



**OPPIMISESTA ONNISTUMISEEN
PEREHDYTYSKANSION AVULLA**

Perehdytyskansio Scandic Lahteen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoituksen suuntautumisopinnot
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Minna Harju

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HARJU, MINNA:

Oppimisesta onnistumiseen perehdytys-
kansion avulla
Perehdytyskansio Scandic Lahteen

Hotelli- ja ravintola-alan opinnäytetyö, 40 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen oppimisen näkökulmasta. Opinnäytetyö muodostuu opinnäytetyöraportista sekä toiminnallises- ta produktista. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Scandic Lahden kanssa.

Toiminnallinen osuus on perehdytyskansio harjoittelijan tarpeisiin Scandic Lahden vastaanottotyöhön. Perehdytyskansion tavoitteena on auttaa harjoittelijaa pääsemään työn alkuun sekä painottaa yrityksen toimintatapoja. Perehdytyskansio sisältää Scandic-ketjun sekä Scandic Lahden esittelyn, alakohtaista lainsäädäntöä, yleistä tietoa vastaanottotyöstä ja vastaanoton työvälineistä sekä toimintaohjeet vastaanoton työtehtäviin. Perehdytyskansio ei ole kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä, sillä se on salattu toimeksiantajan toiveesta. Liitteenä on perehdytyskansion etusivu sekä sisällysluettelo, josta ilmenee kansion rakenne ja sisältö.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan perehdyttämisen ja oppimisen käsitteitä sekä käytetään teoriaa kognitiivisesta psykologiasta. Opinnäytetyössä tarkastellaan yksilön oppimisprosessia suhteessa perehdyttämiseen. Työssä perustellaan perehdytyskansion merkitystä oppimisprosessissa kognitiivisen psykologian keinoin sekä pohditaan yleisesti kognitiivisen oppimisen näkökulman ja perehdyttämisen yhtymäkohtia.

Avainsanat: perehdyttäminen, työssäoppiminen, työn opetus, kognitiivinen psykologia

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

HARJU, MINNA:

Successful learning with the help of
an orientation folder
An orientation folder for Scandic Lahti

Bachelor's Thesis in Hospitality Management 40 pages, 2 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The subject of this functional thesis is the use of orientation in relation to learning. The thesis includes the report and the functional product. The thesis is done in co-operation with Scandic Lahti.

The functional part of the thesis is an orientation guidebook for reception work in Scandic Lahti. The guidebook is created to correspond to the needs of a trainee and to help trainees get started in a new learning environment. It also highlights the mode of operation of Scandic Lahti. The orientation guidebook includes an introduction to the hotel chain and Scandic Lahti, a little bit about legislation, information about reception work in general and the equipment that is in use in Scandic Lahti. There are also directives for different work assignments and shifts. The whole orientation guidebook is not included as an attachment to this thesis. The table of contents and the front page are attached to the end of this report to demonstrate the contents of the orientation guidebook.

The theoretical part of this thesis explores the concept of work orientation and learning as a cognitive process. The aim of the theoretical part is to examine the link between individual learning process and orientation. The thesis explains the importance of an orientation guidebook in learning and orientation process.

Key words: work orientation, learning at work, work related teaching, cognitive psychology

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Perehdytyskansio toiminnallisena opinnäytetyönä ja työn rajaus	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	4
2	PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ	6
2.1	Perehdyttämisen säädöksiä	7
2.2	Perehdyttäminen käsitteenä	8
2.3	Perehdyttämisen välineet yrityksissä	10
2.4	Hiljainen tieto	11
2.5	Työpaikka oppimisympäristönä	12
3	OPPIMINEN – PEREHDYTTÄMISEN PERUSTA	14
3.1	Kognitiivisen psykologian näkemys oppimisesta	15
3.2	Havainnot ja havaitseminen	16
3.3	Muistijärjestelmät ja unohtaminen	17
3.4	Oppimisprosessi kokemuksen kautta	21
3.5	Oppimistyylien ja -strategioiden merkitys perehdytyksessä	25
4	SUUNNITELMASTA PEREHDYTYSKANSIOKSI – TYÖN KULKU	30
4.1	Perehdytyskansion yleisilme ja tekstimuoto	31
4.2	Perehdytyskansion osat	32
5	LOPUKSI	35
5.1	Omat kommentit opinnäytetyöprosessista	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on tärkeää kahdesta eri näkökulmasta. Kun uusi työntekijä saapuu uuteen työympäristöön, hän tarvitsee opastusta, jotta hän pääsisi mahdollisimman nopeasti kiinni työntekoon. Motivaation herättämiseksi ja ylläpitämiseksi on tärkeää, että työntekijä saa onnistumiskokemuksia. Perehdyttäminen on tärkeää työnantajan näkökulmasta, sillä hyvä perehdytys takaa laadukkaan työtuloksen sekä sitouttaa uuden tulokkaan nopeasti yrityksen toimintatapoihin. Työntekijä on suurempi voimavara yritykselle, kun perehdytys on tehty kunnolla ja tehokkaasti.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa perehdytyskansio hotellin vastaanottotyöhön. Kansion sisältö on suunniteltu ensisijaisesti vastaamaan harjoittelijan tarpeita vastaanottotyössä. Tarkastelen perehdytystä oppimisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä tietoperustana käytän kognitiivista psykologiaa ja oppimisen teorioita sekä avaan perehdyttämisen käsitettä. Opinnäytetyöstäni rajautuvat pois muut psykologiset suuntaukset, sillä kognitiivinen psykologia vastaa parhaiten oppimista työssä. Siinä ihminen on aktiivinen tiedon muokkaaja. Ajattelu, havainnot ja omat kokemukset mahdollistavat oppimisen. Opinnäytetyössä perustellaan perehdytyskansion merkitystä oppimisprosessissa kognitiivisen psykologian keinoin sekä pohditaan yleisesti kognitiivisen oppimisen näkökulman ja perehdyttämisen yhtymäkohtia.

Opinnäytetyön tekijä on ollut harjoittelijana Scandic Lahdessa vuonna 2011. Silloin hotellikohtaista perehdytysmateriaalia ei ollut lainkaan. Yrityksen perehdytyksen lähtökohtana on perehdytyskansio, johon on kerätty tietoa yrityksestä ja toimintatavoista. Scandic Lahdessa ei ollut perehdytyksen peruspilaria, joten oli ensisijaisen tärkeää aloittaa toimivan kansion luomisesta. Toimivan perehdytyskansion luominen on aikaa vievää, sillä siinä täytyy olla oikeat asiat selkeästi kirjoitettuina, jotta kokonaisuutta olisi helppo käsitellä. Tarkoitukseni oli tehdä kansio, jonka sisältö on suunniteltu niin, että sitä olisi mahdollisimman helppo päivittää ja muokata. Opinnäytetyössä esiintyvät käytännön esimerkit ovat tekijän havaintoja hotellin vastaanottotyöstä harjoittelijana. Havaintoja peilataan oppimisteorioihin, sekä analysoidaan niitä työntekijän näkökulmasta.

Scadic Lahden vastaanotossa työskentelee vakituisesti 6 työntekijää, ja henkilökunnan vaihtuvuus ei ole suuri. Harjoittelijoita Lahden Scadicissa on runsaasti, sillä Koulutuskeskus Salpauksesta ja Lahden ammattikorkeakoulusta tulee paljon harjoittelijoita ympäri vuoden. Tästä syystä perehdytyskansio on luotu vastaamaan harjoittelijan tarpeita. Kansiota voidaan kuitenkin soveltuvin osin käyttää myös palkalliseen työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdyttämisen auttavana työvälineenä. Perehdytyskansiossa käydään läpi Scadic-ketjua, alakohtaista lain-säädäntöä, joka vaikuttaa työntekijän toimintaan, sekä talokohtaisia asioita, jotka uuden työntekijän on hyvä tietää työpaikastaan. Kansio toimii oppimisen pohjana ja sitä voi halutessaan käyttää muistivihkona niin kauan, kun oppimisprosessi on käynnissä.

1.1 Perehdytyskansio toiminnallisena opinnäytetyönä ja työn rajaus

Michael Polanyi on filosofi, joka on vaikuttanut toiminnallisen opinnäytetyön käsitteeseen teoksellaan ”Personal knowledge. Towards Post-Critical Philosophy” (1958). Teoksen mukaan ihanteellinen toiminnallinen opinnäytetyö sisältäisi tietoa, joka tuotetaan toiminnassa tai tietoa paljastetaan toiminnasta toisten toimijoiden kanssa. Polanyi korostaa subjektin henkilökohtaista tietämystä ja alan käytännöllisen tietämyksen yhteyttä. Toiminnallista opinnäytetyötä tehtäessä yhdessä tekeminen ja ammattilaisen henkilökohtainen tieto ovat merkityksellisiä. Polanyi korostaa, että objektiivinen tieto ei yksistään saa meitä toimimaan oikein. Teoreettinen tietoperusta ei riitä, kun opettelemme alan ammattitaitoa, vaan se täytyy yhdistää tekemiseen ja toimintaan. Eletty (subjekti) ja tieto (objekti) tulevat osaksi toimintaa. Persoonan laajentuminen ja ymmärryksen lisääntyminen ovat toiminnan ja tiedon yhdistämisen tulos, jossa tiedon reflektointi elämisen kautta on avainasemassa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tekijän ei kannata tuoda esille vain sitä, mitä materiaali tai aineisto tuottaa, vaan sitä on syytä peilata omiin kokemuksiin ja on reflektoitava oman kokemuksen laajentumista. Oma kokemus suhteutetaan kirjalliseen materiaaliin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan produkti, joka on parhaimmassa tapauksessa hyödynnettävissä välittömästi alan tarpeisiin. (Vilka & Airaksinen, 2004, 11–15, 19.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on jollekin alan yritykselle suunniteltu kokonaisuus, jonka tarkoituksena olisi tuoda lisäarvoa yritykselle. Ammatillisesti katsottuna työn tarkoituksena on opastaa tai ohjeistaa jo olemassa olevaa toimintaa tai järjestää uutta toimintaa. Näin ollen muun muassa kirjalliset kansiot ja oppaat sekä tapahtuman järjestäminen ja raportointi ovat toiminnallisen opinnäytetyön nimekkeen alla.

Teen Scandic Lahdelle toiminnallisen opinnäytetyöni, jonka toiminnallinen tuotos on perehdytyskansio vastaanottotyöhön. Kansio on suunniteltu yrityksen pyynnöstä vastaamaan harjoittelijan eli työssäoppijan tarpeita. Työssä oppimisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ammatillisen oppilaitoksen tai muun ammattiin johtavan koulutuksen pakollista koulutukseen liittyvää jaksoa koulutusta vastaavalla alalla. Tällöin alan koulutus ja käytäntö yhdistyvät, jolloin opiskelijan ammattitaito vahvistuu. Perehdytyskansion sisältö ei ota huomioon oppisopimuksella työskenteleviä tai yläasteen TET-opiskelijoita.

Perehdyttäminen on toimintaa, joka liittyy uuden työntekijän työn tekemiseen. Asioita, jotka tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa, ovat esimerkiksi työpaikka ja oma työpiste, ihmiset, toimintatavat sekä työn odotukset. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Perehdyttäminen on ennakointia, uuteen valmistamista ja uuden oppimista, jolla on kauaskantoiset vaikutukset uuden työntekijän toiminnassa. Oli kyseessä harjoittelija tai palkallinen työntekijä, perehdyttäminen ja yrityksen esittely ovat tärkeitä. Molemmat ovat sillä hetkellä töissä yrityksessä ja toimivat ikkunana yritykseen. Tässä opinnäytetyössä käytetään termejä harjoittelija, työssäoppija ja työntekijä, joilla kaikilla viitataan yrityksessä työskentelevään harjoittelijaan.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Produktin yhteistyöyrittäjä sijaitsee Lahdessa. Hotelli on osa Scandic-ketjua. Scandic-ketju antaa toimintakehyksen Scandic Lahden toiminnalle. Scandic on hotelliketju, jossa on yli 160 hotellia Pohjoismaissa ja pohjoisessa Euroopassa. Tämä ruotsalaislähtöinen hotelliketju on johtava Pohjoismaissa. Ketjun periaate on tarjota hyvää hotellimajoitusta ja samaa korkeatasoista palvelua kaikissa hotelleissa. Scandic-ketju työllistää yhteensä noin 6 600 työntekijää. Asiakaskunta on laajaa ja vieraat tulevat kaikkialta maailmasta. Scandic tarjoaa rentouttavaa lomaa lapsiperheille ja yksin matkustaville. Se ottaa huomioon urheilujoukkueet edullisin yöpymishinnoin eikä unohda liikematkustajienkaan tarpeita. Scandicin periaate on tarjota jokaiselle jotakin ja huomioida asiakkaiden vaihtelevat tarpeet. (Scandichotels 2011.)

Scandic on ensimmäisten ketjujen joukossa, jotka myyvät tuotetta kestävän kehityksen nimeen. Kestävän kehityksen ohjelma alkoi vuonna 1993 Ruotsissa, kun ketju oli finanssikriisissä. Ohjelma tuoteistettiin ja aloitettiin vahva brändäys kestävän kehityksen puolesta. Sen painopisteet ovat ympäristöystävällisyys sekä hyvä olo niin asiakkaille kuin henkilökunnallekin. (Scandichotels 2011.)

Scandic-ketju arvostaa liiketaloudellista näkökulmaa työssään. Hotelliketjun on toimittava kannattavasti. Mitä enemmän on tulosta, sitä enemmän voidaan keskittyä kehittämiseen. Ekologisuus on Scandicin myyntivaltti, ja siihen kiinnitetään valtavasti huomiota. Kierrätys, lajittelu, säästö vedessä ja sähkössä ovat niin taloudellisia kuin ekologisia toimintoja, jotka molemmat yhdessä vievät eteenpäin kestävää kehitystä. Scandicin toiminta on myös eettistä ja pyrkii parempaan huomiseen. (Scandichotels 2011.)

Scandic Lahden hotelli on 138:n huoneen hotellikonaisuus, joka tarjoaa asiakkailleen ravintola-, kokous- sekä majoituspalveluita. Scandic Lahden asiakaskunta koostuu liikematkustajista sekä vapaa-ajan matkustajista ympäri maailmaa. Hotellirakennus on rakennettu vuosina 1989–1990 ja avattu Scandic-hotellina vuonna 1990. Tämän jälkeen hotellin omistajuus on vaihtunut yksityiselle taholle. Hotellin nimeksi tuli Hotelli Salpaus vuonna 1997 omistajanvaihdoksen jälkeen. Vuon-

na 2010 omistajuus vaihtui jälleen, minkä jälkeen hotellista tuli taas Scandic. Peruskorjaukset on tehty vuosina 2008, 2010 ja 2011.

Hotellihuoneet ovat skandinaaviseen tyyliin sisustettuja puulattioineen ja selkeine linjoineen. Hotellissa on kuusi kerrosta, ja hotellihuoneet sijaitsevat kerroksissa 2-6. Kaikissa hotellihuoneissa on puulattiat sekä kylpyhuone. Hotellin huonetyypit ovat standard, superior ja junior suite. Standard-huoneet ovat kooltaan 18m². Superior-huoneet ovat kooltaan samankokoisia kuin standard-huoneet, mutta ne eroavat standard-huoneista sisustukseltaan ja varusteiltaan. Junior suitet eli sviitit ovat kooltaan 36 m². Sviiteissä on kaksi kylpyhuonetta, joista toisessa on sauna. (Scandichotels 2012.)

Hotellissa on viisi luokkamuotoista kokoustilaa, joita voidaan muuttaa asiakkaan toiveiden mukaan. Näistä tiloista kolme on katutasossa ja kaksi toisessa kerroksessa ravintolan tiloissa. Toisessa kerroksessa on myös kokous- ja neuvottelutiloja, jotka ovat huomattavasti pienempiä. À la carte-ravintolassa on 45 asiakaspaikkaa, mutta tilauksesta ravintolatilaa mahtuu n. 250 henkilöä. Menu on italialaisytyyppinen.

Scandic Lahden sijainti on erinomainen, sillä se sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien päässä. Rautatieasemalle hotellilta on vain 50 metriä ja linja-autoasemalle 1,2 kilometriä. Scandic Lahteen pääsee myös hyvin omalla autolla, sillä hotellissa on oma maksullinen parkkipaikka hotellin asiakkaille. Lahden keskustaan on vain 500 metriä, ja sieltä löytyvät ostoskeskukset, ravintolat sekä yökerhot. Vastaanotto on auki vuorokauden ympäri, ja henkilökunta on asiakkaan saavutettavissa vattomasti.

2 PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ

Aikaisemmin ammatit kulkivat perintönä isältä pojalle, jolloin perehdyttäminen jatkui käytännössä monia vuosia. Pienenä poika saattoi tulla isänsä työmaalle ja katsella, kun isä teki työtä. Varttuessaan hän sai jo auttaa isäänsä työpajalla, ja lopulta hänellä oli sama ammattitaito. Osaaminen kulki suvussa, ja siitä oltiin ylpeitä. Tällainen suhde nuoren ja kokeneemman ihmisen välillä pohjautuu ihmiskunnan säilymiseen ja selviytymiseen – oppi kulki vanhalta nuorelle. (Juusela 2010, 4.)

Perehdyttäminen nykyisessä työympäristössä perustuu lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Finlex 2012b). Laissa määritelty työturvallisuuslaki kuitenkin painottuu enemmän työturvallisuuteen ja vaaratilanteiden välttämiseen. Jokapäiväisen toiminnan kannalta perehdyttäminen on lähinnä hyväksi havaittujen toimintamallien ja -tapojen vahvistamista. (Wikipedia 2011.) Nykyään uusien työntekijöiden perehdyttämistä pidetään enemmän tai vähemmän itsestäänselvyyttenä ja työnantajan velvollisuutena. Suomessa järjestelmällinen perehdyttäminen aloitettiin toisen maailmansodan jälkeen teollisuuden piirissä. Silloin massatuotanto kukoisti ja työvoimaa tarvittiin nopeasti. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 59.)

Perehdyttämisen lähtökohtana on pidetty käsitystä yhdestä työmallista, joka on paras tapa suorittaa työ. Perehdyttämisen oppimiskäytännöt ovat pitkään tukeneet behavioristista oppimista, jossa oppija on passiivinen tiedon vastaanottaja ja kouluttaja aktiivinen tiedon jakaja. Yritykset ja toimintatavat ovat muuttuneet, mutta perehdyttämisen filosofia nojaa edelleen vanhoihin ajattelumalleihin. Nykyään behavioristista ajattelumallia arvostellaan paljon, sillä se rajaa oppimisen vain suorittavalle tasolle, jolloin oppiminen olisi mekaanista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36, 40.)

2.1 Perehdyttämisen säädöksiä

Perehdyttäminen on tapaturmia ja vaaratilanteita ehkäisevää toimintaa. Yrityksen on varmistettava, että jokainen työntekijä saa tarpeellista tietoa työhön ja työvälineisiin liittyvistä vaaroista ja muista haittatekijöistä. Työturvallisuuslaissa edellytetään muun muassa, että työnantaja antaa riittävän perehdytyksen työpaikan työvälineisiin, työolosuhteisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista. Perehdytystä on annettava aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa. Yritys on velvollinen täydentämään ohjausta tarvittaessa. (Hyvä perehdytys-opas 2007, 9.)

Uuden työntekijän asemaa on määritelty Suomen lainsäädännössä. Siihen lukeutuvat esimerkiksi laki nuorista työntekijöistä ja työturvallisuuslaki. Harjoittelijan turvallisuutta tukee myös laki opiskeluun liittyvistä työhön rinnastettavissa olosuhteissa syntyneen vamman tai sairauden korvaamisessa.

- Työturvallisuuslaki 738/2002
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 701/2006
- Pelastustoimiasetus 857/1999
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 ja 405/2004
- Asetus nuorten työntekijöiden suojelusta 128/2002
- Valtioneuvoston asetukset työntekijälle annettavasta opetuksesta, ohjauksesta ja kirjallisista työohjeista erityistä pätevyyttä vaativissa ammateissa ja tehtävissä 738/2002 § 14
- laki opiskeluun liittyvistä työhön rinnastettavissa olosuhteissa syntyneen vamman tai sairauden korvaamisessa (1323/2001)
- Vahingonkorvauslaki (412/1974)

(Opetushallitus 2007, 28; Hyvä perehdytys-opas 2007, 9; Finlex 2012a)

2.2 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on edesauttaa tulevaa työntekijää sopeutumaan yritykseen. Perehdyttämisen rinnakkaistermejä ovat muun muassa henkilöstökoulutus, mentorointi, työnopetus, työpaikkakoulutus (VESA-verkkosanasto). Perehdyttämistä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Kirjassa ”Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla” tarkastellaan perehdytystä uuden työntekijän ja koko organisaation oppimisen kannalta. Perehdyttäminen on osa koko henkilöstön kehittämistä. Se on tehtäväkohtaista koulutusta, jonka päämääränä on vahvistaa työntekijän ominaisuuksia ja tietoja selviytyäkseen uusista tai muuttuneista tehtävistä. Perustavoite on siis luoda työntekijälle riittävät valmiudet oman työkokonaisuuden menestykselliseen hallintaan. (Eräsalo 2008, 60–61.) Perehdytys nähdään toimenpidesarjana, joka edistää tulokkaan työn hallintaa sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.)

Perehdyttämisessä on kyse uuden oppimisesta. Työhönsä liittyvät perusasiat uusi työntekijä saattaa oppia nopeasti, mutta työn todelliseen oppimiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa. Mitä paremmin perehdytys on tapahtunut, sitä innokkaammin uusi työntekijä haluaa oppia ja syventää oppimistaan. Tällöin oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Uusi työntekijä oppii asiat heti oikein, eikä virheiden korjaamiseen mene aikaa liian paljon. Kaikki tämä vaikuttaa työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2009, 4–5.) Uuden asian oppiminen on prosessi, joka ei toteudu hetkessä. Siihen täytyy varata aikaa sekä resursseja – niin työntekijän kuin yrityksenkin. Perehdyttäminen on monen tekijän summa, ja sen intensiteetti vaihtelee riippuen siitä, onko uusi työntekijä harjoittelija, kausityöntekijä, sijainen vai vakituinen työntekijä (Kangas & Hämäläinen 2009, 2 – 3). Yrityksen on tärkeää selvittää perehdytystä suunniteltaessa perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista. Jokaisen työntekijän tulisi tietää yrityksen tiloista ja toiminnasta sekä yrityksen odotuksista huolimatta siitä, onko työntekijä vakituudessa työsuhteessa, vuokratyövoimaa vai harjoittelija. Asiakkaalle nämä kaikki ihmiset näkyvät samanarvoisina, yrityksen imagoa ja arvo maailmaa edustavana henkilöstönä. (Eräsalo 2010, 60.) Harjoittelijan henkilökohtaiset tarpeet ovat erilaiset kuin vakituiseen työsuhteeseen tulevan uuden työntekijän. Harjoittelija tekee kuitenkin samaa työtä hotellin vastaanotossa kuin vakitui-

nenkin työntekijä, eli harjoittelijan rooli on yhtä aktiivinen kuin kollegansa. Yrityksen päätettäväksi jää, haluaako yritys antaa asiakkaille hyvän kuvan itsestään työnantajana ja yrityksenä.

Motivoitunut työntekijä, on usein myös hyvin perehdytetty työntekijä. Perehdyttäminen ei pelkästään lisää ihmisen osaamisen määrää, vaan myös lisää henkilön halua olla juuri tässä työpaikassa. Ihminen tekee tiedostamattaan päätöksen muuttamien ensimmäisten päivien aikana, haluaako hän olla tässä työpaikassa vai ei (Kangas & Hämäläinen 2009, 4). Hyvällä perehdyttämisellä siis sitoutetaan uusi työntekijä yritykseen ja toimintatapoihin. Työntekijän näkökulmasta yrityskuva vaikuttaa muun muassa siihen, haluaako hän jäädä työskentelemään kyseiseen yritykseen, sekä onko yritys työnantajana ihmisten mielikuvissa hyvä vai huono. Asiakkaalle yrityskuva eli imago ilmenee laatuna, virheettömyytenä sekä tasokkaana palveluna. Tällainen yritys, jossa perehdytys on tehty hyvin ja huolella, näkyy myös muulle maailmalle hyvänä yrityksenä. Myös kustannuksia säästyy, sillä hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa. (Kangas & Hämäläinen 2009, 5.)

Perehdyttäminen on

- suunnitelmallista toimintaa yrityksen taholta, joka on lain velvoittamaa
- tietoa ja toimintaa, jonka päämääränä on opettaa, auttaa sekä sitouttaa työntekijä työhön
- tehtäväkohtaista koulutusta, joka vahvistaa yksilön ominaisuuksia
- tietoa ja toimintaa, joka koskee sekä yksilöä että koko yritystä
- ennakkointia ja uuden oppimista
- yksilön motivointia.

Perehdyttäminen sisältää toimenpiteitä, joilla

- uusi työntekijä ajetaan sisään yritykseen ja ohjataan tulevaan työhönsä
- uusi työntekijä opastetaan uusien laitteiden, koneiden ja välineiden toimintaan
- uuden työntekijän henkilökohtainen osaaminen saadaan osaksi koko yrityksen osaamista

- vanha työntekijä opastetaan muuttuviin työtehtäviinsä
- pitkään poissa ollutta työntekijää autetaan pääsemään takaisin työhön sisään.

(Eräsalo 2010, 61.)

2.3 Perehdyttämisen välineet yrityksissä

Perehdyttäminen ja sen sisältö vaihtelevat yrityksissä huomattavasti. Perehdyttämisen välineet ovat osa yrityksen perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys suunnitelma on laadittu yrityksen tarpeiden pohjalta. Yrityksen täytyy ensin selvittää perehdytyksen vähimmäistarve, eli mitä kenellekin yrityksen työntekijälle opetetaan. Kaikille ei tarvitse opettaa kaikkea, mutta sama perustieto täytyy olla kaikilla yrityksessä työskentelevillä. Suunnitelmasta ilmenee, ketä perehdytetään, miten ja kuka perehdyttää, sekä millä aikataululla perehdytys toteutetaan. Hyvä perehdytys on aina suunniteltua ja perehdyttäjä on etukäteen nimetty. Usein perehdyttäjä on esimies, mutta perehdyttäjä voidaan myös nimetä erikseen. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hyvän perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Penttinen & Mäntynen 2006, 10.)

Yleisempiä perehdyttämisen välineitä ovat erilaiset oppaat, kansiot ja toimintaohjeet. Niissä on kattavasti tietoa yrityksestä ja yrityksen toimintatavoista. Perehdytyskansion luominen on kannattavaa, sillä kaikki tärkeä tieto suorittavaan työhön on samassa paikassa ja sitä on helppo hyödyntää. Hyvin suunniteltu kansio on perehdytys suunnitelman lähtökohta ja antaa pohjan suunnitelmalliselle perehdyttämiselle. Perehdytyskansio ei kuitenkaan yksinään ole tehokkain perehdyttäjä. Sen pohjalta voidaan laajentaa perehdytystä yrityksen haluamaan suuntaan. Suurimmassa osassa hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä harjoittelijoiden sekä kesätyöntekijöiden perehdytys toteutetaan työtä tekemällä ja perehdytyskansion avulla. Hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä usein ajatellaan, että ”kyllä työ tekijäänsä opettaa” (Eräsalo 2008, 60).

Erityisen hyviä perehdyttämisen välineitä ovat erilaiset työpajat ja koulutukset, joissa keräännytään yhteen oppimaan yrityksestä, toimintatavoista ja tuotteista. Tällaisia koulutuksia järjestetään paljon esimerkiksi kesätyöläisille kaupan alalla, jossa vaihtuvuus on suuri ja työntekijöitä tulee kerralla suuri määrä. Perehdyttämisen apuna voi käyttää myös lomaketta, johon perehdyttäjä merkitsee, onko perehdytettävät asiat käyty läpi perehdytettävän kanssa. Suullinen perehdyttäminen on haasteellista varsinkin, jos perehdytys tehdään vuorossa kollegojen kanssa, jolloin perehdyttäjiä saattaa olla monia. Kun opetetut asiat merkitään muistiin, yrityksessä ollaan tietoisia, missä vaiheessa perehdytys on.

2.4 Hiljainen tieto

Työssä oppimisessa käy usein niin, että kysymykseen ”Miksi näin tehdään?” ei saa kunnon vastausta vanhemmalta työntekijältä. Usein vastauksena on, ettei työntekijä tiedä, miksi niin toimitaan. Silla tavalla on vain aina toimittu. Hänen rautainen ammattitaitonsa tulee ilmi toiminnan kautta.

Taitavan työsuorituksen oppimisessa tavoitellaan tilaa, jossa toiminta automatisoituu. Työntekijä tekee työtehtäviään ajattelematta työsuoritustaan. Kun tieto ja toiminta ovat yhdistyneet automaattiselle tasolle, oppiminen vähentyy, sillä omaa toimintaa ei enää reflektoida eikä tarkastella kriittisesti. (Kjelin & Kuusela 2003, 30.) Onko rutinoitunut tieto paljon puhuttua hiljaista tietoa? Eräsalon kirjassa käsitellään työntekijöiden harjaantunutta ammattitaitoa. Hiljainen tieto voi olla joskus niin hiljaista, ettei työntekijä itsekään tiedä tietävänsä.

”Kun sivusta seuraa majoitus- ja ravintola-alan huippuammattilaisten toimintaa, se suorastaan hivelee silmää. Työ on taloudellista: ei turhia liikkeitä, ei turhia sivupolkuja. Kun työntekijältä kysyy, miksi hän tekee niin kuin tekee, hän ei välttämättä osaa perustella – hän vain tekee.” (Eräsalo 2008, 146.)

Uudelle tulokkaalle olisi ensisijaisen tärkeää, että tuo hiljainen tieto tai rutinoitunut hyväksi havaittu toiminta saataisiin eteenpäin osaksi uuden työntekijän toi-

mintaa. Perehdytystä suunniteltaessa kannattaa ottaa koko henkilöstö mukaan ideoimaan sen sisältöä. Perehdytysvaiheessa yrityksen tulisi ottaa huomioon myös uuden tulokkaan ajatukset ja ideat.

2.5 Työpaikka oppimisympäristönä

Palvelualan päälimmäisiä tavoitteita on valmistaa palveluita ja olla taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuus ohjaa toimintaa, sillä se luo pohjan vakavaraiselle toiminnalle. Fuller ja Unwin (2003) ovat vahvasti sitä mieltä, että työpaikka on tärkeä paikka myös oppimiselle. Jos yritys toiminnallaan tuo esiin kasvuhakuista oppimista ja pitää sitä voimavarana, he myös usein tarjoavat vankan pohjan henkilökohtaiseen ja yrityksen kasvuun. (Rainbird, Fuller & Munro 2004, 126.)

Yrityksen voimavara on yksilöissä, työntekijöissä. Hyvällä perehdytyksellä sekä henkilöstöjohtamisella päästään hyviin tuloksiin liiketaloudellisesti sekä oppimisympäristöllisesti.

Työpaikan ilmapiiri pitäisi olla positiivisten kohtaamisten kenttä, jossa jokainen kokee kuuluvansa yhteisöön ja tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä. Yrityksen pitäisi antaa mahdollisuuksia onnistua. Joka työpaikalla vallitsee oma kulttuurinsa, jonka ihmiset ovat rakentaneet. Kulttuuriin vaikuttavat johtamistyyli, yrityksen imago ja vallitsevat henkilökemiat. Organisaatiokulttuuri on malli, jonka jokin ryhmä on kehittänyt, löytänyt tai keksinyt. Tämä malli on toiminut hyvin, jolloin sitä voidaan pitää perusteltuna toimintamallina. Se voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Organisaatiokulttuuri on yrityksen yhteinen muisti. (Mäenpää 1997, 43.)

Työelämän oppimisessa korostetaan kokemuksesta oppimista. Koulutus antaa pohjan ammattitaidolle, mutta työkokemuksen myötä todellinen ammattaito kehittyy vasta ammatissa toimittaessa. Pelkkä kokemus ei johda hyvään oppimiseen, vaan tarvitaan kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä sekä soveltamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–42.) Työpaikalla yhdistyvät työntekijän omat kokemukset ja tieto työpaikan odotuksiin ja toimintatapoihin. Perehdyttäminen on oppimista ja opettamista, jotka koskevat koko yritystä sekä organisaatiota. Yksilön oppiminen

on kuitenkin kaiken oppimisen lähtökohta, ja kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Yksilön kannalta onkin tärkeää, että hän näkee oman toimintansa vaikutukset laajemmassa kokonaisuudessa, eli miten työntekijän tehtävä vaikuttaa koko yrityksen tarkoitukseen. (Sydänmaanlakka 2007, 81.)

3 OPPIMINEN – PEREHDYTTÄMISEN PERUSTA

Oppiminen on prosessi, joka jatkuu läpi elämän. Pieni lapsi oppii paljon ensimmäisten elinvuosiensa aikana, jolloin aistit ovat tärkeässä osassa oppimisprosessia. Silloin kun sanoja ei ole, oppiminen perustuu vain näköhavaintoihin, kuulohavaintoihin sekä tunto-, haju- ja makuaisteihin. Kouluun mennessään lapsi oppii lukemaan, kirjoittamaan ja prosessoimaan luettua tietoa. Kouluvuosien aikana teoreettinen tietomäärä kasvaa moninkertaiseksi. Tieto saattaa vanhentua, muuttua ja sen jälkeen rakentua uudelleen. Oppiminen on jatkuva prosessi, joka muokkautuu ihmisen havaintojen, omien kokemusten ja ajatusten kautta. Ihmisen muisti mahdollistaa tiedon käyttöönoton eri tilanteissa. Usein ihmisen mieleen painuvat erityisesti ne asiat, jotka ovat lähellä hänen mielenkiinnonkohteitaan. Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa ja sytyttää kipinän ihmisessä oppimaan lisää kiinnostavasta aiheesta.

Oppimisen luonne siis muuttuu vuosien aikana sitä mukaa, kun tiedot ja taidot karttuvat. Aikuisiällä oppiminen ei ole niin kokonaisvaltaista kuin lapsena, mutta oppimista tapahtuu joka hetki. Oppimisen ehdot eivät muutu ikääntyessä, vaan oppimisprosessi ja oppimista edistävät taidot ovat samankaltaisia läpi elämän (Ruohotie 2000, 82).

Perehdyttäminen ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa. Hyvin suunniteltu perehdytys nopeuttaa oppimista ja vahvistaa toivottua toimintaa. Oppimisprosessien ja ihmismielen ymmärtäminen on tärkeää perehdytystä suunniteltaessa. Oppimisen prosessit mahdollistavat uuden työntekijän ammattitaidon kehittymisen, uusien työkuvioiden hallinnan sekä toiminnan ymmärtämisen. Perehdyttäjän täytyy tarjota välineet oppimiseen ja tukea prosessia, jotta päästäisiin hyvään oppimistulokseen. Oppiminen on siis kaksisuuntainen tapahtuma perehdyttämisessä.

3.1 Kognitiivisen psykologian näkemys oppimisesta

Kognitiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka tutkii ihmisen tietoa käsitteleviä prosesseja (Wikipedia 2012a). Sana kognitio tulee sanasta ”tieto”, ja suoraan suomennettuna kognitiivinen tarkoittaa ”tiedollista”. Tiedollisia prosesseja ovat muun muassa oppiminen, muisti, ajattelu, havaitseminen ja ongelmanratkaisu. Oppimista ei voi tapahtua ilman havaintoja, muistia, ajattelua ja käsitteen muodostusta. Ihminen on aktiivinen tiedon muokkaaja, jonka oppimiskokemukseen vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa. Ulkoisista ja sisäisistä tapahtumista syntyy sisäisiä malleja, jotka muokkautuvat sen mukaan, millaisia strategioita oppija käyttää, millainen hänen motivaationsa on, sekä millaiseksi hän kokee oppimistilanteen. (Vilkko-Riihelä 2003, 334.) Näitä sisäisiä malleja kutsutaan nimellä skeemat. Skeema on muistirakenne, joka kiteyttää ja pelkistää valtaisaan havaintoinformaatiota ja nopeuttaa informaatiosta tehtäviä johtopäätöksiä ja toimintaa (Wikipedia 2012b). Skeemat ovat kognitiivisen psykologian oppimisnäemyksen juuret, perusta oppimiselle. Ihminen ei opi asiaa sellaisenaan, kuten se hänelle tarjotaan, vaan se saattaa muokkautua siten, että se sopii aikaisempaan tietorakenteeseen. Omaksuttu tieto perustuu yksilön tiedon prosessointiin. Havainnoissaan ihminen valikoi ja tulkitsee informaatiota ja yhdistää sen olemassa olevaan tietopohjaan, jolloin informaatio muuttuu tiedoksi, joka johtaa oppimiseen (Ruohotie 2000, 80). Tietopohja rakentuu assimilaation ja akkomodaation kautta. Kun ihminen oppii uuden asian, joka vahvistaa aikaisemmin opittua tietoa, voidaan puhua assimilaatiosta. Akkomodaatiossa sen sijaan uusi asia muuttaa aikaisemman tietorakenteen.

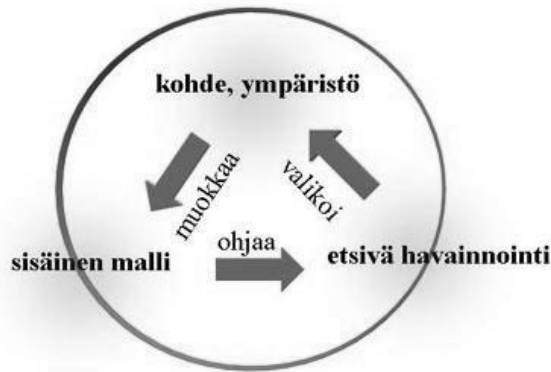
Kognitiivisen oppimisen ajatusmalli sopii yhteen toiminnallisen opinnäytetyön filosofian kanssa, sillä molemmat korostavat subjektin merkitystä oppimisessa. Molemmissa yhdistyvät subjektiivisen toiminnan ja objektiivisen tiedon liitto, jossa toiminta ja tieto tukevat toinen toistaan. Ihminen ei opi asiaa objektiivisesti, vaan tarvitsee subjektiivisen toiminnan tukemaan opittua (Polanyi), ja henkilökohtainen kokemus vaikuttaa opittuun tietoon ja toimintaan (Vilkko-Riihelä). Perehdyttämisessä kognitiivinen ajattelu näkyy tiedollisen aineksen ja oppijan ajattelumallien korostamisena. Skeeman käsite on edelleen merkityksellinen perehdyttämisessä (Kjelin & Kuusela 2003, 41). Perehdytyksessä ja sen suunnittelussa on

tärkeää ymmärtää oppimisen perusta; asiat, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa ja oppimista. Havaitseminen ja muistaminen ovat uudessa toiminnallisessa työympäristössä tärkeimpiä henkilön oppimista ohjaavia toimintoja, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota perehdytystä suunniteltaessa.

3.2 Havainnot ja havaitseminen

Havainnot syntyvät aistien avulla. Aisti-informaatio on havainto ulkoisista ärsykeistä. Aistit ovat erikoistuneet prosessoimaan tietynlaista informaatiota. Näköreseptorit ovat esimerkiksi herkistyneet valon havaitsemiseen, kuuloreseptorit taas ääniaaltoihin. Se kaikki, mitä pystymme fysiologisesti vastaanottamaan ympäristöstä, ei kuitenkaan ole itsessään havaitsemista. Se ei ole pelkkä aistien välittämä tieto ulkomaailmasta, vaan siihen vaikuttaa henkilön skeemat ja sen hetkinen tunnetila sekä havaintoympäristö. Havaitseminen on siis tiedollinen prosessi, joka on yhteydessä muistiin, oppimiseen, ajatteluun, kieleen, tunteisiin sekä motiiveihin. (Vilkkö-Riihelä 2003, 276–282.)

Havaitsemiseen vaikuttaa ihmisen tietoisuus sekä ohjautuminen. Ihminen havaitsee tietoisesti asioita vasta silloin, kun hän ohjaa tietoisuutensa siihen. Pelkästään se, mihin ihminen suuntaa katseensa, tai mitä hän keskittyy kuulemaan ja näkemään, on yksilöllistä. Havaitseminen on ympäristön erittelyä ja siitä ohjautuvia ajatuksia ja muistikuvia. Ulrich Neisser kehitti vuonna 1976 havaintokehä-mallin, jossa skeemat ohjaavat tarkkaavaisuuden tietoisesti asioihin, jotka ovat ihmiselle tärkeitä. Nämä asiat muokkaavat sisäisiä skeemojamme, toimintaamme ja tarkkaavaisuuttamme. Harjoittelija tai uusi työntekijä on motivoitunut aloittamaan uudessa työpaikassaan, joten hänen on helppo ohjata tarkkaavaisuuttaan uusien asioiden oppimiseen. Hänen aikaisemmat kokemuksensa luovat pohjan oppimiselle, jonka kautta hän alkaa tarkastella ympäristöään ja muokata toimintaansa sen mukaisesti.



Kuvio 1. Ulrich Neisserin havaintokehä 1976 (Rongas 2009)

Harjoittelijalla on käsitys yrityksestä ja työtehtävistä jo ennen, kuin hän aloittaa harjoittelun yrityksessä. Perehdytyskansion merkitys on suuri ensimmäisten päivien aikana. Jos kansio on koottu ajatuksella, se painottaa oikeita asioita. Harjoittelija kiinnittää toiminnallisessa perehdytyksessä huomiota niihin asioihin, joita perehdytyskansiossa on tuotu esille. Tämä liittyy myös koko perehdytysprosessiin. Havaintokehä ohjaa havaitsemista ja valikoi informaatiota, jotka muokkaavat harjoittelijan toimintaa ja sisäisiä malleja.

3.3 Muistijärjestelmät ja unohtaminen

Muistamiseen ihminen tarvitsee muistijärjestelmiä, ja ne vaihtelevat ominaisuuksiltaan kestossa, kapasiteetissa, neurofysiologisissa toiminnoissa sekä tiedon varastoinnin muodoissa. Ihmisen muisti voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: sensorinen muisti, työmuisti ja pitkäaikainen muisti. (Vilkkö-Riihelä 2009, 359.)

Englanninkielisessä teoksessa käytetään toistuvasti erilaista luokittelua: working memory, short-term memory ja long-term memory (Taylor & Furnham 2005, 22).

Tässä mallissa sensorinen muisti olisi työmuisti, työmuisti olisi lyhytaikainen muisti, mutta pitkäaikainen muisti on molemmissa luokitteluissa sama. Englanninkielinen luokittelu on mielestäni hieman harhaanjohtava suoraan suomennettuna, sillä siinä esiintyy päällekkäisyyksiä ja ristiriitoja suomenkieliseen psykologian kirjallisuuteen verrattuna, joten käytän Vilkkö-Riihelän luokittelua.

Sensorimuisti on lyhytaikainen ja varastoi tietoa ympäristöstä, jolloin kaikki tieto on saatavilla. Suuri tietomäärä vaikuttaa siihen, että suurin osa asioista, joihin tarkkaavaisuus kohdistuu, häviää lähes heti tarpeettomana. Sensorisen muistin kesto onkin vain 0,2–3 sekuntia, ja sensorisesta muistista informaatio etenee työmuistin käsittelyyn. Sensorinen muisti pitää informaatiota vain niin kauan saatavilla, että ehdimme kiinnittää huomion siihen. (Vilkkö-Riihelä 2009, 359–360.) Tämä informaatio ei itsessään ole tietoa, mutta ajattelun kautta ihmiselle muodostuu ymmärrys ja käsitys informaation sisällöstä. Ihmiset havaitsevat eri tavalla ja painottavat eri asioita sekä tulkitsevat tilanteita eri tavalla. Hyvä ensivaikutelma yrityksestä on tärkeää uudelle työntekijälle. Ensivaikutelma toisesta ihmisestä muodostuu noin 30:n ensimmäisen sekunnin aikana, ja siihen vaikuttaa suuri määrä havaintoinformaatiota, joka kulkee sensorimuistin läpi. Yrityksessä tällaista informaatiota tarjoavat yrityksen tilat, asiakaskunta, työntekijät jne. Uusi työntekijä alkaa tehdä havaintoja ympäristöstä ja ihmisistä heti, kun hän saapuu yritykseen. Hyvissä yrityksissä perehdyttäminen alkaa samalla hetkellä. Kankaan ja Hämäläisen (2009, 4) mukaan ihminen tekee tiedostamattaan päätöksen muutamiensa ensimmäisten päivien aikana, haluaako hän olla tässä työpaikassa vai ei. Ensivaikutelma yrityksestä kuitenkin muokkautuu ennen sitä.

Työmuisti on ajattelun työväline, joka ottaa tietoja työmuistiin ja siirtää niitä pitkäaikaiseen muistiin ja sieltä takaisin. Siihen mahtuu kerrallaan vain 5–7 asiaa, ja ajallisesti sen pituus on 1–30 sekuntia. Jos perehdyttäjä antaa yksityiskohtaisia neuvoja suullisesti ja se ylittää työmuistin kapasiteetin, harjoittelija ei pysty enää vaivattomasti vastaanottamaan lisää tietoa ja nostamaan niitä mielestään hetken kuluttua kertaamatta. Loyd ja Margaret Petersonin kokeessa tutkittiin, miten hyvin koehenkilö muistaa hänelle sanellut kirjainyhdistelmät. Ensimmäisessä kokeessa koehenkilöille sanottiin kirjainyhdistelmät peräjälkeen ilman häiriöitä. Toisessa kokeessa hänen piti laskea mielessään jostakin luvusta alkaen kolme yksikköä taaksepäin kirjainsarjan sanomisen jälkeen. Lopputulos on helposti arvattavissa, sillä koehenkilöt eivät muistaneet kirjainyhdistelmiä toisessa kokeessa. He unohitivat yhdeksän sekunnin jälkeen 70 % kirjainyhdistelmistä ja 18 sekunnin jälkeen yli 90 %. Mitä enemmän keskeytyksiä ja muita häiriötekijöitä tilanteessa on, sitä vaikeampaa ihmisen on pitää asioita työmuistissa. (Vilkkö-Riihelä 2004, 363.) Lyhytaikaisen muistin käyttäminen on haastavaa varsinkin silloin, kun työntekijä

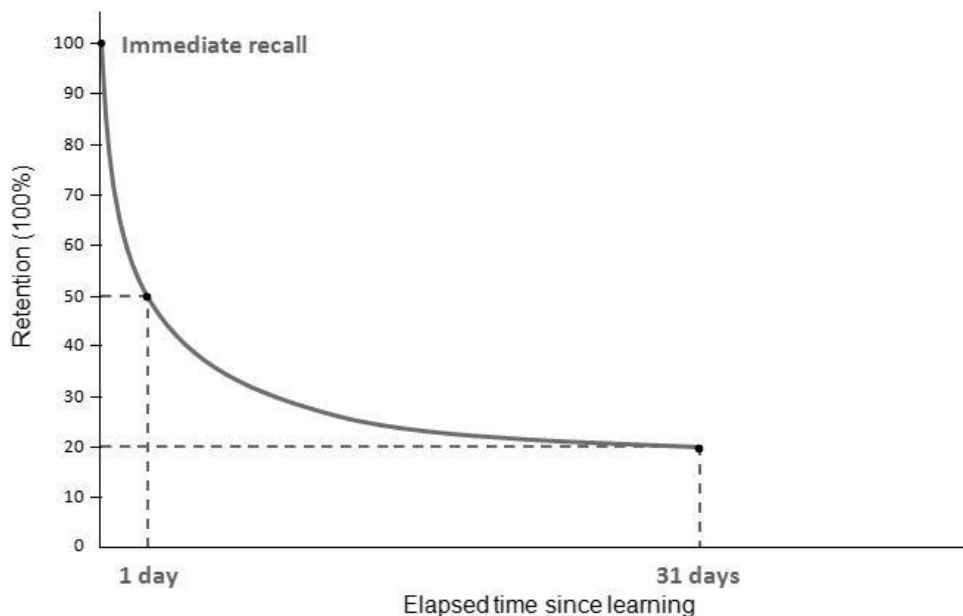
on asian parissa, joka on hänelle täysin uusi tai hänellä ei ole siitä paljon kokemusta. Tällainen tilanne on esimerkiksi uudella työntekijällä, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Työmuisti joutuu todella koetukselle, vaikka työntekijä olisi tarkkaavainen ja valpas. Tästä syystä olisi tärkeää, ettei uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettäisi vain auditiivista opetusta vaan myös kirjallista. Oppijan kannalta on myös tärkeää, ettei kaikki informaatio tule samalla kertaa. Harjoittelija, jolle alan käytäntö ei ole itsestään selvää, voi saada niin sanotun informaatio-ähkyn, jolloin hän ei kykene sisäistämään tarpeeksi nopeasti asioita. Perehdytystilanteessa opittavaa informaatiota on kuitenkin paljon, ja tietoa pitäisi heti käyttää käytännössä. Harjoittelijalla saattaa olla vaikeuksia tuoda asia pitkäaikaismuistista takaisin työmuistiin, ellei hän prosessoisi työmuistiin tullutta informaatiota.

Pitkäaikainen muisti eli säilömuisti säilöö tietoa monessa eri muodossa. Tässä muistijärjestelmässä on kaikki sensorinen sekä tiedollinen informaatio, joka on mennyt työmuistin läpi ja työstetty todelliseen muotoonsa. Sen kapasiteetti on rajaton ja kesto pitkä. Se kattaa teoriassa koko elämämme tapahtumat ja tiedot. Uudet muistijäljet hakevat tukea aikaisemmista muistijäljistä, jolloin syntyy tietoverkkoja. Ne tietoverkot, joita käytetään eniten ja ovat aktiivisimpia, säilyvät muistissa pidempään kuin ne, joita ei käytetä. Perehdytyskansio toimii harjoittelijan työväliseinä kertaamisessa, mikä vahvistaa muistiverkkoja ja siten helpottaa työntekoa ja sopeutumista työympäristöön. Perehdytys suunnitelman tavoite tulisi olla kauaskantoinen ja sen tulisi vaikuttaa ihmisen pitkäaikaiseen muistiin.

Unohtamista tapahtuu teoriassa koko ajan, mutta ihminen ei ole tietoinen siitä. Käyttämättömät tietoverkot ”haalistuvat”, mutta niiden tilalle voi tulla rajattomasti lisää, ja vanhan tiedon uudelleenaktivointi on mahdollista. Erityisen hyvin unohtaminen näkyy kielten opiskelussa. Harjoittelujakson alkaessa vastaanottotyössä harjoittelijan tulisi tuoda nopeasti mieleensä sanoja vieraalla kielellä, jolloin hän saattaa huomata unohtaneensa niin paljon, ettei pysty niillä tiedoilla palvelemaan asiakasta tarvittavalla kielellä.

Ebbinghaus on kehittänyt unohtamiskäyrän, josta ilmenee, että melkein 60 % kuullusta uudesta asiasta unohtuu jo ensimmäisen tunnin aikana. Tämä tieto on perehdyttäjälle masentava, sillä vaatii paljon työtä, että perehdytettävä muistaa

opetetut asiat. (Taylor & Furnham 2005, 31.) Käyrä kuitenkin muuttuu muistettavan aineiston laadun mukaan, mitä Taylor ym. eivät ottaneet huomioon. Ebbinghaus tutki, paljonko merkityksettömiä tavuja voidaan muistaa. Hän totesi, että unohtaminen tapahtuu jyrkästi oppimisen jälkeen. Runon kuitenkin muistaa esimerkiksi helpommin pidemmän aikaa kuin merkityksettömiä sanoja. (Vilko-Riihelä 2004, 373.) Samalla tavalla harjoittelijan perehdyttämisessä aineisto on osittain tuttua harjoittelijalle, minkä takia tarkkaa prosenttimäärää ei voi asettaa unohtamiselle. Sen sijaan voidaan kuitenkin todeta, että unohtaminen noudattaa unohtamiskäyrän mallia myös perehdytystilanteessa, vaikka prosentit osittain muuttuisivat.

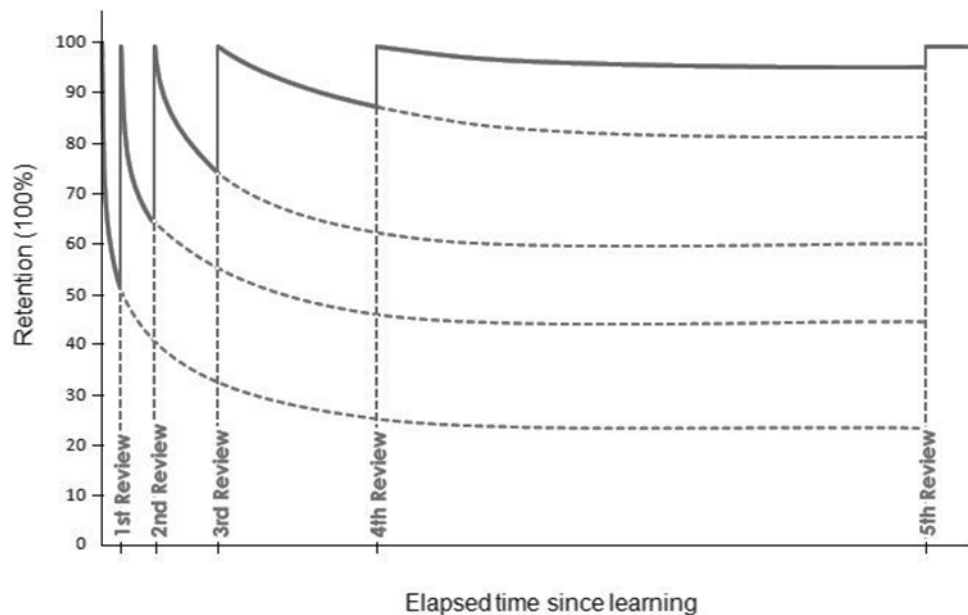


Kuvio 2. Unohtamiskäyrä (Superflashcard)

Opitun asian kertaamisella unohtaminen vähentyy. Jos asia kertaantuu seuraavana päivänä, muistijälki vahvistuu, ja asia muistetaan pidempään kuin aikaisemmalla kerralla. Kun asia kertaantuu tarpeeksi monta kertaa, se pysyy aktiivisena, ja unohtaminen ei ole niin nopeaa. Kuvio 2 havainnollistaa unohtamista ilman kertausta. Tässä esimerkissä yksilö muistaa ensimmäisen päivän jälkeen vain 50 % uudesta opitusta asiasta. Kuukauden jälkeen hän muistaa enää vain 20 %.

Perehdytystä suunniteltaessa on syytä pitää mielessä Ebbinghausen unohtamiskäyrä. Jos perehdytys tapahtuu pääosin yhden päivän aikana ja informaatiota tulee

paljon kerralla suullisessa muodossa, on todennäköistä, että perehdytys on mennyt osittain hukkaan. Perehdytyskansion olemassaolo helpottaa tällaisia tilanteita, sillä se mahdollistaa kertauksen. Hyvä perehdytys- ja oppimistulos saadaan tasaisesti oppimalla ja kertaamalla. Kuvio 3 havainnollistaa kertauksen merkityksen oppimisprosessissa. Ensimmäisen oppimiskerran jälkeen unohtaminen on nopeaa ja etenee samalla tavalla kuin kuviossa 2. Jos asia kertaantuu myöhemmin, muisti-jälki vahvistuu ja unohtaminen hidastuu. Kun asia on kertaantunut tarpeeksi monta kertaa, ihmisen on helpompi nostaa asia säilömuistista työmuistiin. Perehdytyksessä unohtaminen ei ole näin radikaalia, sillä yksilön aikaisemmat kokemukset vahvistavat opittua, ja tieto assimiloituu aikaisempaan tietoon.



Kuvio 3. Oppiminen ja kertaus (superflashcard)

3.4 Oppimisprosessi kokemuksen kautta

Oppiminen alkaa Surreyn yliopiston professori Peter Jarvisin (1995) mukaan tilanteesta, johon yksilöllä ei ole aikaisempaa toimintaohjetta skeemoissaan. Jos yksilö ei osaa toimia uudessa tilanteessa aikaisempien tietojen avulla, syntyy primaarioppimiskokemus, ja tällöin todellinen oppiminen voi alkaa. Oppimisen siis aloittaa ristiriita ihmisen ja tilanteen välillä, jolloin ihmisen taidot, tiedot, osaami-

nen tai elämäkatsomus eivät riitä tilanteessa toimimiseen. (Varila & Rekola 2003, 124–125; Jarvis 1995, 75–77).

Jarvisin teorian mukaan kokemuksen kautta tapahtuva oppimisprosessi on monen tekijän summa, jossa ihminen on subjekti. Ihmisen ainutlaatuinen elämäkerta, jonka hän tuo kaikkiin kohtaamiinsa tilanteisiin, edesauttaa tai estää oppimista. Hän luokittelee oppimistapahtumasarjan kolmeen eri vaiheeseen: alku-, keski- ja loppuvaiheeseen. Alkuvaiheessa ainutlaatuinen ihminen kohtaa tilanteen. Tämä ei vielä aiheuta oppimisprosessia, mutta ihminen saa vahvistusta aiemmille näkemyksilleen tai kohtaa ristiriidan. Oppimisprosessin keskivaiheessa subjektille on syntynyt yksittäinen muistijälki. Tällaista oppimista kuvataan primaariseksi oppimiseksi. Jotta oppimisprosessi olisi täydellinen, ihmisen on kuitenkin prosessoitava tietoa. Jarvisin teorian kolmannessa vaiheessa ihminen arvioi tietoa kriittisesti ja saattaa myös harjoitella tietoa käytännössä. Tämän jälkeen uusi tieto ja kokemus prosessoidaan, mikä mahdollistaa sekundaarisen oppimisen. (Varila & Rekola 2003, 121–122; Jarvis, 1997, 14.)

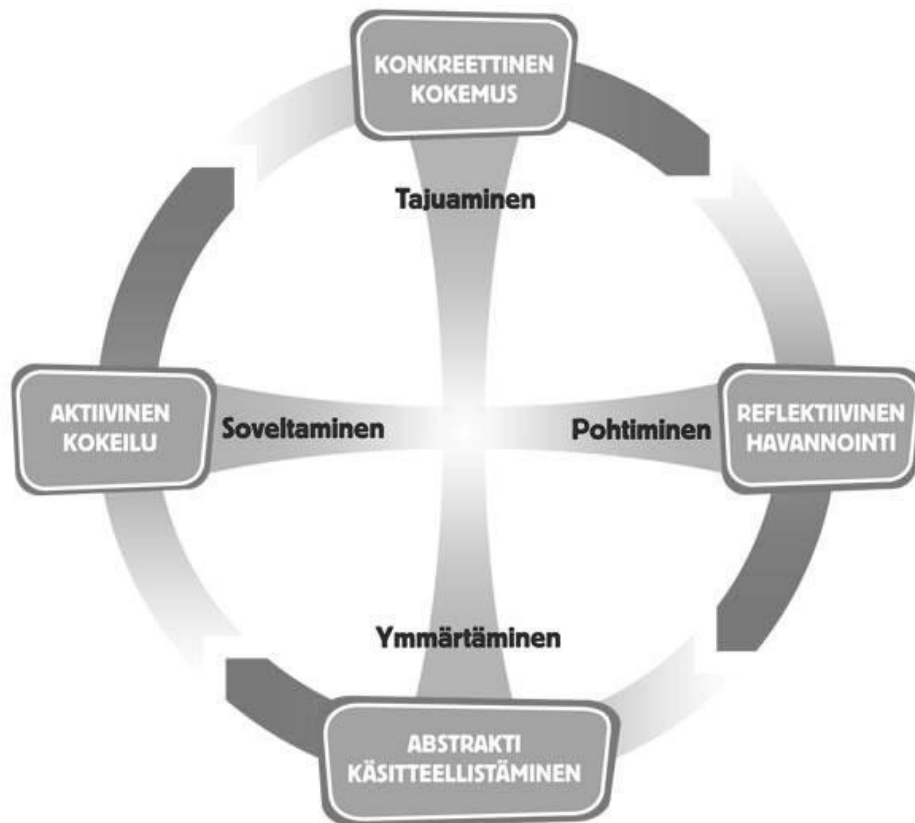
Jarvisin malli kuvaa hyvin kognitiivisen psykologian käsitystä oppimisprosessista. Muissa psykologian suuntauksissa oppiminen eristetään subjektista siten, että oppimistapahtuma ei ole ihmisen päätettävissä. Esimerkiksi behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan ihminen on objekti, jolloin ulkoiset ärsykkeet ja tekijät saavat meidät toimimaan. Oppiminen olisi siis passiivista, ja se tapahtuisi pelkäämään toistamalla sekä palkintoja ja rangaistuksia ärsykkeeseen lisäämällä. Jarvisin teoriassa korostuu oppimistarpeen rooli, joka lähtee yksilöstä itsestään. Kognitiivisessa psykologiassa tätä oppimistarvetta voitaisiin kuvata motivaatiolla. Jos tarvetta tai motivaatiota ei ole, todellista oppimiskokemusta ei voi tapahtua. Jarvisin käyttämä termi ”yksilön elämäkerta” vastaa kognitiivisen psykologian termiä ”skeema”. Jarvisin teorian mukaan oppiminen alkaa siitä, että yksilön toimintakapasiteetti ei ole tarpeeksi kattava, jotta yksilö voisi toimia tilanteessa. Lisäksi täytyy olla tarve oppia. Harjoittelijan motivaatio on usein korkealla uuden työjakson aloittamiseen. Hänellä on myös tarve oppia – koulun sekä itsensä vuoksi. Yksilön saapuessa uuteen työpaikkaan hän käy läpi emotionaalisen sekä tiedollisen muutoksen. Oppija on hyvin virkeässä tilassa, joten hän havaitsee visuaalisella sekä auditiivisella tasolla paljon lyhyessä ajassa. Ruoholahden teoksessa (2000, 77)

oppimisen ehtoina pidetään itsereflektiivisyyttä, hyviä tietorakenteita sekä todemukaista minä-käsitystä. Ihminen tarvitsee oppiakseen harjaantumista, jonka hän saa tiedon ja toiminnan yhdistämisellä (Vilka & Airaksinen 2004, 11–15). Nämä erilaiset oppimisen ehdot eivät poissulje toisiaan. Harjoittelu perustuu kokemukseen, jolloin yksilö ei tiedä toimintamallia ja hänen täytyy oppia se ammattia varten käytännössä. Yksilön aikaisempi tieto tukee toimintaa, mutta pelkkä objektiivinen tieto ei riitä oppimiseen. Yksilön minä-käsitys säätelee sitä, millä tavalla hän oppii. Jarvisin teoria tukee myös kognitiivista havainto-oppimista. Kun ihminen kohtaa tilanteen, aistihavainnot mallintavat tilannetta ja antavat meille mahdollisuuksia oppimiseen. Sensorimuisti kerää aistihavaintoja, joihin subjekti kiinnittää halutessaan tietoisuutensa elämäkertansa sanelemana ja siirtää aistihavainnot työmuistiin käsiteltäviksi, minkä jälkeen tieto siirretään säilömuistiin.

Jarvisin teoria ei ole kuitenkaan aukoton, sillä se korostaa vain kokemuksen kautta syntynyttä oppimista. Kun harjoittelija tai uusi työntekijä saapuu työpaikkaan, hänellä kuitenkin on joko koulutuksensa tai ammatillisen kokemuksensa puolesta aikaisempia kokemuksia työtehtävää vastaavista tilanteista. Opiskelija on jo oppinut kirjasta, miten hänen odotetaan toimivan. Hänellä on ennakkokäsitys ja toimintamalli tiedossa, joten tilanne ei tule täysin uutena. Tällöin uusi tieto assimiloituu vanhaan tietoon, ja siten ammattitaito muokkautuu vahvemmaksi. Jarvisin teoria painottaa, että oppiminen alkaa siitä, kun yksilöllä ei ole toimintamallia kyseiseen tilanteeseen. Tästä syystä puhuisin mieluummin teorian ja käytännön mukautumisesta siten, että ne tukevat toisiaan eri prosesseina. Teoria on jo osa harjoittelijan muistijärjestelmää, joten harjoittelun tarkoituksena onkin varsinainen oppiminen ja muistijälkien vahvistaminen. Sekundaarisesta oppimisesta puhuisin vasta siinä vaiheessa, kun tieto ja kokemus yhdistyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Jos harjoittelijalle annettaisiin perehdytys ennen tilanteen kohtaamista, oppimiskokemus muuttuisi. Harjoittelija kohtaisi uuden tilanteen perehdytyksen jälkeen, jolloin hän voisi muistella teoriassa opetettua asiaa, mikä vahvistaisi muistiverkkoja. Harjoittelijalle jää perehdyttämisen jälkeen tiedon prosessointiin enemmän aikaa ja todellisen oppimisen taso saavutetaan nopeammin.

Tunnetuimpia kokemuksesta oppimisen malleja on Kolbin kokemuksellinen oppimisen kehä (kuvio 4). Se korostaa käytännön kokemusten jälkeistä asioiden tar-

kastelua ja jäsentelyä. Tämän jälkeen uutta ajatusmallia testataan käytännössä, mistä tulee uusi kokemus. Tämä kokemusten kehä syventää oppimista (Kjelin & Kuusisto 2003, 42; Kolb 1984). Oppimisprosessi lähtee henkilökohtaisista kokemuksista ja motivaatiosta oppia uutta. Sen jälkeen täytyy olla aikaa itsetutkiskeluun ja informaation keräämiseen. Tämän jälkeen sisäinen tieto ja kokemus muuttuvat tiedoksi ja ahaa-elämyksen kautta ymmärrykseksi. Vasta ymmärtämisen jälkeen ihminen pystyy luovasti soveltamaan tietoa käytännössä ja mahdollisesti hyödyntämään uusissa variaatioissa (Sydänmaanlakka 2007, 35). Kolbin ja Jarvisin teoriat tukevat toisiaan, ja niissä on paljon samoja elementtejä. Kolbin havaintokehä kuitenkin ottaa huomioon oppimisprosessin jatkumona, mikä on perehdyttämisessä ja elinikäisessä oppimisessä tärkeää.



Kuvio 4. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä (Männikkö & Pohjatalo 2010)

3.5 Oppimistyylien ja -strategioiden merkitys perehdytyksessä

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen kokonaisuus, jonka skeemat ja motiivit ovat henkilökohtaisia. Henkilön persoonallisuus ja tottumukset vaikuttavat myös oppimistyyliin. Oppimistyyliä voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri tyyliin. Nämä tyylit vaihtelevat sisällöllisesti aistikanavien mukaan. Auditiiivinen oppija omaksuu tietoa kuulohavainnolla muodostaen kuulokuvia itselleen. Auditiiivisesti suuntautunut ei yleensä elehdi paljon puhuessaan, mutta puhuu paljon ja järjestelmällisesti. Auditiiivinen ihminen oppii helpoiten sanallisista ohjeista ja pitää vuorovai- kuteista keskustelua hyvänä oppimisympäristönä. Kinesteettiselle oppijalle on tärkeää käytännön oppiminen. Tällaiselle oppijalle on tärkeää, miltä esineet tuntu- vat, ja oppiminen yleisesti perustuu tuntehavaintoihin. Miellyttävänä oppimisympäristönä tällainen henkilö pitää aktiivista ja fyysistä tilannetta, jossa hän oppii itse tekemällä. Kolmantena tyylinä pidetään visuaalista oppimistyyliä, jolloin yksilö oppii parhaiten näköhavainnon kautta. Tällöin kuvat, kaaviot ja tekstit ovat hyviä oppimisen lähteitä. Nämä oppimistyyliä ovat muovautuneet ihmisen persoo- nallisuuden kautta, mutta voi myös oppia oppimaan ja käyttämään kaikkia aisteja tiedon tallentamiseen. Monikanavaisuudella tarkoitetaan oppimista, joka toteutuu useiden eri aistihavaintojen kautta, mikä saattaa tukea muistamista. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus 2012.)

Olemme kaikki erilaisia oppijoita ja opimme eri tavalla asioita. Perehdytysuunni- telman pitäisi siis kattaa jokaisen oppimisen tyylit, eikä niiden tulisi poissulkea toisiaan. Hyvä perehdytys pitää sisällään kirjoitettua informaatiota, henkilökohtaista suullista opastusta sekä työntekoa käytännössä, jolloin työntekijä saa sisäis- tettyä opitun tiedon. Perehdytyksen yhtenä päämääränä on vahvistaa yksilön omi- naisuuksia, jotta hän pärjäisi uudessa työssään. Nämä ominaisuudet vaikuttavat persoonallisiin tiedon prosessointitapoihin. Yksilön ajatusmallit vaikuttavat siihen, minkälaiseksi perehdytettävä kokee roolinsa oppimistilanteessa. Jos yksilö uskoo oppivansa parhaiten tekemällä, häntä on vaikeampi motivoida runsaan kirjallisen materiaalin läpikäymiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.) Parhaaseen lopputulok- seen perehdyttämisessä pääsee, kun keskustele tulokkaan kanssa odotuksista. Silloin perehdytys voidaan yksilöidä henkilön ominaisuuksien mukaan, eikä yri- tyksen resurssit mene turhaan hukkaan.

Kun verrataan yrityksen perehdyttämisen välineitä ja oppimistyylejä, voidaan löytää yksilöllisiä tyylejä perehdytyksen vastaanottamiseen. Kansio on erityisen tehokas visuaaliselle oppijalle, joka oppii kuvien ja tekstin avulla. Kansion teksti luo mielikuvia lukijalle, samalla tavalla kuin auditiiviselle oppijalle suulliset ohjeet luovat kuulokuvia. Luettuun tekstiin on helppo myös palata myöhemmin, mikä mahdollistaa kertauksen ja vähentää unohtamista. Kansio on kaikille oppijoille kuitenkin hyödyllinen, jotta tieto tulisi mahdollisimman montaa eri kanavaa pitkin, mikä vahvistaa muistiverkkoja. Kansiota voi hyödyntää työntekijän tai harjoittelijan perehdyttämisessä. Riippuu yrityksen tarpeista, henkilöstön vaihtuvuudesta ja toiminnasta, mitä asioita kansioon halutaan liittää. Optimaalinen tilanne olisi, että työntekijälle ja harjoittelijalle olisi koottu omat kansiot, jotka painottavat eri asioita.

Työpajat ovat tehokas tapa perehdyttämiseen, sillä siinä yhdistyy toiminnallisuus, auditiivisuus sekä visuaalisuus. Se on myös sosiaalisesti palkitsevaa, sillä oppiminen tapahtuu ryhmässä, jossa kaikki ovat samalla viivalla. Se vaikuttaa yksilön motivaatioon ja yrityskuvaan positiivisella tavalla. Lisäksi oppimisympäristö on tasapainoinen, eikä oppimista häiritse keskeytykset. Oppijan ja kouluttajan väliin ei tule kolmatta osapuolta, kuten asiakasta, joka keskeyttää perehdytyksen huonolla hetkellä. Kun perehdyttäminen tapahtuu sopivalla intensiteetillä, oppiminen tehostuu. Työpajoissa on paljon hyviä ominaisuuksia, mutta heikkouksiakin on. Koulutus kestää usein vain päivän, joten asioita unohtuu nopeasti sen jälkeen unohtamiskäyrän mukaisesti. Koulutuspäivä olisi hyvä järjestää mahdollisimman lähekkäin työn aloittamisen kanssa, sillä silloin työtä koskevat muistiverkot ovat aktiivisia ja ihmisen motivaatio on korkeimmillaan. Työntekijällä on myös tarve oppia, sillä hän tietää, että hän tarvitsee perehdytyksen toimiakseen työssään. Toinen haaste on työpajan järjestäminen. Usein työpaikka ja työpaikkakoulutus ovat eri paikoissa, joten siirtyminen paikasta toiseen täytyy ottaa huomioon. Keskittäminen on tärkeää, jotta mahdollisimman moni saisi perehdytyksen samaan aikaan. Se on kustannustehokasta yrityksen kannalta, mutta oppijoiden yksilöllinen huomiointi on haasteellista, kun puhutaan suurista joukoista perehdytettäviä. Tämä perehdytysmuoto on yleisempi palkallisessa työsuhteessa aloittavalle uudelle

työntekijälle. Harjoittelijan perehdyttäminen ei pureudu näin syvälle, vaan oppiminen ja perehdyttäminen tapahtuvat työtä tekemällä ja lukemalla.

Työssä perehdyttäminen on yleisin harjoittelijan perehdyttämismuoto. Harjoittelijalla on koulutuksen puolesta käsitys alasta, ja yrityksen tehtävänä on opettaa harjoittelijalle talon tavat. Opiskelija vahvistaa ammatillista osaamistaan työtä tekemällä. Hotelli- ja ravintola-alalla asiakaspalvelu on tärkeässä osassa työsuoritusta. Yrityksen liiketoiminta perustuu asiakasvirtoihin, joten laadukas asiakaspalvelu on tärkeää yrityksen imagon ja tuloksen kannalta. Tästä syystä harjoittelijaa ei saisi laittaa ilman perehdytystä työtehtäviin, sillä hän on yhtä lailla työntekijä työyhteisössä kuin palkallisessa työsuhteessa toimivakin, vaikka vastuu ja ammattitaito ovat erilaisella pohjalla. Työssä perehdyttämisessä oppijan rooli on aktiivinen, jolloin yksilö oppii kokemuksesta. Kokemuksesta oppiminen ei välttämättä takaa ymmärrystä, joten itsereflektoinnille pitää varata aikaa.

Harjoittelija voi myös itse omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan oppimiseensa. Oppimisstrategiat ovat laajoja ja toiminnallisesti mutkikkaita tiedonmuokkausprosesseja, jotka vaikuttavat oppimistapahtumaan niin määrällisesti kuin laadullisesti. Yksilö käyttää tiedostamattaan tai tietoisesti strategioita tiedon hankkimisen, käsittelyn, mieleenpainamisen sekä -palauttamisen apuna. Oppimisstrategioiden käytön tarkoituksena on tehdä oppimisesta helpompaa, nopeampaa ja tehokkaampaa. Ne ovat sidottuja oppimistilanteisiin ja niissä ilmeneviin tehtäviin, mutta ne voivat myös yleistyä yksilön tyypillisiksi lähestymistavoiksi aihepiiristä riippumatta. (Ruoholahti 2000, 96.) Yksilö luo oppiessaan omia rakenteita ja yhdistää tietoa aikaisempaan tietorakenteeseensa. Nämä jäsentyneet tietorakenteet auttavat varastoimaan ja organisoimaan uutta tietoa ja ohjaavat tulevia havaintoja ja oppimista havaintokehän mukaan (katso sivu 17).

Oppimisstrategioita voidaan luokitella monella eri tavalla, mutta perusluokittelu koostuu kognitiivisista strategioista, metakognitiivista strategioista sekä resurssien hallintastrategioista. Kognitiiviset strategiat auttavat yksilöä kohtaamaan uutta tietoa sekä helpottavat tiedon jäsentämisessä. Strategiaa käytetään tiedon vastaanottamiseen ja sen prosessointiin. Metakognitiiviset strategiat liittyvät yksilön toiminnan suunnitteluun, säätelyyn ja tarkkailuun. Resurssien hallintastrategiat aut-

tavat yksilöä resurssien, kuten ajan ja ulkopuolisen avun, hyödyntämisen oppimisessa. Strategioissa kyse ei ole siitä, mitä opitaan, vaan miten opitaan. (Ruoholahti 2000,97–100.) Kuviossa 5 havainnollistetaan yksilön resursseja tiedon prosessointiin sekä yksilön toimintaan.



Kuvio 5. Yksilön oppimisen resurssit tiedon ja toiminnan säätelyn näkökulmasta

Harjoittelijan omat skeemat vaikuttavat näihin oppimisstrategioihin ja niiden muodostumiseen. Kuten perehdytys myös oppiminen on suunnitelmallista, ja harjoittelijalla on oma vastuunsa perehdytysprosessissa. Oppimisprosessissa yksilön rooli on aktiivinen. Hyvin laadittu perehdytyskansio helpottaa tiedon prosessoinnissa sekä auttaa yksilöä suunnittelemaan toimintaansa. Harjoittelija on yrityksessä syventämässä ammattitaitoaan eli oppimassa. Harjoittelija voi omilla valinnoillaan ja toimillaan ottaen huomioon persoonansa resurssit vaikuttaa omaan oppimiseensa. Harjoittelijalla on vastuu omassa oppimisessa, mutta yrityksen tulisi antaa työvälineet oppimiseen. Ainutlaatuisen oppimistulokseen vaikuttavat paljon yksilön ominaisuudet, motivaatio ja oppimisstrategioiden käyttö tai niiden käyttämättä jättäminen. Hyvät oppijat käyttävät metakognitiivisia strategioita ja suunnittelevat enemmän toimintaansa kuin heikommat oppijat (Ruoholahti 2000, 98). Tieto on välttämätön edellytys taidolle, mutta olennaista on, *miten* asia opitaan. Mitä enemmän yksilö prosessoi tietoa eri kanavien kautta suunnitelmallisesti, sitä

paremmin asia asettuu tietorakenteeseen ja on sovellettavissa laaja-alaisemmin myöhemmässä vaiheessa.

4 SUUNNITELMASTA PEREHDYTYSKANSIOKSI – TYÖN KULKU

Ajatus perehdytyskansion tekemisestä tuli työnantajalta, sillä työntantajalla ei ollut yhtenäistä, ajan tasalla olevaa ja kattavaa kokonaisuutta harjoittelijan perehdyttämiseen. Perehdytyskansion suunnittelu aloitettiin palaverilla esimiehen kanssa, jolloin päätettiin kansion intensiteetti sekä kohderyhmä. Suunnittelu aloitettiin marraskuussa 2011, ja perehdytyskansio oli valmis helmikuussa 2012. Suunnittelua edelsi kahden kuukauden mittainen harjoittelujakso yrityksessä. Yrityksen perehdyttämisen vähimmäistarve oli saada harjoittelijan perehdyttämiseen kansio, johon olisi koottu tietoa yrityksestä, odotuksista ja toimintatavoista. Harjoittelijan perehdyttämistä ei toteuteta samalla intensiteetillä kuin palkallisen työntekijän, mutta jokaisen henkilön, joka työskentelee yrityksessä, tulisi tietää ketjun toiminnasta, työtavoista ja tiloista (Eräsalo 2008, 60).

Harjoittelijoiden perehdytys oli aikaisemmin tehty työssäoppien ilman tekstimuodossa olevaa ohjetta. Oppimistilanteet olivat oikeita asiakaspalvelutilanteita ja harjoittelija kyseli neuvoa työvuorossa olevalta työntekijältä, joka teki myös suorittavaa työtä. Tämä on hyvin klassinen tapa harjoittelijalle aloittaa uudessa työpaikassa. Perehdyttäminen tällaisella tekniikalla on kuitenkin hidasta, sillä uusia tilanteita tulee eteen jatkuvasti. Hektisessä asiakaspalveluammattissa neuvon kysyminen ja siihen vastaaminen vie aikaa ja se aika on pois asiakkaalta. Kiireessä työskentely saattaa johtaa harjoittelijan virhearviointeihin, joiden korjaaminen jälkikäteen voi olla hankalaa. Teoriassa erehtymällä oppiminen on tehokasta, sillä luonnollisesti yksilö oppii virheistään ja epämukavuusalueen ulkopuolella koetut tilanteet saattavat jäädä mieleen paremmin kuin positiiviset kokemukset. Tällöin oppiminen tapahtuu negatiivisen oppimisen kautta, jolloin päällimmäisenä tuntee on epävarmuus tai pelko epäonnistumisesta. Erehtymällä oppiminen ei mielestäni ruoki ihmisen motivaatiota oppimiseen, eikä sillä pääse kognitiivisella tasolla asian ymmärtämiseen ja prosessointiin. Lisäksi perehdytyksen päämääränä on virheiden minimointi, joten yrityksen toimintatapojen oppiminen erehtymisen kautta ei ole perehdyttämistä.

Oppimistyyllillisesti tee itse ja opi -perehdyttäminen on hyvä kinesteettisesti oppivalle, sillä vastaanottotyössä sekä työntekijä että tilanne ovat fyysisiä. Lihakset ja vartalo toimivat aktiivisesti, mikä on kinesteettiselle oppijalle hyödyllistä tiedon omaksumiseen. Audittiivisesti oppivalle yksilölle on myös oma oppimiskanavansa tässä perehdytysmallissa, sillä neuvot ja ohjeet tulevat aina puheen muodossa. Hyvä perehdytys on kuitenkin kokonaisvaltainen ja suunniteltu niin, että se palvelee jokaista harjoittelijaa mahdollisimman hyvin. Tämän takia kirjallinen perehdytyskansio toiminnallisen perehdyttämisen tukena on tärkeä osa oppimisprosessia, sillä se täydentää eri oppimistyyliä sekä parantaa muistiin painamista. Perehdytyskansio on suunniteltu niin, että se palvelee harjoittelijaa jo ennen työn aloittamista. Se herättää motivaation ja synnyttää ensimmäiset muistijäljet. Kun pohja tiedolle on syntynyt, on toiminnallinen perehdyttäminen helpompi aloittaa.

Kansion toinen funktio on toimia oppimisprosessin aikana kertaamisen välineenä, johon harjoittelija voi palata epävarmuuden hetkellä. Ebbinghausin unohtamisteorian mukaan kertaamisen lukumäärällä on merkittävä yhteys muistamiseen ja asioiden mieleen palauttamiseen. Paras skenaario kansion käytölle olisi se, että se toimisi innostajana, pohjatietona sekä kertausmateriaalina. Kansio ei välttämättä ole mukana ongelmatilanteissa, tai sitä ei ehdi tutkia sillä hetkellä, mutta erilaiset työtilanteet saattavat tuoda mieleen kysymyksiä, jotka voivat olla ajankohtaisia myöhemmin. Näitä asioita harjoittelija voi valintansa mukaan tutkia ansiosta tai kysyä työkaverilta. Kansiolle on tällä tavalla myös ongelmatilanteita ehkäisevä vaikutus.

4.1 Perehdytyskansion yleisilme ja tekstimuoto

Perehdytyskansio on kokoa A4. Etusivu (Liite 1) on selkeäpiirteinen. Siinä on ketjun logo ja vaaleahkoja elementtejä piristämässä yleisilmettä. Etusivulta selviää, mikä kansio on, sekä mihin ketjun hotelliin kansio on suunniteltu. Hotellin nimen jälkeen on pieni tiivistelmä, jossa rajataan kansion kohderyhmä.

Kansion selkeä teema pysyy samana alusta loppuun. Kansiossa on vain vähän värillisiä kuvioita eikä ollenkaan valokuvia, sillä yrityksen toiveena oli, että kansio ei vie paljon mustetta tulostettaessa. Kansion voi lähettää myös sähköisesti, mikä vähentää paperinkulutusta. Samalla se ylläpitää kestävän kehityksen teemaa, jossa yhdistyy ekologisuus ja eettisyys, jotka ovat Scandic-ketjun keskeisimpiä arvoja. Visuaalisten elementtien, kuten kuvien, karsiminen minimiin oli haaste visuaalisesti kiinnostavan kokonaisuuden suunnittelussa, mutta selkeä teema kantaa 16-sivuisen kansion hyvin alusta loppuun. Kohderyhmän vaikutuksesta kansion sisältö ja kattavuus on muokkautunut tietynlaiseksi. Kansion pituus on etusivun ja sisällysluettelon kanssa 16 sivua, ja sisältää kaikki oleelliset aihekokonaisuudet, mutta se on kuitenkin ytimekäs ja helppolukuinen. Kansio on ensisijainen työkalu visuaalisesti oppivalle, joka mielellään lukee tekstiä. Kansio on kuitenkin helposti lähestyttävissä kinesteettisesti oppivallekin, sillä se ei ole liian pitkä ja esittää asiat selkeästi.

Kansio on virallinen, mikä tarkoittaa sitä, ettei sitä saa antaa kolmannen osapuolen käyttöön. Kansion teksti ei kuitenkaan ole vaikeaselkoista, ja monet tekstissä olevat sanat ovat niin sanottuja puhekielen sanoja. Tämä siksi, että kansio pitäisi olla helposti lähestyttävissä ja luettavissa. Sanoman on kuljettava paperilta lukijalle niin, että huomio kiinnittyy olennaisiin asioihin. Havaintokehän mukaan oppija suuntaa tarkkaavaisuuden asioihin, jotka ovat hänelle tärkeitä tai joihin hänen tarkkaavaisuutensa ohjataan. Kansioon on nostettu asioita, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Kun harjoittelija tulee yritykseen, hän on motivoitunut ja haluaa suoriutua hyvin. Hän voi verrata omia arvojaan yrityksen arvoihin sekä omaa toimintaansa yrityksen toimintatapoihin perehdytyskansion kautta.

4.2 Perehdytyskansion osat

Perehdytyskansio alkaa johdannolla, jossa kerrotaan perehdyttämisestä ja miksi se on tärkeää. Siinä ilmenee myös, kenelle kansio on ensisijaisesti suunnattu, kansion säännöt sekä kansion päivittämiseen liittyvät asiat. Tämän osion tarkoituksena on herättää motivaatio muuhun tekstiin sekä todentaa kansion virallisuus.

Sisällysluettelo (Liite 2) on suunniteltu etenemään loogisesti aloittamalla Scandic-ketjusta, sillä se antaa toimintakehyksen Scandic Lahden toiminnalle. Kognitiivisesti orientoitunut perehdyttäjä pyrkii luomaan tulokkaalle kokonaisnäkömyksen yrityksestä tai suuremmasta viitekehuksesta, jotta tulokas voi ymmärtää yksityiskohtia tämän perustan pohjalta (Kjelin & Kuusisto 2003, 41). Scandic-ketjun osio on pelkistetty työnantajan toiveesta, sillä ketjun informaatiota löytyy paljon internetistä sekä yrityksen intranetistä. Perehdytyskansioon on nostettu esille yleistietoa Scandic-ketjusta, arvot ja kestävä kehityksen brändi sekä ketjun kattava kanta-asiakasjärjestelmä. Scandic Lahden otsikon alussa kerrotaan talon historiasta ja edetään kronologisessa järjestyksessä nykypäivään. Tämän jälkeen lukijalle kerrotaan hotellin palveluista, aukioloajoista ja hotellihuoneista. Hotellin palveluista on erotettu omiksi kappaleikseen kokoukset, ravintola sekä lobby bar.

Kun harjoittelija on saanut yleiskuvan yrityksestä, voidaan alkaa puhua itse työnteosta. Vastaanottotyö-kappaleen alku sisältää soveltuvin osin hotelli- ja ravintola-alan lainsäädäntöä, joka antaa toimintakehyksen vastaanottotyölle. Kappale etenee Scandic Lahden vastaanottotyöhön ja antaa suuntaa harjoittelijalle vaatimustasosta, minkälaista toimintaa työntekijältä odotetaan, ja miltä työntekijän tulisi näyttää vastaanottotiskin toisella puolella. Loppukappaleissa käsitellään työsuhteen käytännön asioita kuten, miten toimia sairaustapauksissa ja miten ruokailu on järjestetty yrityksessä. Palkkaukseen liittyviä asioita perehdytyskansiossa ei ole käsitelty, sillä perehdytyskansio on suunnattu ensisijaisesti harjoittelijalle, jolle ei makseta varsinaista palkkaa työsuorituksesta. Aihekokonaisuuden päättää kappale koneista ja laitteista. Seuraavassa aihekokonaisuudessa käsitellään työpaikan koneita ja laitteita yksityiskohtaisemmin, joten siksi tämä kappale on sijoitettu viimeiseksi aiheeksi tässä vastaanottotyötä käsittelevässä kohdassa. Tässäkin aihekokonaisuudessa edetään laajasta näkökulmasta yksityiskohtaisempaan tietoon, samalla tavalla kuin Scandic-ketjusta edettiin hotelli-kohtaiseen tietoon.

Perehdytyskansion viimeinen vastaanottotyön toiminnalliseen osuuteen liittyvä aihekokonaisuus käsittelee työvuorojen sisällöllisiä asioita. Vastaanottotyö Scandic Lahdessa on 3-vuorotyötä, joten vuorokausi on jaettu kolmeen työvuoroon. Työvuorot-kappaleessa käydään läpi yksityiskohtaisesti, mistä työtehtävistä vuorossa aloitetaan, mihin lopetetaan, ja mitä asioita vuorossa täytyy muistaa tehdä.

Aamu- ja iltavuoroa koskevissa kappaleissa on myös muistiohje aloittelevalle vastaanottovirkailijalle hotelliasiakkaan sisään- ja uloskirjautumistapahtumista. Siinä kerrotaan kronologisesti, miten asiakaspalvelutilanne etenee, ja miten niissä tulee toimia. Tämän tarkoituksena on huomioida eri vaiheessa olevat oppijat.

Perehdytyskansion viimeisessä kappaleessa käydään läpi työturvallisuutta. Yrityksellä on olemassa jo turvallisuusohje, joten tässä kansiossa turvallisuusasioita ei perusteellisesti käydä läpi. Tämän kappaleen tarkoituksena on nostaa esiin turvallisuuden merkitystä vastaanottotyössä ja muistuttaa lukijaa vastaanoton työturvallisuusohjeen lukemisesta.

5 LOPUKSI

Omat kokemukseni perehdyttämisestä hotelli- ja ravintola-allalla ovat vaihtelevia. Joissakin yrityksissä perehdytystä ei ollut ollenkaan, ja joissakin perehdyttäminen alkoi kauan ennen töiden aloittamista ja jatkui vielä töiden aloittamisen jälkeen. Opinnäytetyötä kirjoittaessani ja materiaalia lukiessani tulin siihen tulokseen, että mitä paremmin yksilö on huomioitu perehdyttämisessä, sitä sitoutuneempi työntekijä on yritykseen ja sen toimintatapoihin. Se on mielestäni perehdyttämisen tärkein päämäärä. Yritys haluaa työntekijän kunnioittavan yrityksen toimintaa ja toimivan sen mukaisesti huolimatta siitä, miten pitkässä työsuhteessa työntekijä on, tai minkälainen hänen työsopimuksensa on. Yrityksen päätettävissä on, millä intensiteetillä perehdytys tapahtuu eri työnkuissa työskentelevien ihmisten kanssa. Työntekijä on perehdytyksen ansiosta motivoituneempi, mikä nopeuttaa oppimista ja asioiden prosessointia. Harjoittelijan rooli on erilainen verrattuna palkkaiseen työntekijään, mutta harjoittelijan ensisijainen tarve yrityksessä on oppia. Jos yritys ei perehdytä harjoittelijaa ja tutustuta yksilöä ihmisiin, työhön ja ympäristöön, oppiminen hidastuu, motivaatio laskee, yrityksen vetovoimaisuus heikkenee potentiaalisena tulevaisuuden työpaikkana sekä yksilön työsuorituksen laatu heikkenee.

Tarve oppimiselle lähtee yksilöstä, sekä oppimisprosessin eteneminen riippuu yksilön ominaisuuksista ja kokemuksista. Perehdyttäjän on annettava tarvittavat työkalut oppimiseen, sillä harjoittelija on tullut yritykseen oppimaan yrityksestä ja alasta. Yrityksillä on erilaisia tarpeita siinä missä työntekijöilläkin. Hyvässä perehdytyksessä huomioidaan sekä yrityksen että yksilön tarpeet. Hyvään perehdyttämistulokseen päästään, kun perehdyttäjä ymmärtää yksilön toimintaa ja oppimisprosesseja. Perehdyttämiselle ei ole kuitenkaan yhtä toimivaa kaavaa, ja moni ratkaisu voi olla toimiva.

Perehdytyskansio on yksi työväline perehdyttämiseen, mutta se ei yksinään ole tehokas. Perehdytyskansion sisällöllä ja ulkonäöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa yksilön motivaatioon, tarkkaavaisuuteen ja oppimiseen. Perehdytyskansion luominen on perehdytyksen perusta, sillä asian kokoaminen yksien kansien sisälle

helpottaa opettamista sekä oppimista. Perehdytyskansion olemassaolo tukee harjoittelijan kognitiivisia prosesseja ja helpottaa oppimista.

Scandic Lahden suunnitelmallinen perehdyttäminen on vielä alkutekijöissä, mutta perehdytyskansion luominen on lähtökohta perehdyttämiselle. Toimiva perehdyttäminen saataisiin tulevaisuudessa aikaan pienillä muutoksilla. Yrityksessä ei oltu nimetty vastuuperehdyttäjää, ja perehdyttäminen oli jokaisen työntekijän vastuulla. Tämä usein johti siihen, ettei perehdyttämisen tilasta ollut tietoa. Perehdyttämiskansion rinnalle kannattaa suunnitella perehdyttämisluekko, joka mahdollistaisi perehdyttämisen seuraamisen. Paras vaihtoehto kuitenkin olisi, että yrityksessä olisi yksi perehdyttäjä, joka olisi vastuussa työntekijöiden perehdyttämisestä.

5.1 Omat kommentit opinnäytetyöprosessista

Kansion tekeminen Scandic Lahdelle oli haastavaa kahdesta eri syystä. Kansion luominen piti aloittaa täysin alusta, sillä aikaisempaa perehdyttämiskansiota ei ollut. Scandic-ketjulla on oma perehdytys suunnitelmansa, mutta se ei kuitenkaan pidä sisällään hotellikohtaista tietoa, vaan se keskittyy Scadic-ketjun asioihin. Yrityksen toiveet perehdytyskansioista olivat realistiset, ja perehdytyskansion kohderyhmä rajattiin ensisijaisesti harjoittelijoihin. Haastetta antoi kohderyhmän rajaus, sillä yritys toivoi ensisijaisesti harjoittelijalle suunnattua kansiota kuitenkin niin, että sitä voitaisiin käyttää soveltuvin osin myös palkalliseen työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdyttämisen apuna. Suurin sisällöllinen haaste oli tasapainoilla harjoittelijan ja palkallisen työntekijän tarpeiden välillä siten, että fokus on kuitenkin harjoittelijan tarpeissa. Opinnäytetyön kirjoittaminen on myös oman oppimisen mittarini, sillä ollessani harjoittelijana kyseisessä yrityksessä opettelin kaikki asiat toiminnan kautta. Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut paljon yrityksen toiminnasta sekä ennen kaikkea sisäistänyt oppimaani. Todellinen oppiminen ja asioiden ymmärtäminen ovat lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Kansio on tällä hetkellä käytössä Scandic Lahden vastaanottotyössä harjoittelijoiden perehdyttämisen työvälineenä, ja esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä lopputulokseen. Tärkeintä perehdytyksessä on suunnitella yrityksen tarpeita vastaava kokonaisuus, ja tässä sellaiseen tulokseen päästiin perehdytyskansion avulla. Esi-

miehen sekä vastaanoton työntekijöiden tuki oli hyvä kansion aihekokonaisuuk-
sen suunnittelussa. Kirjoitin perehdytyskansiota Scandic Lahdessa suorassa vuoro-
vaikutuksessa yrityksen henkilöstöön, mikä helpotti ja nopeutti kirjoitusprosessia.

Päämäärä tässä opinnäytetyössä oli toiminnallisen produktin lisäksi pohtia kogni-
tiivisen oppimisnäkömyksen ja perehdyttämisen yhtymäkohtia. Perehdyttäminen
on aiheena haasteellinen, sillä erilaisia näkemyksiä on paljon. Oppimisesta on
myös paljon erilaisia suuntauksia. Kognitiivinen psykologia oli mielestäni paras
tapa lähestyä perehdyttämistä oppimisen näkökulmasta – ja on edelleen. Kognitiiv-
visten psykologian mukaan ihminen on aktiivinen tiedon prosessoija, toimija.
Kognitiivisen psykologian ja perehdyttämisen yhdistäminen oli kuitenkin haas-
taavaa, sillä molemmista löytyy paljon tietoa, mutta ei yhdistettynä. Perehdytystä
koskevasta kirjallisuudesta kuitenkin huomasi, että tekstin sisällä on kognitiivisen
psykologian piirteitä sekä malleja, jotka ovat suoraan tai osittain selitettävissä
kognitiivisen psykologian avulla. Kuten aikaisemmin jo tekstissä mainitsin, mi-
kään oppimisnäkemys ei täysin selitä oppimisen ja perehdyttämisen välistä yhte-
yttä, mutta ne tukevat toisiaan. Perehdytyksessä korostui aikaisemmin behavioris-
tinen oppimisnäkemys, jossa oppimistilanne oli yksisuuntainen. Perehdyttäminen
saatetaan vielä nykyään nähdä yrityksen puolelta toimintana, jossa uusi työntekijä
on passiivinen tiedon vastaanottaja. Uskon lukemani perusteella, että perehdyttä-
mistä peilataan vähenevässä määrin mekaaniseen tapahtumaan. Nykyään perehdy-
tys on mennyt enemmän vuorovaikutuksellisempaan suuntaan, jolloin yksilöt
huomioidaan aktiivisina toimijoina erilaisine kokemuksineen. Uskon kognitiivisen
psykologian nousevan tulevaisuudessa perehdyttämisen suuntaviivaksi yhdessä
humanistisen oppimisnäkömyksen kanssa. Niissä yhdistyvät humanistinen yhtei-
söllisyys, kognitiivinen tiedon prosessointi sekä yksilön tiedollinen ja henkinen
kasvu.

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.

Finlex. 2012a. Valtion säädöstietopankki [viitattu 15.3.2012] Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/>

Finlex. 2012b. työturvallisuuslaki [viitattu 15.2.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä: Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus TTK.

Jyväskylän yliopiston kielikeskus. 2012. Oppimistyylit [viitattu 20.2.2012]. Saatavissa: <http://kielikompassi.jyu.fi/opioppimaan/oppimistyylit.htm>

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003 Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Hyvä perehdytys-opas: Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR BITS. 2007. Lahti: Esaprint Oy.

Mäenpää, J. 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Männikkö & Pohjatalo 2010. OK-opintokeskus. Opetuksen mallit. [viitattu 12.3.2012] Saatavissa: <http://kouluttaja.ok-opintokeskus.fi/kouluttaja/opetuksen-mallit>

- Opetushallitus. 2007. Työssäoppimisen opas: kehittyvä työelämäyhteistyö. Saarijärvi:Saarijärven Offset Oy.
- Penttinen, A., Mäntynen, J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus: ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki:Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 15.3.2012.] Saatavissa: <http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/64EB0C38-162D-4F62-9910-FA6338568CC2/0/Perehdytysjatyonopastus.pdf>
- Rainbird, H., Fuller, A. & Munro, A. 2004 Workplace learning in context. London and New York: Routledge.
- Rongas, A. 2009. Havaitseminen [viitattu 24.1.2012]. Saatavissa: <http://sites.google.com/site/rongasanne/2.havaitseminen>
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Scandic hotels. 2012. Scandic [viitattu 15.1.2012]. Saatavissa: <http://scandichotels.com>
- Superflashcard. 2012. Memory Management System [viitattu 22.3.2012]. Saatavissa: <http://superflashcard.com/tour/>
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs organisaatio 2007. Helsinki: Talentum.
- Taylor, J. & Furnham, A. 2005 Learning at Work: Excellent practice from best theory. New York: Palgrave Macmillan.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003 Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia: Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuu: Joensuun Yliopisto.
- Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työopetus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

VESA-verkkosanasto. 2012. YSA-Yleinen suomalainen asiasanasto [viitattu 8.3.2012]. Saatavissa: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004 Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tampere: Tammi.

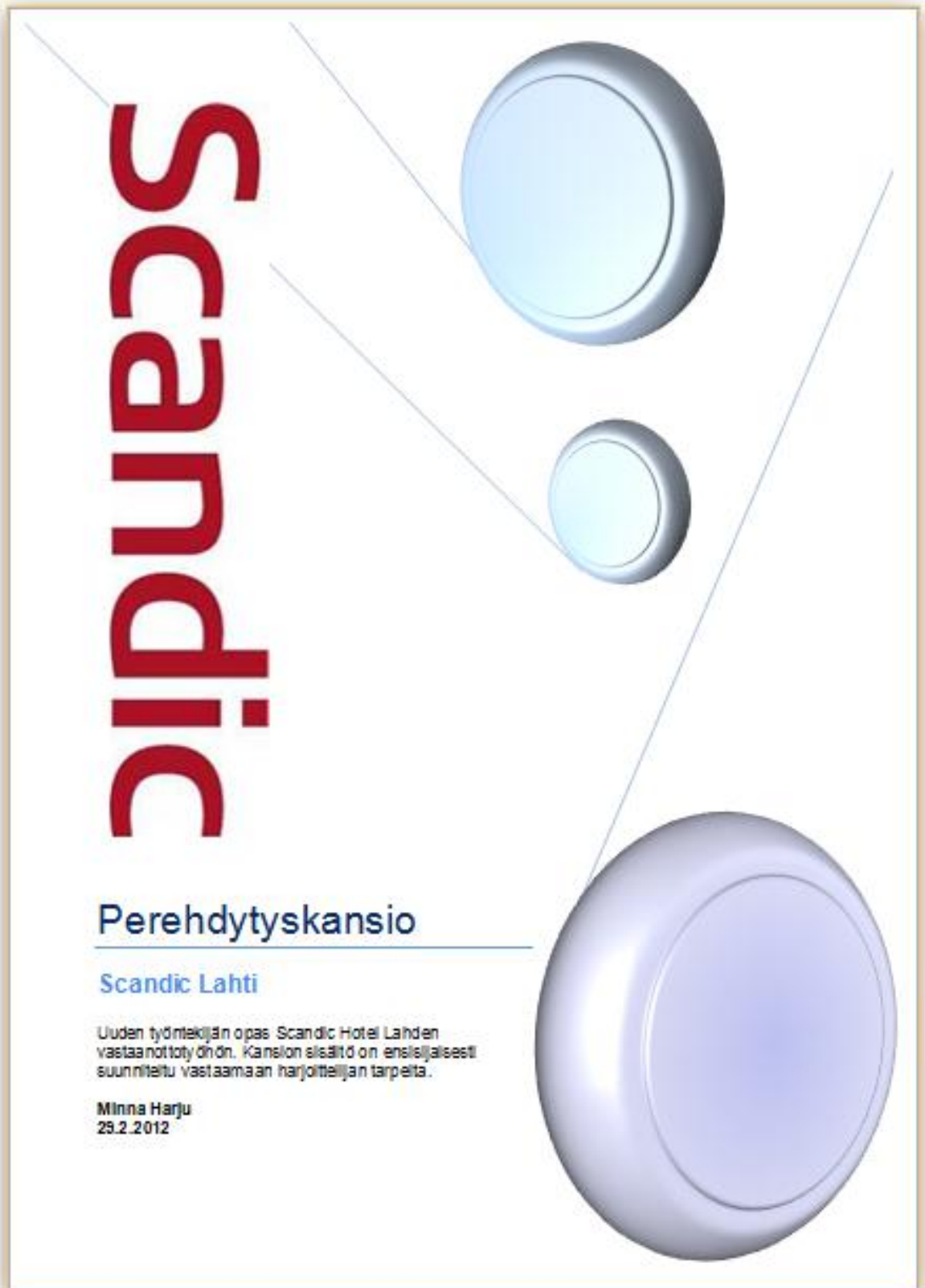
Vilko-Riihelä, A. 2003 Psyhyke: psykologian käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wikipedia. 2011. Perehdyttäminen [viitattu 15.2.2012]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Perehdyttäminen>

Wikipedia. 2012a. Kognitiivinen psykologia [viitattu 22.2.2012]. Saatavissa: http://fi.wikipedia.org/wiki/Kognitiivinen_psykologia

Wikipedia. 2012b. Skeema [viitattu 22.1]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Skeema>

LIITTEET



Sisällys

Johdanto.....	1
Scandic-ketju.....	2
Arvot.....	2
Kestävä kehitys.....	2
Kanta-asiakasjärjestelmä.....	2
Scandic Lahti.....	4
Historiaa ja nykytilää.....	4
Hotelli.....	4
Kokoukset.....	5
Ravintola.....	6
Lobby bar.....	6
Työvästänotossa.....	7
Lainsäädäntö.....	7
Majoitusliikkeen yleiset varaus- ja peruutus ehdot.....	7
Alkohollainsäädäntö.....	7
Hyvä asiakaspalvelu on meille tärkeää.....	8
Työvaatteen.....	8
Työpaikkaruokailu.....	8
Sairauspoissaolot.....	9
Koneet ja laitteet.....	9
Työvälineet.....	9
Scorpio.....	9
Intime.....	10
Micros.....	11
Huonekorttikone.....	11
Vuorot ja tehtävät.....	11
Aamuvuoro 07.00 - 14.45.....	11
Iltavuoro 14.30 - 22.15.....	12
Yövuoro 22.00 - 07.15.....	13
Työturvallisuus.....	13
