeimmässä asemassa onkin perehdytettävän kanssa käytävä vuoropuhelu. Räättälöityyn perehdyttämiseen siirtyminen edellyttää työyhteisöltä sitä, että perehdyttäminen on jo hyvin jäsenetty, ja sitä kehitetään jatkuvasti koko työyhteisön sitoutuneisuuden voimin. (Kupias & Peltola 2012, 41.)

Eduiksi räätälöidyssä perehdyttämismallissa voidaan nähdä perehtyjän huomioiminen yksilönä. Perehtyjän osaaminen huomioidaan ja häntä kuunnellaan, mikä vahvistaa hänen sitoutumistansa organisaatioon. Tämä perehdyttämiskonsepti vaatii perehdyttäjältä kuitenkin monipuolista osaamista tehtävässä, ja perehtyjältä sitoutumista omaan perehdytysohjelmaansa. Jos edellä mainitut vaatimukset eivät pääse toteutumaan, voi räätälöity perehdytysmalli olla organisaatiolle lähinnä vaaraksi. (Kupias & Peltola 2012, 41.)

4.4.5 Dialoginen perehdytyskonsepti

Perehdyttämiproessia, jossa molemmat osapuolet kehittyvät koko ajan, voidaan kutsua dialogiseksi perehdyttämiseksi. Tätä perehdyttämismallia käytetään erityisesti silloin, kun työn osaaminen ei ole tarkkaan määriteltyä, vaan se muokkautuu tekijän osaamisen ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Useimmiten tässä tilanteessa on myös toivottua, että perehtyjä tulee tuomaan jotain uutta uuteen organisaatioonsa. Tässä tilanteessa odotetaan siis myös työyksikön oppimista ja sopeutumista uuteen. (Kupias & Peltola 2012, 41.)

Dialoginen perehdytysprosessi alkaa perehdyttämissuunnitelman laatimisella yhdessä perehtyjän kanssa. Hänen valmista asiantuntemustaan hyödynnetään ja samalla osa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy hänelle itselleen. (Kupias & Peltola 2012, 41-42.) Itse perehdyttämisvaiheessa korostuu erityisesti perehtyjän kuunteleminen ja hänen näkemystensä hyödyntäminen. Tästä huolimatta on kuitenkin syytä muistaa, että on olemassa jo valmiiksi hyödyllistä informaatiota, josta tulisi kertoa perehtyjälle – organisaatiossa on lähes aina asioita, jotka ovat ainakin toistaiseksi pysyviä. Esimerkiksi yrityskohtaiset arvot ovat tällaisia asioita. (Kupias & Peltola 2012, 42.)

Jos organisaatio lähestyy perehdyttämistä tiukasti perinteisten arvojen ja näkökulmien mukaisesti, dialoginen perehdytysmalli tuskin on sopiva konsepti. Dialogisessa perehdytyskonseptissa

nähdään oppiminen koko yrityksen toimintatapana, jolloin koko työyhteisö yhdessä osallistuu perehdytysprosessiin sekä perehtyjinä, että perehdyttäjinä. Dialogisuus tässä on siis toimintatapa, jonka kaikkien on osattava. (Kupias & Peltola 2012, 42.)

4.5 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen aikana ja jälkeen on hyvä pohtia, saavutettiinkö tavoitteet, mitkä asiat menivät suunnitelman mukaisesti, onnistuiko suunnitelma muilta osin, ja missä oli puutteita tai aihetta korjaamiselle. Perehdyttämisen kohteelta on aina suotavaa pyytää palautetta perehdytyksen onnistuneisuudesta ja ottaa ne huomioon jatkossa, kun suunnitelmaa kehitetään. Aktiivinen seuranta ja jokapäiväinen palautteenanto työn edetessä ohjaavat oppimisprosessia. Etukäteen valmistellut, lyhyetkin keskustelut täydentävät työn ohessa käytäviä keskusteluja aiheesta. Samalla opitaan arvioimaan toisen toimintaa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Vaikka organisaation sisällä työntekijöiden vaihtuvuus olisi varsin vähäistäkin, on siitä huolimatta syytä ylläpitää perehdytysjärjestelmää ja päivittää sitä. Erilaisten sijaisten ja vuokratyöntekijöiden käyttö työpaikoilla yleistyy jatkuvasti, kuten myös erilaisten muutosten määrä ja nopeus. Nämä tekijät aiheuttavat organisaatioille jatkuvasti uusia vaatimuksia ja kehitystarpeita perehdyttämis- ja opastusjärjestelmiin. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdytysjakson aikana järjestetään erikseen sovittu seuranta haastattelu. Tällöin arvioidaan perehdytyksen etenemistä ja annetaan tarvittaessa lisäopastusta perehtyjälle. Kehitysideat perehdytykselle merkitään ylös ja niitä hyödynnetään jatkossa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

5 Perehdytysmateriaalien tuottaminen hotellin vastaanottoon

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka konkreettinen tuotos on perehdytyskansio. Tavoitteena oli siis parantaa yrityksen perehdytysprosessia tuottamalla kattavat perehdytys- ja työnopastusmateriaalit. Perehdytyskansion avulla etenkin uusi työntekijä pääsee työssään alkuun helpommin hänen tutustuessaan heti ensimmäiseksi perehdytysmateriaaleihin, joissa käydään läpi tärkeimmät työtehtävät ja työpaikan sisäiset käytännöt. Materiaalien sisältö helpottaa myös perehdyttäjän työtä kansion toimiessa ikään kuin muistilistana perehdytysprosessissa.

Toimeksiantaja

Perehdytyskansio tuotettiin Vuokatti Sport Resort Oy :n hotellin vastaanottoon. Yrityksen toimialaa on majoitus-, ravintola-, koulutus- ja matkailupalvelutoiminta. Koulutustoimintansa kautta yritys tunnetaan myös Vuokatin Urheiluopistona sen ollessa merkittävä liikunta-alan koulutusta tarjoava oppilaitos. Liikunta-alan toiminnasta huolimatta yrityksen asiakaskuntaan kuuluvat myös yksittäismatkailijat, perhelomailijat, leirikoulut ja yksittäiset yritykset.

5.1 Vastaanottovirkailijan työnkuva yrityksessä

Keskeisimpiä työtehtäviä vastaanotossa ovat asiakkaiden majoittaminen ja opastaminen. Asiakaspalvelu ja viestintä ovat myös olennainen osa työnkuva, kun asiakkaiden kohtaaminen tapahtuu sekä kasvotusten, että puhelimitse ja sähköpostitse. Majoitus- ja tilavarausten tekeminen on yleisesti ottaen yrityksen myyntipalveluun ohjattavia tehtäviä, mutta varauksia hoidetaan tilanteen mukaan myös vastaanotossa. Yrityksessä aulakahvio on vastaanoton aluetta, eli myös juomien tarjoilu ja elintarvikemyynti kuuluu vastaanottovirkailijan tehtäviin. Lisäksi yleinen myyntityö ja asiakkaiden laskuttaminen on osa työnkuva.

Edellä mainitut tehtävät ovat ehkä tiivistetysti suurimmassa roolissa vastaanoton työtehtävissä, mutta työnkuvaan kuuluu lisäksi paljon muitakin satunnaisia tehtäviä. Esimerkiksi myyntipalvelun avustavat tehtävät ovat mahdollisia etenkin sesonkiaikana tai isomman tapahtuman aikana.

5.2 Perehdyttämisen lähtötilanne yrityksessä

Lähtökohtana oli se, että yrityksessä ei ollut konkreettisia perehdytysmateriaaleja laisinkaan. Matkailuliiketoiminta voi olla ajoittain hyvinkin hektistä, joten suunnitelmista huolimatta kirjallisia materiaaleja ei ollut yksinkertaisesti ehditty tuottaa aiemmin. Matkailualalla työ voi olla usein sesonkiluontoista, mikä voi mahdollisesti tarkoittaa uuden työntekijän perehdyttämistä useinkin – perehdytyskansiolle on siis todellinen tarve. Yrityksen perehdytys ja työhönopastus on tähän asti toteutettu puhtaasti ”kädestä pitäen”, eli kokeneemmat työntekijät ovat ajan mittaan näytäneet tulokkaalle, miten tietyt työtehtävät suoritetaan. Teoriaosion luvun 4.4 (s. 15-18) perehdytysmallien mukaisesti vastaanotossa on siis noudatettu vierihoidtoperehdyttämisen mallia.

Materiaalien suunnittelu

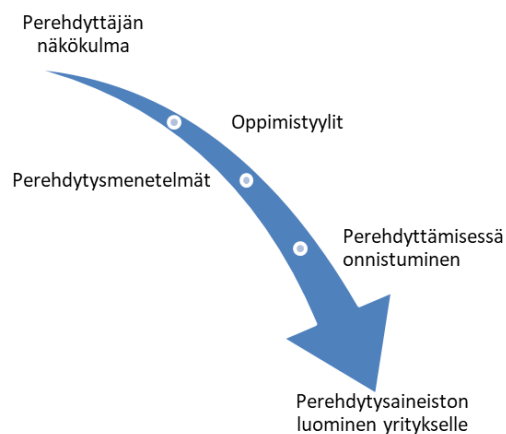
Opinnäytetyön aihe selkeni kevään 2018 harjoittelujakson aikana. Yrityksessä oli jo pidemmän aikaa ollut tarvetta perehdytysmateriaaleille ja vastaanoton esimiehellä tarkoituksena luoda selkaiset, mutta aikataulujen puitteissa siihen ei ollut avautunut mahdollisuutta. Alun perin oli tarkoitus luoda perehdytyskansio oppimistehtävänä, mutta myöhemmin huomattiin, että laajuuden puolesta siitä saisi myös opinnäytetyön – näin ollen oppimistyöksi valikoitui pienempi tehtävä ja sovittiin, että perehdytyskansio tehdään toimeksiantajalle opinnäytetyönä.

Myöhemmin saman vuoden syksyllä allekirjoitettiin toimeksiantosopimus ja pidettiin aloituspalaveri materiaalien sisältöön liittyen. Vastaanoton esimiehen kanssa kartoitettiin yhdessä, mitkä tiedot ovat ensisijaisen tärkeitä sisällyttää kansioon. Myös toiminnallisen osuuden aikataulusta keskusteltiin, ja yrityksestä järjestettiin toimistotila perehdytyskansion luomista varten. Jo suunnitteluvaiheessa oli selvää, että aivan kaikkea työnkuvaan liittyvää ei voida aikataulun puitteissa sisällyttää perehdytyskansioon – siispä sovittiin, että vastaanoton henkilöstö lisää tarpeen vaatiessa kansioon lisää tarvittavaa tietoa.

Aloituspalaverin aikana luonnosteltiin jo kansion sisällysluetteloa, joka tulisi kuitenkin luonnollisesti vielä muokkautumaan työn edetessä. Suunnitteluvaiheessa perehdyttiin myös aihetta sivuvaan kirjallisuuteen teoriaosuuden kirjoittamisen lomassa. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös nettilähteitä ja käytiin suuntaa antavasti läpi muita perehdytysmateriaaleja ja -oppaita.

5.3 Perehdytysmateriaalien tuottaminen yritykselle

Keskeisin tavoite työssä oli tuottaa selkeät ja tulevaisuudessa helposti muokattavat perehdytysmateriaalit. Perehdytyskansioon tarvittava työnopastusaineisto kerättiin suullisesti vastaanoton päälliköltä ja työntekijöiltä. Myös tekijän oma työkokemus vastaanottovirkailijan työstä yrityksessä toimi täydentävänä tekijänä perehdytyskansioon asiasisällölle. Perehdytysmateriaalit tulevat olemaan etenkin uuden työntekijän tukena yrityksen työyhteisöön ja sen käytäntöihin tutustuessa. Toiminnalliseen osuuteen siirtymistä teorian kautta havainnollistetaan alla näkyvän kuvion (Kuva 3) avulla. Muokattavuus helpottaa materiaaleissa siten, että itse kansion lisäksi materiaalit ovat tallennettuna digitaalisessa muodossa yrityksen verkkoasemalla. Työkäytännöt voivat muuttua tiuhaankin tahtiin, joten digitaalisuus mahdollistaa vanhentuneen tiedon korvaamisen kätevästi.



Kuva 3. Työn viitekehyksen kuvio.

Helposti muokattavien perehdytysmateriaalien tuottaminen helpottaa yrityksen perehdytysprosessia siten, että opittu tieto on aina kansiossa ja siihen voi tarvittaessa palata aina uudestaan. Perehdytyskansio on kuitenkin vain osa yrityksen perehdytysprosessia ja ajatuksena olikin, että kansio on ensimmäinen asia mihin uusi työntekijä tutustuu ensimmäisenä työpäivänään. Aiemmin mainittiin, että lähtötilanteessa yrityksen perehdyttämiskonsepti on perustunut lähinnä vierihoidtoperehdyttämisestä. Perehdytyskansion myötä konseptiin tulee sisältymään täten myös malliperehdyttämisen (Luku 4.4, s. 16) piirteitä.

Ensimmäinen askel työn aloittamisessa oli palaveri vastaanoton esimiehen kanssa. Palaverissa käytiin läpi, mitkä tiedot ovat kaikista tarpeellisimpia perehdytystä ajatellen, ja mitä muita tietoja olisi hyvä sisällyttää materiaaleihin. Palaverin jälkeen koottu listaus sisällöstä sitten jäseneltiin sisällysluetteloksi, jonka pohjalta itse materiaaleja alettiin työstämään.

Perehdytysmateriaalit tuotettiin paikan päällä yrityksessä. Työn aloitusvaiheessa selvitettiin, mitä tietoa on jo valmiina, ja mitkä tiedot tulee selvittää esimerkiksi muiden osastojen esimiehiltä. Turvallisuusohjeistukset pyydettiin suoraan huollon esimieheltä, ja laitettiin sellaisenaan perehdytysmateriaalien liitteeksi. Kansion liitteeksi koottiin myös tärkeimmät osiot alan työehtosopimuksesta. Tämän jälkeen alettiin luonnostelevaan perehdytyskansion osioiden sisältöä, jonka jälkeen näiden luonnosten pohjalta alettiin kirjoittamaan ohjeistuksia puhtaaksi. Osioihin, joissa käsitellään ohjelmistojen käyttämistä, otettiin ensimmäiseksi ruutukaappaukset helpottamaan perehtyjää. Sekä ruutukaappaukset, että kansion yleinen visuaalinen ilme pyrittiin pitämään selkeänä ja yhteneväisenä.

Suurimmaksi osaksi perehdytysmateriaalien kirjoitus sujui tekijältä omin avuin, mutta joidenkin talon muuttuneiden käytäntöjen suhteen oli pyydettävä apua vastaanoton muilta työntekijöiltä. Perehdytysmateriaalien kirjoittamisen lomassa valmistuneet osiot vietiin vastaanoton työntekijöille ja esimiehelle tarkistettaviksi, jonka jälkeen tehtiin tarvittavat lisäykset osioihin. Haastavinta oli kirjoittaa ohjeistus asiakasomistajista, sillä heidän varauksiinsa liittyvät käytännöt ja edut ovat kovin vaihtelevia, eikä niitä välttämättä pidempiaikainenkaan työntekijä aina muista.

Kun materiaalit olivat viimeistelyjä myöten valmiita, ne talletettiin yrityksen verkkoasemalle. Koko kansion sisältöä ei tallennettu pelkkänä yhtenä tiedostona, vaan perehdytysmateriaalit, turvallisuusohjeistukset ja työehtosopimus talletettiin kaikki omina tiedostoinaan aseman kansioon muokkaamisen helpottamiseksi. Asiakirjat myöskin tulostettiin ja koottiin yhtenäiseksi, konkreettiseksi perehdytyskansioksi, joka on siten helposti käden ulottuvilla vastaanotossa.

Kun työ oli valmis, pidettiin vielä loppupalaveri työn onnistumisesta. Tekijän näkökulmasta työn tekeminen luonnistui odotetulla tavalla ja myös toimeksiantaja oli tyytyväinen lopputulokseen – kansio valmistui aikataulussa, yhteistyö tekijän kanssa toimi, sekä tuotetut materiaalit koetaan hyödyllisinä tulevaisuutta ajatellen. Koska aikataulu työlle oli opinnäytetyön puitteissa rajattu, perehdytysmateriaaleja voisi tässä vaiheessa luonnehtia ”pintaraapaisuksi” vastaanoton työtehtävistä. Täysin kaikenkattavaa perehdytyskansiota ei siis tässä vaiheessa pystytty luomaan tekijän osalta, mutta kansio tulee todennäköisesti täydentymään ajan kuluessa vastaanoton henkilöstön täydentäessä sitä.

Perehdytyskansion sisältö

Perehdytyskansioon saisi useiden kymmenien sivujen verran sisältöä työnkuvaan liittyen, mutta opinnäytetyön aikataulun puitteissa asiasisällöksi valikoitui ns. kaikista tärkeimmät ja olennaisimmat ohjeistukset henkilökunnan yhteystietojen lisäksi. Tulevaisuudessa vastaanoton henkilöstö voi omatoimisesti lisätä kansioon hyödylliseksi näkemäänsä informaatiota.

Ensimmäiseksi perehdytyskansion sisällöksi valikoitui eri vuorojen työtehtävät sekä vastaanoton, että aulakahvion osalta. Jokaisen vuoron (aamu, ilta ja ”väli” -vuorot) kohdalle eriteltiin työtehtävät ikään kuin tarkistuslistan muotoon. Näin työntekijä voi ottaa listasta kopion ja pitää sitä omana muistilistanaan, johon hän voi myös merkitä jo suoritettuja tehtäviä. Tehtävät, joita vuoroihin liittyy, ovat eräänlaisia valmistelevia toimintoja oman, ja seuraavan työntekijän vuoroa varten. Esimerkiksi aamuvuorossa päivä alkaa aulakahvion puolella keittämällä kahvia ja järjestelmällä tarjottavat tuotteet vitriiniin, jonka jälkeen tarkistetaan päivän saapuvat asiakkaat vastaanotossa ja ryhdytään tekemään avaimet huoneistoihin valmiiksi, joka taas on seuraavan työntekijän vuoroa helpottava toimi. Välivuoro on yleisesti ns. kahviovuoro, jossa vuoron tehtävät keskittyvät pääpainoisesti aulakahvioon. Iltavuoron päätehtävät painottuvat aika pitkälti sulkemisajan lähetyville, jolloin esimerkiksi lasketaan päivän kassat, tyhjennetään vitriinit ja lukitaan ovet. Vuorojen tehtävät ovat siis merkitty listaan siinä järjestyksessä, missä ne tulisi suorittaa.

Toinen olennainen ja harjoitusta vaativa osa vastaanottotyöskentelyssä on eri varaus- ja tietokonejärjestelmät. Perehdytyskansioon koottiin kattava osio yrityksen käyttämästä varausjärjestelmästä Hotellinxista, joka ruutukaappausten avulla opastaa työntekijää yleisimpien toimintojen suorittamisessa. Yleisimpiä toimintoja varausjärjestelmässä ovat varauksen tekeminen, sisään- ja uloskirjaustoiminnot sekä maksujen vastaanottaminen joko käteisellä, tai maksukortilla. Varausjärjestelmän sisäisen kassaohjelman lisäksi yrityksellä on käytössään myös toinen ”talon sisäisen” säätiön kassaohjelma, johon vastaanotetaan säännöllisesti maksuja vapaasta sivistystoiminnasta - myös tästä ohjelmasta koottiin pienimuotoinen ohjeistus kuvakaappauksineen neuvomaan perehtyjää järjestelmän toiminnoissa. Kuvakaappausopasteet tehtiin myös nettivarausten kirjaamisesta sekä yrityksen käyttämästä puhelinvaiheohjelmasta. Erityisesti puhelinvaiheohjelmassa on tärkeää osata siirtää puhelu haluttuun kohteeseen, sillä vastaanottoon tulee päivän aikana paljon puheluita jonkin toisen osaston henkilöstöä tavoitellen.

Lisäksi kansio sisältää informaatiota isompien asiakasryhmien kanssa toimimisesta; varauskäytännöistä, hinnoittelusta ja laskutuksesta. Esimerkiksi yritysasiakasomistajilla on erilaisia käytäntöjä

ja etuja, jotka ovat riippuvaisia niille tehdyistä sopimuksista eivätkä näin ollen ole joka tilanteessa samanlaisia. Nämä erilaiset edut ja käytännöt eriteltiin perehdytyskansioon siten, että ne ovat nopeasti saatavilla tarpeen tullen, eikä työntekijän tarvitse välttämättä alkaa etsimään yrityksen sopimusta tietokoneen asemilta. Siivoukseen ja huoltoon liittyvässä osiossa opastetaan, mihin eri majoitusmuotojen huoltoilmoitukset ja mahdolliset reklamaatiot ohjataan. Muistin avittamiseksi kansioon on myös koottu selkeä jäsentely eri majoitusvaihtoehdoista ja niiden ominaisuuksista perushintoineen. Lueteltuina ovat myös hotellin kokoustilat maksimihenkilömäärineen, sekä asiakkaille vuokrattavat sisä- ja ulkoliikuntatilat. Viimeisenä osiona perehdytysmateriaaleissa on yrityksen henkilökunnan yhteystiedot osastoittain jäsenneltynä. Itse perehdytysmateriaalien lisäksi kansio sisältää myös kopion turvallisuusohjeistuksesta sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista.

Työn viimeistelyvaiheessa käytiin kansion sisältö vielä läpi yhdessä esimiehen kanssa, ja jätettiin perehdytysmateriaalit näytille myös vastaanoton henkilöstölle, jotta he voisivat merkitä siihen mahdolliset loppukorjaukset. Noin viikon kuluttua muokattiin materiaaleihin viimeiset korjaukset, ja tallennettiin muokattava versio yrityksen verkkoasemalle. Perehdytysmateriaalit tulostettiin myös paperiversioksi ja liitettiin ne kansioon, joka tulee löytymään vastaanoton tiloista. Näin tieto on helposti löydettävissä sekä digitaalisessa, että kirjallisessa muodossa.

Perehdytyskansion konkreettisen sisällön osalta opinnäytetyössä esitellään kansion sisällysluettelo (Liite 1) muun informaation ollessa luottamuksellista.

6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli luoda kattava ja hyödyllistä tietoa sisältävä perehdytyskansio ja tätä kautta helpottaa yrityksen perehdytysprosessia. Henkilökohtaisena tavoitteena oli oppia ymmärtämään perehdytysprosessia ja sen eri malleja entistä enemmän sen ollessa varmasti hyödyksi tulevaisuuden työnäkymissä. Perehdyttäminen valikoitui aiheeksi osittain oman kiinnostuksen ja osittain toimeksiantajan tarpeen myötä.

Toisessa luvussa (s. 2-4) syvennyttiin ihmisen oppimiseen ja oppimisen eri malleihin, joista on olemassa toki useampiakin teorioita tutkijasta riippuen. Tähän opinnäytetyöhön kuitenkin valittiin lähteeksi Luukkaisen ja Wuorisen teos vuodelta 2002. Teoriaosion kolmas luku (s. 5-6) käsitteli perehdyttämisen lainsäädäntöä. Perehdyttäminen on useammassa työhön liittyvässä laissa säädetty välttämättömyys yritykselle, jonka takia tässä opinnäytetyössä oli tärkeää perehtyä myös lakitekstiin.

Opinnäytetyön teoriaosiossa sivuttiin perehdyttämistä käsitteenä sekä prosessina, ja käsiteltiin myös perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä. Myös perehdytystilanteen osapuolien – perehdyttäjän ja perehtyjän – roolien toimintamalleja ja tarpeita käytiin läpi. Perehdyttämisen luvussa (Luku 4, s. 7-19.) käsiteltiin ensin perehdyttäjän ja perehtyjän roolit läpi, jonka jälkeen siirryttiin itse perehdytysprosessista kertomiseen. Olennainen osa prosessia ovat erilaiset perehdyttämismallit, joista jokainen käytiin kokonaisvaltaisesti läpi. Lopuksi luvussa käsiteltiin perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin liittyviä seikkoja ja toimintatapoja. Kirjallisia lähteitä työhön löytyi riittävästi ja teoriaan perehtyminen loi hyvää tietopohjaa toiminnallista osuutta varten.

Toiminnallisen osion tukena toimi perehdytyksen teoriaan perehtyminen ja itse perehdytysmateriaalien luomista tuki myös tekijän oma työkokemus yrityksessä. Perehdytyskansion sisältö koottiin esimiehen ja vastaanoton henkilökunnan toiveiden mukaisesti yhdessä tekijän näkemysten mukaan. Kansioista olisi halutessaan saanut vielä laajemman, mutta työn aikataulun puitteissa tuli kartoittaa selkeämmin, mitkä tiedot ovat ensisijaisen tärkeitä perehtyjälle. Suurimmaksi osaksi asiasisällön tuottaminen onnistui tekijän oman tietotaidon voimin, mutta myös vastaanoton henkilökunnan näkemyksiä tarvittiin aika ajoin – etenkin käytännössä tapahtuneiden muutosten suhteen. Materiaalit luotiin pääpiirteisesti perehtyjän tarpeet huomioiden, mutta niistä on hyötyä myös perehdyttäjälle prosessin suunnittelussa.

Mitä työn tavoitteiden mittaamiseen tulee, niin perehdytysmateriaalit käytiin yhdessä toimeksiantajan kanssa läpi ja arvioitiin niiden toimivuutta – materiaalien konkreettinen toimivuus selviää sitten tulevaisuudessa, kun yrityksessä on tarve perehdyttää uutta työntekijää. Työn kirjoittamisen aikataulussa joutui tekemään kompromisseja, mutta itse perehdytyskansio valmistui sille varatussa ajassa. Toimeksiantajan palautteen mukaan tekijä oli riittävän pätevä kansion luomiseen, ja materiaalien käytännön hyödyllisyyttä ajatellen kansio sopii sekä vanhan työntekijän muistin virkistämiseen, että uuden työntekijän työn pohjan luomiseen. Suhteellisen kattavasta sisällöstä huolimatta perehdytyskansio on kuitenkin vain ”pintaraapaisu” vastaanottovirkailijan työnkuvasta, sillä jo aiemmin mainitun aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista tehdä kaikenkattavia materiaaleja.

Työ auttoi tekijää ymmärtämään perehdytyksen prosessia paremmin ja on kehittänyt osaamista. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli mielekästä ja tutustuminen perehdyttämisen prosessiin ja malleihin käy hyödylliseksi myös tulevaisuutta ajatellen. Perehdytysmateriaalien luominen itsessään oli mukavaa, kun yrityksestä järjestyi työtilat sitä varten ja työn tekemisen lomassa sai tavata entisiä työtovereita. Perehdyttämismateriaalit ovat hyödyksi vielä pidemmänkin ajan päästä, ja jatkossa yrityksen henkilöstö pääsee myös itse kehittämään perehdytysprosessia lisäämällä kansiioon uutta tai muuttunutta informaatiota.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.2.2019. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digi-julkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Cook, M. (1999). Effective coaching. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Viitattu 22.10.2018. <https://www.al-matalent.fi/>, Sisältöpalvelut, Verkkokirjahylly.
- Kucera, D. (n.d.). On-the-job training. Reference for Business. Viitattu 22.2.2019. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2012). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. (2002). Yrittävä elämänsenne: Kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 4.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Työsopimuslaki. Viitattu 4.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työturvallisuuslaki. Viitattu 4.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- (Kannen kuva) Pixabay. (2014). Saatavilla 1.2.2019. <https://pixabay.com/en/mechanics-gear-gears-blue-551265/>

Liitteet

Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo

Perehdytyskansion sisältö

Aamuvuoro	2
Vastaanoton tehtävät	2
Aulakahvion tehtävät	4
Välivuoro (aulakahvio)	5
Iltavuoro	6
Vastaanoton tehtävät	6
Aulakahvion tehtävät	6
Hotellinx	7
Front Office	7
Poslinx	11
Päiväkirja	12
DNA –puhelinvaihte	13
Nettivaraukset	15
Booking.com	15
Expedia	18
Säätiön maksut	19
Restolution –kassajärjestelmä	19
SSAB	20
Säätiön asiakkaat	23
Chalets –omistajat	26
Siivous & huolto	28
Hotellin tilat	29
Henkilökunta	31
Johto	31
Vuokatti Sport Resort	31
Ravintola	31
Huolto	31
Myyntipalvelu	32
Ohjaajat	32
Vuokatti Sport Academy	32
Valmennus ja testaus (Olympic Training Center)	33
Taloushallinto	33