

**Juho Mustakangas**

**TERVETULOA JOUKKOON!**

**Tietopaketti Sokos Hotel Arinan vastaanoton uudelle työntekijälle**

**Opinnäytetyö  
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun koulutusohjelma  
Maaliskuu 2010**

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>SOKOS HOTEL ARINA</b>	<b>3</b>
2.1	Oulu ja Osuuskauppa Arina	3
2.2	Sokos Hotel Arina nyt ja ennen	4
2.2.1	Huonekategorioiden selitykset	5
2.2.2	Sokos Hotels	6
2.2.3	S-ryhmä	6
2.3	Arina työntajana	7
<b>3</b>	<b>TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ</b>	<b>9</b>
3.1	Toiminnallisen opinnäytetyön määrittely	9
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	10
<b>4</b>	<b>TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>12</b>
4.1	Työntekijän rekrytointi	12
4.2	Perehdyttäminen ja sen suunnittelu	13
4.3	Tavoitteet ja hyödyt	15
4.4	Perehdyttämisen ongelmat	16
4.5	Perehdytys Sokos Hotel Arinassa	17
<b>5</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>19</b>
5.1	Keskeiset käsitteet	19
5.2	Yhteys tuloksellisuuteen ja kilpailuun	20
5.3	Henkilöstön kehittäminen	20
5.4	Henkilöstön koulutus	22
5.4.1	Sisäinen ja ulkoinen koulutus	23
5.4.2	Henkilöstökoulutuksen muodot	24
5.5	Jollas Instituutti	25
<b>6</b>	<b>TIETOPAKETIN ESITTELY</b>	<b>26</b>
6.1	Paketin sisältö	26
6.2	Paketin muoto	28
<b>7</b>	<b>TULOKSET JA POHDINTA</b>	<b>29</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Maaliskuu 2010	<b>Tekijä/tekijät</b> Juho Mustakangas
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> TERVETULOA JOUKKOON! – Tietopaketti Sokos Hotel Arinan vastaanoton uudelle työntekijälle		
<b>Työn ohjaaja</b> Sara Åhman	<b>Sivumäärä</b> 33	
<b>Työelämäohjaaja</b> Tiina Vähäkuopus, hotellipäällikkö, Sokos Hotel Arina		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Sokos Hotel Arina ja työelämäohjaajana hotellipäällikkö Tiina Vähäkuopus. Sokos Hotel Arina sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla, Oulussa. Oulun on Suomen kuudenneksi suurin kaupunki. Sokos Hotel Arina on toiminut Oulussa jo vuodesta 1938 lähtien. 2000-luvun alussa hotelli uudistui täysin, ja vuonna 2003 avattiin täysin uudistunut Sokos Hotel Arina. Sokos Hotel Arina tarjoaa majoituspalveluiden lisäksi kokous- ja ravintolapalveluita. Sokos Hotels -ketjun yhteiset arvot ja visio ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja kumppanuus.</p> <p>Työn tavoitteena oli tehdä päivitetty perehdyttämisopas Sokos Hotel Arinan vastaanottoon. Työn edetessä perehdyttämisopas muotoutui tietopakettiksi, josta selviää lyhyesti ja ytimekkäästi vastaanoton työtehtävät ja muut henkilöstöohjeet. Materiaali tietopakettia varten kerättiin haastatteluilla ja tutkijan omien kokemusten pohjalta. Tavoitteena oli, että tietopakettia käytetään perehdyttämisen tukena.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä olivat teemahaastattelut, jotka suoritettiin sähköpostitse.</p> <p>Teoreettisessa tietoperustassa keskityttiin henkilöstöjohtamiseen. Tietoperustassa pyrittiin keskittymään henkilöstöjohtamisen keskeisiin käsitteisiin, henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen. Henkilöstöjohtaminen itsessään käsitteenä on laaja, joten tutkija halusi selvittää termiin liittyvää käsitteistöä. Henkilöstöjohtamisen lisäksi teoreettinen tietoperusta sisälsi osion perehdyttämisestä. Työssä kuvailtiin teoreettisen tietoperustan lisäksi tietopaketin sisältö ja muoto. Tarkoituksena on, että lukijaa saa kuvan tietopaketista ilman sen näkemistä. Teoreettinen tietoperusta tukee tehtyä tietopakettia.</p>		

### Asiasanat

henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, henkilöstön koulutus, perehdyttäminen, toiminnallinen opinnäytetyö

**ABSTRACT**

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> March 2010	<b>Author</b> Juho Mustakangas
<b>Degree programme</b> Degree programme in Tourism		
<b>Name of thesis</b> WELCOME TO THE GROUP! – Information Package for New Employee in Sokos Hotel Arinas reception		
<b>Instructor</b> Sara Åhman		<b>Pages</b> 33
<b>Supervisor</b> Tiina Vähäkuopus, Hotel Manager, Sokos Hotel Arina		
<p>The client of this thesis is Sokos Hotel Arina. The representative of the corporation is Tiina Vähäkuopus, the Hotel Manager. Sokos Hotel Arina is located in the City of Oulu, in Northern Ostrobothnia. Oulu is the sixth largest city in Finland. Sokos Hotel Arina was founded in 1938. In the beginning of the 21<sup>st</sup> century, Sokos Hotel Arina was renovated completely. The brand new hotel opened its doors in 2003. Besides accommodation services, Sokos Hotel Arina offers its clients conference services and restaurant services. The operations of the Sokos Hotels are governed by the common values of the entire S Group which are: Customer-orientedness, Responsibility, Result-orientedness, Renewal and Partnership.</p> <p>The first aim of this thesis was to update the current orientation guide in Sokos Hotel Arina. It was convenient to do an information package. The package is a summary so it is easy to follow. The material for the guide is collected by theme interviews and through the researcher's own experiences. The aim is that the information package is used as a versatile support in the orientation of a new employee</p> <p>The theoretical framework is focused on Human Resources Management. The theoretical framework consists of information about central terms of Human Resources Management and orientation planning. The Human Resources Management is a large concept and that is why researcher focuses on clarifying the term. In addition to Human Resources Management, the theoretical framework includes a section about orientation. The framework also gives facts about the information package. The goal is that the reader gets an idea of the guide without seeing it. The theoretical framework will support the information package.</p>		

<p><b>Key words</b> Functional thesis, Human Resources Management, Orientation, Personnel Development, Personnel education</p>
--

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa teen konkreettisen tuotteen toimeksiantajalle. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tiesin haluavani tehdä toiminnallisen opinnäytetyön. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on tietopaketti Sokos Hotel Arinan vastaanottoon. Tietopaketti tulee toimeksiantajalle tarpeeseen, koska tämän hetkinen käytössä oleva perehdyttämisopas ei ole ajan tasalla. Idean opinnäytetyöhöni sain, kun suoritin opintoihini kuuluvaa työharjoittelua Sokos Hotel Arinan vastaanotossa kesällä 2007.

Työssä tulen kertomaan, mitä toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan ja mikä on opinnäytteen tavoite ja tarkoitus. Lisäksi esittelen toimeksiantajan, Sokos Hotel Arinan. Teoreettiseksi tietoperustaksi olen valinnut henkilöstöresurssit, tarkemmin sanottuna perehdyttämisen ja henkilöstöjohtamisen.

Teoreettisessa tietoperustassa tulen käsittelemään uuden työntekijän rekrytoimiseen vaikuttavia tekijöitä ja mitä asioita tulee ottaa uuden työntekijän perehdyttämisessä huomioon. Työssä tulee näkökulmana olemaan henkilöstöjohtaminen, miten esimiehen tulee toimia, kun taloon tulee uusi työntekijä. Henkilöstöjohtamisen kappaleessa selvennän käsitteistöä ja kerron eri osa-alueista, jotka kuuluvat henkilöstöjohtamisen piiriin. Henkilöstöjohtaminen itsessään on laaja käsite, joten henkilöstöjohtamisen kappaleessa keskityn seuraaviin alakäsitteisiin: henkilöstön kehittäminen ja koulutus.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kvalitatiivista tutkimusta. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut, jotka suoritin sähköpostitse talvella 2010. Haastatteluiden ja oman kokemukseni kautta olen koonnut tietopaketin Sokos Hotel Arinan vastaanoton uusille työntekijöille.

Tällä hetkellä yhteiskunnassa eletään taloudellisesti vaikeita aikoja. Taloudellinen taantuma on asettanut henkilöstöjohtamisen erityiseen valokeilaan. Suuret yritykset kertovat irtisanomisista ja toiminnan tehostamisista. Hyvä henkilöstöjohtami-

nen takaa sen, että yritys pystyy toimimaan tehokkaasti ja ennen kaikkea taloudellisesti. Henkilöstön jatkuvalla koulutuksella taataan yrityksen kilpailukyky koko ajan muuttuvilla markkinoilla.

Tämän työn tarkoitus on tehdä päivitetty opas Sokos Hotel Arinan vastaanoton uudelle työntekijälle. Tavoitteenani on, että valmis työ tulee konkreettiseen käyttöön toimeksiantajalle, jotta he saisivat täyden hyödyn perehdyttämisestä. Lisäksi pyrin siihen, että valmista tietopakettia on helppo päivittää tulevaisuudessa. Paketin rakenteesta en tule tekemään monimutkaista vaan helpon, jotta vanhentuneet tiedot on helppo korvata uudella.

Tietopaketista tulee olemaan hyötyä kaikille Sokos Hotel Arinan työntekijöille, vaikka se onkin ensisijassa tarkoitettu vastaanoton uusille työntekijöille. Tietopaketissa esitellään lyhyesti S-ryhmä ja Sokos Hotel Arina. Tietopaketista löytyvät organisaatiokaavio ja turvallisuusohjeita. Paketista löytyvät myös yleiset henkilöstöohjeet.

Opinnäytetyön työelämäohjaajana on ollut Sokos Hotel Arinan hotellipäällikkö Tiina Vähäkuopus. Varsinkin työn loppuvaiheessa pidin toimeksiantajaan tiiviisti yhteyttä. Tietopakettia tehdessäni sain suhteellisen vapaat kädet. Koen, että tietopaketista tuli yhtenäinen kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen apuvälineenä.

## 2 SOKOS HOTEL ARINA

Tässä kappaleessa esittelen toimeksiantajan, Sokos Hotel Arinan. Kerron Arinan historiasta, liiketoiminta-alueista, Arinan merkityksestä Pohjois-Suomelle sekä yleisesti S-ryhmästä. Kappaleessa kerron myös lyhyesti Oulusta sekä Sokos Hotels -ketjusta.

### 2.1 Oulu ja Osuuskauppa Arina

Sokos Hotel Arina sijaitsee Oulussa, joka on Pohjois-Suomen suurin kaupunki. Oulu sijaitsee Pohjanlahden rannalla, Oulujoen suistossa (KUVIO 1). Nimi ”Oulu” tulee saamenkielisestä tulvavettä tarkoittavasta sanasta. Oulu on toiminut Oulun läänin pääkaupunkina vuodesta 1776 lähtien. (Oulun kaupunki 2009a.)



KUVIO 1. Kartta

Asukkaita Oulun kaupungissa vuoden 2009 alussa oli 131 061. Asukasluvultaan Oulu on Suomen kuudenneksi suurin kaupunki. Usean vuoden ajan Oulu on ollut yksi Suomen nopeimmin kasvavista keskuksista. Muista Suomen kaupungeista Oulu erottuu sen nuoren ikärakenteen vuoksi, vuoden 2009 alussa asukkaiden keski-ikä oli vain 36,8 vuotta. (Oulun kaupunki 2009b.)

Osuuskauppa Arina on pohjoissuomalainen market- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä-, polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan palveluja tarjoava monialaryritys. Pohjoissuomalaiset asiakkaat, yli 120 000 asiakasomistajaloutta, omistaa Arinan. Palveluiden ja etujen tuottaminen asiakasomistajille sekä Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämistä huolehtiminen on Arinan tehtävänä. (S-kanava 2009.)

Arinan vuoden 2008 myynti oli 618,2 miljoonaa euroa, josta 79 prosenttia oli niin sanottua bonusmyyntiä eli myyntiä asiakasomistajille. Vuonna 2008 Arina työllisti yli 100 uutta työntekijää. Vuodeksi 2009 Arina lupaa asiakasomistajille riippumatta taloustilanteesta investoida palvelujen kehittämiseen noin 40 miljoonaa euroa. Osuuskauppa Arinan menestys koituu aina pohjoissuomalaisten asiakasomistajien ja Pohjois-Suomen hyväksi. (S-kanava 2009.)

## **2.2 Sokos Hotel Arina nyt ja ennen**

Aivan Oulun kaupungin ytimeä löytyy tyylikäs ja vilkas kaupunkihotelli, Sokos Hotel Arina. Hotelli sijaitsee kävelykatu Rotuaarin varrella. Hotellissa on seitsemän kerrosta, 260 viihtyisää huonetta, nykyaikaiset kokoustilat, tilausauna ja neljä ravintolaa. Hotellissa on myös autotalli 46 autolle. Kaikki huoneet on varustettu langallisella laajakaistalla, jonka saa käyttöön veloitusetta. Langaton laajakaistayhteys maksaa 12 euroa vuorokaudelta. (Sokos Hotels 2010b.)

Sokos Hotel Arinan 260 huoneesta savuttomia on 254. Asiakkaat voivat valita standard-, superior-, suite, perhe-, kombi- tai invahuoneen. Asiakassauna on käytössä joka päivä kello 16–21. Tilaussaunoja on yksi, jonne mahtuu maksimissaan



kymmenen henkilöä. Hotellin ravintolat ovat Southwestern-henkinen Amarillo, provencelaisravintola Fransmanni, ravintolat Rosso ja Torero sekä kahvilabaari Coffee House. (Sokos Hotels 2010b.) (Alaluvussa 2.2.1 selitetään eri huonekategoriat.)

Vuoden 2010 aikana Sokos Hotel Arinassa tehdään pieniä investointeja. Muun muassa sviittien ja superior-huoneiden kalustusta uusitaan, yleisiä saunoja remontoidaan, Internet-yhteys uusitaan sekä silitysraudat ja -laudat uusitaan. Lisäksi mietitään mahdollisuutta kuntohuoneen käyttöönottoon. (Vähäkuopus 2010b.) Mielestäni uudistukset tulevan tarpeeseen, erityisesti sviittien ja superior-huoneiden osalta. Tämän hetkinen sisustus ei mielestäni vastaa nykyajan tasoa. Mielenkiinnolla odotan, millaisiin sisustuksellisiin ratkaisuihin päästään.

Sokos Hotel Arinalla on pitkä historia. Hotelli on toiminut nykyisellä paikallaan jo vuodesta 1938 lähtien. Hotellissa oli ainoastaan 60 huonetta, ja jo 1980-luvun puolella todettiin, että hotelli on liian pieni tämän päivän kilpailuilla markkinoilla. Osuuskauppa Arina päätyi laskelmien pohjalta radikaaliin ratkaisuun. Vanhentunut Sokos-tavaratalo purettiin uuden suunnitelman tieltä ja tilalle rakennettiin hotellin laajennusosa. Vanha Hotelli Arina säilyi julkisivuiltaan osana uutta kaupunkihotellia. (Uusi Arina-hotelli kotiutui hyvin perinteikkäälle tontilleen. 2003.)

### **2.2.1 Huonekategorioiden selitykset**

Standard-huoneella tarkoitetaan skandinaavisen selkeälinjaisesti sisustettua huonetta. Huoneen koko on 21 neliömetriä. Huoneen voi valita joko suihkulla tai kylpyammeella varustettuna. Standard-huoneissa on parkettilattia ja huonekohtainen lämmönsäätö ja jäähdytys. Lisäksi huoneissa on langallinen ja langaton Internet-yhteys sekä silityslauta ja -rauta ja tallelokero. (Sokos Hotels 2010b.)

Superior-huoneissa on edellä mainitut varusteet, mutta huonekoko on 30–36 neliömetriä ja osassa superior-huoneista on sauna. Lisäksi huoneissa on tarjolla kyl-

pytakit ja -tossut sekä vedenkeitin. Suite-huoneen koko on 41–57 neliometriä ja osassa suiteista on parveke. (Sokos Hotels 2010b.)

Perhehuone on joko standard-huone, jossa on lisävuode mahdollisuus tai superior-huone, jossa on vuodesohva. Kombihuoneella tarkoitetaan standard-huoneen ja superior-huoneen yhdistelmää. Huoneiden välillä on ovi. Invahuone on normaali standard-huone, mutta pinta-alaa on 31,5 neliometriä. (Sokos Hotels 2010b.)

### **2.2.2 Sokos Hotels**

Suomen kattavin hotelliketju on Sokos Hotels. Ketjuun kuuluu yli 40 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Ketjun kaikki hotellit löytyvät kaupunkien keskus- toista tai keskeltä vapaa-ajan kohteita, hyvien liikenneyhteyksien varrelta. Sokos Hotellit tarjoavat majoituksen lisäksi monipuolisia kokous- ja ravintolapalveluita, kätevästi saman katon alla. Kaupunkien parhaat ruoka- ja seurusteluravintolat sekä illanviettopaikat löytyvät Sokos Hotellien yhteydestä. (Sokos Hotels 2010a.)

Sokos Hotels -ketju on yksi S-ryhmän kolmesta hotelliketjusta. Kaksi muuta hotelliketjua ovat Radisson Blu Hotels & Resorts ja Holiday Club Spa Hotels. Sokos Hotellien liiketoimintaa harjoittavat eri alueosuuskaupat ympäri maan sekä SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy, Virossa A/S Sokotel ja Pietarissa OOO Sokotel. Sokos Hotellien toimintaa, kuin myös koko S-ryhmän toimintaa, ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja kumppanuus. (Sokos Hotels 2010c.)

### **2.2.3 S-ryhmä**

1800-luvun lopussa perustettiin Suomen ensimmäiset Osuuskaupat. Syynä tähän oli kaupanalalla vallinneet puutteet ja epäkohdat. Vuonna 1919 osuuskauppoja oli jo yli 500. Kun osuuskauppojen määrä kasvoi koko ajan, havaittiin tarve yhteistyö-

hön. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) perustettiin vuonna 1904 hoitamaan yhteisostoja, neuvontaa ja ohjausta. (S-kanava 2010a.)

Maanlaajuisen tavarataloverkoston ja hotelliliiketoiminnan kehittämässä S-ryhmä on ollut edelläkävijä. Olympiavuonna 1952 avattiin Helsingissä ensimmäinen Sokos tavaratalo. Vuodesta 1905 lähtien osuuskauppa-aatteen asialla on ollut myös Yhteishyvä-lehti. 1980-luku merkitsi S-ryhmässä rakennemuutosta. Rakennemuutoksen seurauksena SOK luopui omasta teollisuudesta sekä syntyi nykyisen kaltainen alueosuuskauppaverkosto, joka yhdessä SOK-yhtymän kanssa muodostaa nykyisen, yhtenäisen S-ryhmän. (S-kanava 2010a.)

S-ryhmän toimialat ovat marketkauppa, liikennemyymälä-, polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. S-ryhmään kuuluvat lisäksi hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy, Intrade Partners Oy ja polttonesteiden hankintayhtiö North European Oil Trade Oy. Pankkitoiminta käynnistyi S-ryhmässä vuoden 2007 lopulla. S-pankin pääasiallisena kohderyhmänä ovat asiakasomistajat. Vuoden 2008 lopussa S-ryhmä työllisti 37 735 henkeä. Toimipaikkoja vuoden 2009 lopussa oli yhteensä 1 598, joista Suomessa 1 581, Baltiassa kymmenen ja Venäjällä seitsemän. (S-kanava 2010b.)

### **2.3 Arina työntajana**

Ollessani työharjoittelussa ja töissä Sokos Hotel Arinassa sain erittäin positiivisen kuvan Arinasta työnantajana. Henkilöstä pidettiin hyvää huolta ja esimiehet olivat kiinnostuneita, kuinka alaisten työnteko sujuu. Kysyin myös omista haastatteluissa sitä, millaisena haastateltavat kokevat työnantajansa.

Hotellipäällikkö Tiina Vähäkuopus on sitä mieltä, että työnantajana Arina on hyvä ja luotettava. Lisäksi Vähäkuopus pitää tärkeänä sitä, että mahdollisuudet uralla etenemiseen Arinassa ovat hyvät. Eteneminen uralla edellyttää kuitenkin sitä, että itsellä on kiinnostusta ja halua edetä. Uralla etenemistä tuetaan muun muassa

erilaisin koulutuksin. S-ryhmällä on oma koulutuskeskus, Jollas Instituutti. (Vähäkuopus 2010a.) Tulen myöhemmin kertomaan lyhyesti Jollas Instituutista.

Haastattelemani vastaanottovirkailija, Riia Uusisalmi, ei pystynyt kommentoimaan Arinaa työnantajana, koska hän tekee töitä vuokratyönantaja Staffpointin kautta. (Uusisalmi 2010.) Riiaa halusin haastatella, koska hän oli uusin vastaanotossa aloittanut työntekijä. Valitettavaa kuitenkin oli se, että hän ei ole Sokos Hotel Arinan palkkalistoilla.

### 3 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Tässä luvussa käsittelen toiminnallista opinnäytetyötä. Esittelen, miten toiminnallinen opinnäytetyö eroaa tutkimuksellisesta opinnäytteestä ja lisäksi selvennän sitä, mikä on opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Tässä luvussa kerron lyhyesti myös kvalitatiivisesta tutkimuksesta.

#### 3.1 Toiminnallisen opinnäytetyön määrittely

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävissä. Opinnäyte on näyte eli osoitus siitä, mitä opiskelija on opintojensa aikana oppinut. Ammatillisuuden ja asiantuntijuuden osoittaminen omalta alalta on opinnäytteiden tarkoitus. (Taimio & Salmi 2005, 19, 89.)

Opinnäytetyön avulla osoitetaan ammatillinen kypsyys ja samalla kehitetään oppimaan oppimisen taitoja (Torvinen 2006). Opinnäytteen tarkoituksena on syventää ammattiosaamista, esimerkiksi perehtyä syvemmin johonkin restonomiin työhön liittyvään kysymykseen, joka minun opinnäytteessä on uuden työntekijän perehdyttäminen työhönsä.

Vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakouluissa on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, järjestämistä ja järjeistämistä. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu kaksi osaa: toiminnallinen osuus ja opinnäytetyöraportti. Tutkimuskysymyksiä ja tutkimusongelmaa ei toiminnallisessa opinnäytetyössä esitellä. (Vilkka & Airaksinen 2003, 7.) Oman työni toiminnallinen osuus on tietopakettien laatiminen vastaanoton uudelle työntekijälle.

Yksi osa toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamistapaa on selvityksen tekeminen, aiheesta riippuen. Lopullisena tuotteena toiminnallisessa opinnäytteessä on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti tai tapahtuma, ei tutkimus. Produktiolla tarkoitetaan toiminnallista osaa, ja se ei yksin riitä toiminnalliseksi opinnäytetyöksi vaan lisäksi tarvitaan opinnäytetyöraportti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51; Vilkkä & Airaksinen 2004, 6–7.) Minun tapauksessani opinnäytetyöraportti tarkoittaa henkilöstöjohtamisen teoriaan tutustumista erilaisten lähteiden pohjalta. Teoreettinen tietoperusta sisältää myös henkilöstön perehdyttämistä käsittelevää tietoa.

Tarkka toimintasuunnitelma toiminnallisessa opinnäytetyössä on oleellinen. Toimintasuunnitelman ensisijainen merkitys on jäsentää selkeästi, mitä on tekemässä. Opinnäytetyön idea ja tavoitteet tulee saada tiivistettyä siten, että ne ovat tiedostettuja, harkittuja ja perusteltuja. Suunnitelma siitä, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään tulevat myös esille toimintasuunnitelmasta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 26–27.)

Tekemääni oppaaseen hankin tiedon haastattelemalla Sokos Hotel Arinan työntekijöitä, etenkin hotellipäällikkö Tiina Vähäkuopusta. Muita haastateltavia oli esimerkiksi vastaanottovirkailija Riia Uusisalmi. Tietoa hankin myös käymällä paikan päällä hotellilla ja tarkkailemalla vastaanotossa työskentelevien toimintaa. Oppaaseeni on saatu paljon tietoa myös Internetistä ja muista lähteistä. Seuraavassa pääluvussa tulen käsittelemään perehdyttämistä, mitä sillä tarkoitetaan, ja ennen kaikkea sitä, mikä perehdyttämisen tavoite on. Ennen sitä käsittelen kuitenkin lyhyesti kvalitatiivista tutkimusta.

### **3.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta pidetään laadulli-

sen tutkimuksen parina. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Pääpaino kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että erilaisten jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin tai ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Ennen kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen oli mahdollista ainoastaan kasvotusten, mutta nykyään tutkimuksen tekeminen onnistuu myös Internettiä hyödyntäen. (Taloustutkimus Oy 2007.) Olen omassa työssäni käyttänyt kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä haastatteluita. Haastattelut suoritin sähköpostitse, koska pitkän välimatkan takia minulla ei ollut mahdollisuutta käydä useaan kertaan paikan päällä. Puhelinhaastattelun suljin myös pois, koska tarvittavien laitteiden hankinta olisi vienyt liian paljon aikaa.

Haastattelumenetelmiä on neljä erilaista. Nämä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille vastaajille sama. Haastattelussa on valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen mietitty. Haastattelija käy haastateltavan kanssa teemat läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Viimeisessä haastattelumenetelmässä eli avoimessa haastattelussa, haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Järvenpää 2006.)

Omassa opinnäytetyössä päädyin käyttämään teemahaastatteluita. Haastatteluita minulla oli yhteensä kolme, joista kaksi oli hotellipäällikölle ja yksi vastaanottovirkailijalle. Teemat haastatteluissa olivat rekrytointi, perehdyttäminen ja kehittäminen.

## 4 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN

Tämä luku käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä. Luvussa tulen lyhyesti käsittelemään myös rekrytointia: mitä asioita siinä tulee huomioida ja niin edelleen. Luku pääasiassa käsittelee perehdyttämistä perehdyttäjän näkökulmasta; mitä hyvän perehdyttäjän tulee tietää ja huomioida. Lisäksi kerron perehdyttämisen tavoitteista ja hyödyistä. Kerron omassa alaluvussa myös perehdyttämisen ongelmista ja viimeinen alaluku käsittelee perehdyttämistä Sokos Hotel Arinassa.

### 4.1 Työntekijän rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan ulkoisen henkilöstön hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan yksilön urasuunnittelua ja kehittämistä. Hyvin tehty rekrytointi on sijoitus tulevaisuuteen. (Tessu 2009.)

Yleensä työpaikoilla on osasto, joka vastaa henkilöstöjohtamisesta. Tämä osasto hoitaa uuden työntekijän etsinnän ja rekrytoinnin. Henkilöstöosasto on yksi kriittisimmistä ja tärkeimmistä yrityksen osastoista; yrityksen koolla ei ole merkitystä, koska henkilöstöosasto vastaa työntekijöiden hyvinvoinnista. (Entrepreneur 2010.)

Jotta rekrytointi onnistuu, se vaatii pitkäjänteistä, suunniteltua ja oikein kohdistettua toimintaa. Keskeisesti rekrytointipolitiikkaa määrittelevät organisaation visio ja strategia. Rekrytointiprosessi kannattaa kuvata huolellisesti ja tarkastaa jokaisen rekrytoinnin jälkeen kriittiset kohdat, koska rekrytointiprosessissa syntyy kustannuksia. Myös itse prosessiin kuluva aika kannattaa arvioida ja ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. (Tessu 2009.)



## 4.2 Perehdyttäminen ja sen suunnittelu

Perehdyttäminen voidaan määritellä seuraavasti:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan opetustoimenpiteitä, joiden tarkoituksena on varustaa tulokas tai talossa tehtäviä vaihtava henkilö riittävillä yrittäjä-, työympäristöä, työehtoja ja työtehtäviä koskevilla tiedoilla, jotta hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn työyhteisössään. (Panosta perehdyttäminen – se kannattaa. 2005, 67.)

Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä yrityksen tavat. Perehdyttämisen aikana tulokkaan tulee myös oppia tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät. (Kangas 2000, 4.) Tässä perehdyttämissoppaan päivityksessä koen tärkeäksi asiaksi sen, että uusi työntekijä saa oppaasta mahdollisimman laajan kuvan Sokos Hotel Arinan vastaanotossa tapahtuvista tehtävistä. Sokos Hotel Arina on suuri työyhteisö, jossa on melkein mahdotonta tulla tutuiksi kaikkien työntekijöiden kanssa, joten koen, että uudelle työntekijälle on tärkeää, että hän oppii tuntemaan oman työpisteensä työntekijät ja esimiehet.

Työturvallisuuslaista löytyvät perehdyttämistä koskevat säännökset. Perehdyttäminen koskee kaikkia työntekijöitä ja se on työnantajan vastuulla. Asiat, jotka tulee huomioida perehdyttämisessä, ovat työn laatu, työntekijän työkokemus ja ikä. Perehdyttäminen kuuluu esimiehille; valittavasti kaikki esimiesasemassa olevat eivät tätä tiedä. Perehdyttämisestä vastaa aina esimies, mutta hän voi jakaa osan tehtävistä muille. On tärkeää, että työnantaja osaa tulkita, kuinka paljon on tarpeen perehdyttämisessä. (Talon tavat tutuiksi myös kesätyöntekijöille – hyvä perehdyttäminen on koko työyhteisön etu. 2007, 13–15.) Mielestäni se on juuri tärkeää, että osataan erottaa yksilöt; osa uusista työntekijöistä selviää vähemmällä perehdyttämisellä kuin toiset.

Usein unohtuu, että perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä. Työhön palaaja, joka on esimerkiksi ollut hoitovapaalla, ulkomailla tai opiskelemassa, saattaa myös tarvita perehdyttämistä. Vuosien, jopa kuukausien, aikana työpaikassa ja

työssä on voinut tapahtua merkittäviä muutoksia, joten perusteellinen perehdyttäminen saattaa tällöin olla ajankohtaista. Nykyään on hyvin yleistä, että työpaikoilla on paljon tilapäisiä työntekijöitä ja sijaisia. Näissä tapauksissa perehdyttämiseen ei usein ole riittävästi aikaa, joten perehdyttämisen tulee sisältää vain tärkeimmät asiat. (Kangas 2000, 5.) Sokos Hotel Arinassakin, erityisesti kesäaikana, käytetään kausityöntekijöitä, joten perehdyttämisoppaassa pyrin huomioimaan heidän tarpeensa.

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa. Työhön liittyvät asiat organisaatiosta, asiakkaista, työsuhdeasioista ja talon tavoista uudelle työntekijälle kerrotaan sekä työhönottohaastattelussa että työsuhteen solmimista koskevan päätöksen jälkeen. Kierros uudella työpaikalla on hyvä aloitus perehdyttämiselle. Aineisto, johon perehdytettävä voi omalla ajalla tutustua, on hyvä antaa jo tässä vaiheessa mukaan. (Kangas 2000, 9.) Sokos Hotel Arinassa kyseinen aineisto voisi olla päivittämäni perehdyttämisopas.

Kun rekrytinnissa on päätetty uuden työntekijän palkkaamisesta, on tärkeää, että tulokkaasta tiedotetaan henkilöstölle etukäteen. Tulokkaan saapuessa aloittamaan ensimmäistä työpäivää tulee esimiehen tai hänen sijaisen olla ottamassa työntekijä vastaan. Jotta työyhteisön uusi jäsen tuntee itsensä tervetulleeksi joukkoon, on koko työyhteisöllä vaikutusta asiaan. (Tervetuloa uusi työtoveri. 2000, 22.) Kun itse aloitin Sokos Hotel Arinassa, joillekin työntekijöille tuli yllätyksenä, että heille tulee vastaanottoon harjoittelija. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut minuun negatiivisesti, vaan minut otettiin vastaan erittäin positiivisesti ja tunsin itseni tervetulleeksi.

Asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi perehdyttämisellä pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan ja sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Jotta perehdyttämisestä työnantaja saa jotakin aikanaan takaisin, tulee perehdyttämiseen varata riittävästi aikaa ja vaivaa. (Kangas 2000, 5.)

Suunnittelulla tarkoitetaan asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Muun muassa perehdyttämissuunnitteluun sisältyy tavoitteiden asettaminen ja tilanteisiin valmistautuminen.

Lähtökohtana perehdyttämiseen on yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja säännöt. Tavoitteiden määrittäminen sisältyy aina suunnitteluun. (Kangas 2000, 7.)

Perehdyttämisohjelmien tekeminen liittyy myös suunnitteluun. Käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuhenkilöt on oltava mukana perehdyttämisohjelmassa – sisältö ja laajuus voi vaihdella. Jotta perehdyttämisohjelmaa voidaan joustavasti käyttää eri tilanteisiin, kannattaa se tehdä huolellisesti. On tärkeää myös kiinnittää huomiota ajankäyttöön, kun suunnitellaan perehdyttämistä. Perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen muun muassa työvuoroja suunniteltaessa sisältyy perehdyttämisen suunnitteluun. (Kangas 2000, 8.)

### **4.3 Tavoitteet ja hyödyt**

Muun muassa kokonaiskuvan antaminen organisaatiosta sekä työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan kuuluu perehdyttämisen tavoitteisiin. Tavoitteisiin kuuluu myös luoda monipuoliset valmiudet työssä menestymiseen ja positii-visen työmotivaation syntymiseen ja antaa rekrytoidulle henkilölle, tai jo palveluksessa olevalle, myönteinen asenne organisaatioon ja vahvistaa sitä. Työntekijän opastaminen uuteen tehtäväkenttään kuuluu myös perehdyttämisen tavoitteisiin. Tällä varmistetaan työyhteisön toiminta lähitulevaisuudessa sekä edistetään luontevan vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välille. Virhemahdollisuudet eliminoidaan onnistuneella perehdyttämisellä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Perehdyttämisestä hyötyy kolme osapuolta: itse työntekijä, esimies ja työpaikka. Perehdyttämisen myötä työntekijän epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät. Lisäksi perehdyttämisen myötä työntekijä sopeutuu työyhteisöön helpommin, työ sujuu alusta alkaen sujuvasti, osaaminen tulee esille ja ammattitaito kehittyy. Koko työyhteisö hyötyy uuden työntekijän perehdyttämisestä. Mitä nopeammin perehdytettävä on kykenevä itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apua ja neuvoa. Yleensä uutta työtehtävää aloitta-

ville sattuu eniten tapaturmia ja onnettomuuksia. Sen takia turvallisuusasiat ovat ehdottomasti yksi tärkeimmistä asioista perehdyttämisessä. (Kangas 2000, 6.)

Henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus vähenee, kun perehdyttäminen on suoritettu hyvin. On todettu, että uusi tulokas tekee jo muutaman sekunnin aikana alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän työpaikkaansa vai ei. Myönteinen ensivaikutelma on tämän takia ensiarvoisen tärkeää. Kustannuksia pystytään myös säästämään perehdyttämisellä. Jos perehdyttäminen on hoidettu huonosti, voi siitä seurata virheitä, hävikkiä, tapaturmia ja onnettomuuksia ja poissaoloja, jotka voivat aiheuttaa työnantajalle suuriakin kustannuksia. (Kangas 2000, 6.)

Laatiessani perehdyttämisopasta olen pyrkinyt siihen, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Mielestäni on tärkeää, että oppaasta selviää myös oleellinen informaatio Sokos Hotel Arinasta, jotta uusi työntekijä tietää, millaiseen organisaatioon hän on tullut. Vaikka keskitynkin oppaassa vastaanoton työtehtäviin, oppaasta selviää myös hotellin muiden yksiköiden perustiedot.

#### **4.4 Perehdyttämisen ongelmat**

On mahdollista, että perehdyttäminen laiminlyödään kokonaan, jokin osa-alue jätetään tekemättä tai toteutetaan huonosti. Yksi laiminlyöntiin johtavista syistä on kiire. Kiire on suurin ongelma projekti- ja asiakastyössä, jolloin työ on usein aikataulujen rytmittämää. On myös mahdollista, että uusi työntekijä koetaan kilpailijana. Usein odotetaan, että uusi ihminen mukautuu ja auttaa eikä näin aiheuttaisi lisätyötä. Asetettaessa perehdyttämistä tärkeälle sijalle yrityksessä, tulee sen hyödyt esittää myös työyhteisön muille työntekijöille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Usein saatetaan ajatella, että kriittiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai merkittävä projekti tarjoavat erinomaisen tilaisuuden oppia, mutta voivat samalla olla ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa. Puhutaan siis väärästä ajoituksesta, eikä perehdyttämistä voida toteuttaa kunnolla. Kannattaa siis

tarkastella työn alkamisajankohtaa perehdyttämisesurssien näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Monet organisaation epäselvyydet johtuvat yksinkertaisesti vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta. Voi käydä niin, että perehdyttäminen on epäselvästi valtuutettu tai siitä on erilaisia käsityksiä. Ihmiset organisaatiossa olettavat jonkun muun hoitavan perehdyttämisen, jos perehdyttämisen vastuujako ei ole selvä. Tämä voi johtaa siihen, että kokonaiskuva ei pääse muodostumaan, koska tulokas saa irrallista tietoa eri lähteistä. Koska perehdyttäminen on kallista, kannattaa siihen alusta asti panostaa kunnolla, koska silloin varmistutaan siitä, että uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman pian tuottava. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Tulee myös tilanteita, joissa perehdyttäminen ei yrityksistä huolimatta onnistu. Vaikka perehdyttämiseen olisi panostettu hyvin, ei työ aina suju hyvin. Tällaiseen tilanteeseen vastuullisen johdon on reagoitava heti ja selvitettävä, mitkä tekijät perehdyttämistä vaikeuttavat. Keskustelulla ongelmat yleensä selviävät. Tällöin avainasemassa ovat keskinäinen luottamus ja kommunikointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

#### **4.5 Perehdytys Sokos Hotel Arinassa**

Sokos Hotel Arinassa perehdyttämisestä ensisijassa vastaavat hotellipäälliköt ja vastaanottopäälliköt. Tämänhetkisiä ongelmia perehdyttämisen suhteen Arinassa ovat olleet materiaalien vanhentuneisuus sekä selkeiden muistilistojen ja aikataulujen puute. (Vähäkuopus 2010a.) Aloittaessani työharjoittelun vastaanotossa vastasi perehdytyksestäni vastaanottovirkailija. Tämä oli mielestäni heikkous, koska vuoropäällikön tai hotellipäällikön olisi tullut osallistua perehdyttämiseen, koska he kuitenkin ovat vastuussa harjoittelijasta. Sain kuitenkin kattavan perehdytyksen, mutta perehdyttämismateriaali oli kuitenkin sekava ja raskaslukuinen.

Vastaanotossa työskentelevä Riia Uusisalmi koki perehdytyksen hyödylliseksi, koska hänellä ei ollut aikaisempaa työkokemusta hotellialalta. Hyvän perehdytyk-

sen ansioista Riia on sopeutunut hyvin työporukkaan ja vastaanoton tehtäviin. Riialla ei tullut mieleen parannusehdotuksia perehdyttämisen suhteen, mutta hyvän perehdyttämisoppaan tulisi olla tiivis ja selkeä paketti taloon, vastaanottoon ja ketjuun liittyvistä asioista. Opas ei saisi olla liian pitkä eikä vaikeaselkoinen. (Uusisalmi 2010.)

Lähtiessäni työstämään perehdyttämisoppaan päivitystä selkeytyi minulle ajatus siitä, että en halua kutsua tekemääni tuotosta oppaana vaan tietopakettina. Halusin tiivistää yksiin kansiin tärkeimmät vastaanotossa tarvittavat tiedot, jotta uusi työntekijä oppii nopeasti hallitsemaan vastaanoton rutiinit. Esimerkiksi kattavaa selostusta hotellissa käytössä olevasta varausjärjestelmästä en ottanut tietopakettiin mukaan, koska vastaanoton työntekijöiden käytössä on erittäin laaja-alainen ja yksityiskohtainen opas Opera-varausjärjestelmästä. Hotellipäällikkö oli kanssani myös samaa mieltä. Tulen pääluvussa kuusi kertomaan tarkemmin tietopaketin rakenteesta ja sisällöstä.

## 5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöasiat ovat keskeinen osa esimiesten tehtäviä. Tässä luvussa tulen käsittelemään henkilöstöjohtamista; mitä sillä tarkoitetaan ja mikä on sen tavoite työyhteisössä. Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on laaja, joten luvussa pyrin selvittämään eri osa-alueita, jotka liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi käsittelem lyhyesti henkilöstöhallinnon kehitysvaiheita Suomessa.

### 5.1 Keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtamisen käsitteitä on paljon ja sen seurauksena ei aina epäjohtonmukaisuuksiltakaan vältytä. Käsitteiden runsaus aiheuttaa helposti sekaannuksia. Käsitteiden runsauden lisäksi sekaannuksia aiheuttaa se, ettei monille käsitteille ole luontevaa suomenkielistä käännöstä. (Kotila 2005.) Puhutaan henkilöstöjohtamisesta (Personnel Management) tai henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Human Resources Management, HRM). Lisäksi puhutaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta (Strategic Human Resources Management, SHRM). (Sädevirta 2004.) Tästä eteenpäin, kun puhun henkilöstöjohtamisesta, tarkoitan samaa kuin "Human Resources Management" eli "HRM".

Henkilöstöjohtaminen kohdistuu aina ihmisiin, jotka ovat palvelussuhteissa työorganisaatioissa, kuten yksityisoikeudellisissa yhteisöissä, kuntien, kuntayhtymien ja valtion julkishallinnonorganisaatioissa. Henkilöstöjohtaminen terminä ilmaantui, kun teolliset tuotantotavat ja organisointimuodot yleistyivät. Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, joka kohdistuu ihmisiin työelämässä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet liittyvät tavalla tai toisella organisaation tavoitteiden edistämiseen. (Sädevirta 2004.)

Henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) määritelmien välillä ei ole selvää jakoa. Käsitteitä käytetään osittain sekaisin ja toistensa

korvikkeina. Kuitenkin tyypillisesti strateginen henkilöstöjohtaminen on määritelty sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille. (Kotila 2005.)

## **5.2 Yhteys tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun**

Tutkimuksissa on löydetty yhteys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliltä. Yksinkertaisimmillaan henkilöstöjohtamisen valinnat vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen joko lisäämällä tehokkuutta tai kiihdyttämällä tuottojen kasvua. (Kotila 2005.) Tässä tapauksessa tarkoitan tuloksellisuudella taloudellista tulosta ja tuotavuutta, en niinkään tehokkuutta.

Järkevä ja tehokas henkilöstöressurssien käyttö voi olla yritykselle merkittävä kilpailuedun lähde. Yrityksen teknologia, tuotantotavat ja muut vastaavat resurssit, joita on perinteisesti käytetty strategian tutkimuksissa kilpailukyvyn lähteinä, ovat helppoja kohteita kilpailijoiden kopioitavaksi. Sosiaaliset konstruktiot – henkilöstöjohtamisen systeemit ja organisaatiokulttuuri – ovat vaikeasti kopioitavissa. Vaikka tällaiseen kopioimiseen kyettäisiinkin, vie se huomattavasti pidemmän ajan kuin perinteisten resurssien kohdalla. (Kotila 2005.) Konstruktiolla tarkoitetaan tietoa, joka muotoutuu ja rakentuu yksilön ajatteluprosessien kautta. (Salovaara 1997.)

## **5.3 Henkilöstön kehittäminen**

Kilpailukyvyn säilyttämisen takia on erittäin tärkeää, että organisaatiot uudistuvat jatkuvasti. Jotta uusiutuminen olisi mahdollista, edellyttää se innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opiskelua. Yhä useammalle organisaatiolle osaamisen kehittäminen on osa strategiaa ja sen toteuttamista. Yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin on henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD). (Kauhanen 2003, 141–142.)

Kehittäminen tarkoittaa organisaation ja henkilöstön tehokkuuden, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamista lukuisin eri toimenpitein. Henkilöstön kehittämisellä



tarkoitetaan taas yleisen tietotason, oman ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. Kehittämisellä tarkoitetaan usein myös samaa kuin koulutuksella, kuitenkin koulutus on vain osa kehittämistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 148.) Seuraavassa alaluvussa tulen käsittelemään henkilöstön koulutusta.

Kehittämisen tavoitteena on kehittää henkilöstön tiedollisia, taidollisia, sosiaalisia ja asenteellisia valmiuksiaan hoitaa tehtäviään, edistää oppimisvalmiuksia ja moniosaamisen kehittymistä (Waris 1999, 3). Kehittämisen tavoitteena on myös parantaa henkilöstön valmiuksia osallistua omaan työhönsä, työyhteisöä ja työskentelyedellytyksiä koskevaan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun, tukea rakentavaa aloitteellisuutta sekä aktivoida jo olemassa olevaa luovuutta, uusien työtapojen etsimistä ja kansainvälisesti kilpailukykyistä toimintaa. (Tampereen yliopisto 2007.)

Henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista puhuttaessa pitää analysoida varsin yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin tai koko yhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. Pätevyydestä puhutaan nykyään usein. Pätevyys itsessään tarkoittaa hyvin monia asioita. Vain osan osaamisesta muodostavat tiedot ja taidot. Yleisen ammattitaidon lisäksi kielitaidolla ja esimerkiksi tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidoilla on nykyään suuri merkitys, samoin kuin yhteistyötaidoilla ja sosiaalisella joustavuudella. Pelkkä pitkä ja monipuolinen työkokemus ei sinällään ole saavutus, jos sitä ei osaa hyödyntää oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Kauhanen 2003, 143–144.)

Kun organisaatio tarvitsee osaamista, hankitaan se kehittämällä yksilöiden osaamista. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman perustan muodostavat organisaation osaamistarpeet. Huomioitava on se, että kehittämissuunnitelmassa on jokaisella henkilöllä henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja kehityssuunnitelmissa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelmassa tulee huomioida sekä nykyisessä työssä tarvittava osaaminen että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista. On tärkeä kehittää myös osaamista, ei vain tietoja ja taitoja. (Kauha-

nen 2003, 147.) Mitä kehittämistoimilla halutaan tähdätä? Seuraavassa kappaleessa käsittelen sitä.

Kehittämistoimien avulla turvataan yrityksen menestymistä muuttuvissa liiketoiminnan tilanteissa ja varaudutaan tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstö saa kehittämisen ansiosta mahdollisuuden monipuoliseen itsensä kehittämiseen sekä tietojen, taitojen ja kykyjen parantamiseen. Työntekijä säilyttää kehittämisen avulla oman kilpailukykynsä työmarkkinoilla. Itsensä ja osaamisensa kehittäminen antaa lähtökohdan omaan urasuuntautumiseen. Osaamisen kehittäminen on usein avainuralla etenemiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 149–150.)

#### **5.4 Henkilöstön koulutus**

Henkilöstökoulutus on pääasiassa työnantajan rahoittamaa ammatillista täydennyskoulutusta. Organisaation sisäinen ja ulkoinen koulutus ovat kehittämisen keskeisinä keinoina. Viime vuosien aikana pääpaino on ollut sisäisessä koulutuksessa. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuttiin vielä vuosikymmen sitten huomattavasti useammin kuin nykyisin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ulkopuoliset koulutukset olisivat huonompia kuin sisäiset koulutukset. (Adulta 2005; Heinonen & Järvinen 1997, 149.)

Henkilökunta on yrityksissä minimissään, eikä omasta työstä ole helppo irtaantua lähteäkseen ulkopuoliseen koulutukseen. Organisaatioiden omaa sisäistä koulutusta on toisaalta tehostettu huomattavasti. Yrityksen sisäiset koulutustilaisuudet voidaan toteuttaa joustavasti niin ajallisesti kuin paikallisestikin työaikana tai sen ulkopuolella. Tämän tyyppinen käytäntö antaa hyvät edellytykset tehokkaalle sisäiselle koulutukselle, jossa oppimismotivaatio on korkea. (Heinonen & Järvinen 1997, 149.)

Yhteiskunta on alkanut panostaa voimakkaasti erilaisten koulutusten tarjontaan entistä enemmän samanaikaisesti, kun vastuu itsensä kehittämisestä ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä on ensisijaisesti henkilöllä itsellään. Lähes kaikki

muodollisten organisaatioiden tarjoama koulutus on maksutonta, tai ainakin melkein. Monet työntajat maksavat kurssimaksun ja oppimismateriaalin, jos kurssit ovat maksullisia. Mitä tämä kertoo työnantajista? Ainakin sen, että työnantajat suhtautuvat positiivisesti henkilöstön itsensä kehittämiseen ja kannustavat siihen. (Kauhanen 2003, 149–150.)

#### **5.4.1 Sisäinen ja ulkoinen koulutus**

Organisaatio joutuu jokaisena yksittäistapauksena punnitsemaan, asetetaanko ensisijaiseksi sisäinen vai ulkoinen koulutus. Esimerkiksi sisäisen koulutuksen etuna on se, että koulutuksen sisältö voidaan suunnitella yksilölliseksi ja opetetavat asiat voidaan tarkoituksenmukaisesti liittää yrityksen käytäntöön. Uuden asian opettelu sujuu samanaikaisesti niin käytännössä kuin teoriassakin. Koulutus voidaan suorittaa myös organisaation omissa tiloissa sopivan kokoisille ryhmille. Ongelmaksi sisäisen koulutuksen suunnittelulle muodostuu se, että suunnittelu vaatii paljon työtä ja aikaa. Kyvykkäiden opettajien ja luennoitsijoiden hankinta tai puutteelliset opetustilat saattavat myös muodostua ongelmaksi. Ennen kaikkea kyvykkäältä luennoitsijalta vaaditaan kolmea ominaisuutta: tietoa ja kokemusta, opetus-taitoa sekä vuorovaikutustaitoa. (Heinonen & Järvinen 1997, 154–155; Townsend 2000, 6.)

Etuna ulkoiselle koulutukselle ovat muun muassa se, että ulkopuolinen koulutus mahdollistaa kokemusten vaihdon muiden organisaatioiden koulutettavien kanssa. Etuna on myös se, että luennoitsijat voivat olla kokeneempia, eikä yrityksellä eikä koulutukseen osallistujalta mene aikaa koulutuksen järjestämiseen. Lisäksi positiivista ulkoisessa koulutuksessa on se, että koulutustarjonta on kattava, joten valintamahdollisuudet eri tilaisuuksien kesken ovat varsin hyvät. Riskinä ulkopuolisissa koulutuksissa on se, että tilaisuuteen osallistujat eivät välttämättä tiedä tarkalleen koulutuksen sisältöä tai tiedot koulutuksesta saadaan liian myöhään. Oppimistulosta on myös vaikea ulkoisessa koulutuksessa punnita, joten arviointi on sen takia usein vaikeaa. (Heinonen & Järvinen 1997, 155.)

#### **5.4.2 Henkilöstökoulutuksen muodot**

Henkilöstökoulutuksen lähtökohdat voidaan jäsentää strategialähtöiseksi ja henkilökohtaista ammatillista kasvua tukevaksi henkilöstökoulutukseksi. Jatkuva palautteen antaminen ja hyödyntäminen ovat keskeisessä roolissa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Henkilöstökoulutusta suunniteltaessa tulisi strategisten kehittäjien ja koulutuksen suunnittelijoiden ottaa palaute huomioon. (Työterveyslaitos 2006.)

Työnantajan intressissä olevat hallinnon strategiset linjaukset ja tavoitteet ovat lähtökohtana strategialähtöisessä henkilöstökoulutuksessa. Kouluttamistarpeen taustalla voi olla jokin uudistus, muutos, valitus tai epäkohta. Toteuttamistapoja strategialähtöiseen henkilöstökoulutukseen ovat tietoisuus, luennot ja luentoihin liittyvät keskustelut. Toivottu oppimistulos voidaan toisinaan saavuttaa pelkästään kirjallisella tiedotuksella. (Työterveyslaitos 2006.)

Henkilökohtaista ammatillista kasvua tukevaan henkilöstökoulutukseen hakeutuminen tapahtuu usein omaehtoisesti osaamisen kartoittamisen tai koulutustarveanalyysien pohjalta. Yksilöllisten kehittämissuunnitelmien pohjalta määräytyvät koulutuksen tavoitteet. Itsensä kehittämisen tarpeet tai työtehtäviin liittyvät kehittämistarpeet voivat olla taustalla, kun henkilö hakeutuu koulutukseen. Vaihtelun ja uuden motivaation saaminen työhön ja elämään voivat myös toimia tekijöinä, että henkilö hakeutuu koulutukseen. (Työterveyslaitos 2006.) Seuraavassa alaluvussa tulen lyhyesti kertomaan S-ryhmän omasta koulutuskeskuksesta, Jollas Instituutista.

#### **5.5 Jollas Instituutti**

Jollas Instituutti on S-ryhmän oppimis- ja valmennuskeskus. Se on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka valmentaa S-ryhmän kaikkia henkilöstöryhmiä marketeista maatalouskauppaan. S-ryhmäläisten osaamisen kehittäminen siten, että liiketoiminnot voivat menestyä ja tuottaa laadukkaita palveluja asiakasomistajille ja S-

ryhmän muille asiakkaille on Jollaksen tehtävänä. Jollaksella on omat tilat Helsingissä, mutta valmennuksia järjestetään paljon myös asiakkaiden luona ympäri Suomea ja lähialueita. Jollaksen valmennuksista yhä suurempi osa on mahdollista suorittaa myös verkossa. (Jollas Instituutti 2010a.)

Jollas Instituutin valmennukset toteutetaan yhteistyössä liiketoimintojen edustajien kanssa. Jollaksen kouluttajista lähes jokainen on ennen kouluttajan uraansa tehnyt pitkän uran S-ryhmässä. Vuosikymmenten ajan keskeisiä valmennusmuotoja Jollas Instituutissa ovat olleet työn ja opiskelun vuorotteluun perustuvat pitkät valmennukset, joissa opiskelu pyritään sitomaan opiskelijan työhön. Jotta saadaan tietoa siitä, kuinka hyvin valmennukset kehittävät opiskelijoiden todellista osaamista ja hyödyttävät siten aidosti S-ryhmän liiketoimintaa, on viime vuosien ajan määrätietoisesti kehitetty valmennusten vaikuttavuuden mittaamista. (Jollas Instituutti 2010a.)

Jollas Instituutissa on monipuolinen valmennustarjonta. Tarjolla on niin pitkiä kuin lyhyitäkin valmennuksia moniin erilaisiin tarpeisiin. Instituutti tarjoaa toimialakohtaisten valmennusten lisäksi myös toimialarajat ylittäviä yleisvalmennuksia. Jollas Instituutissa on mahdollista myös suorittaa ammatillisia näyttötutkintoja. (Jollas Instituutti 2010b.)

## 6 TIETOPAKETIN ESITTELY

Tässä pääluvussa esittelen tekemäni tietopakettin tarkemmin. Kerron paketin sisäl- löstä ja kuvailen paketin muodon.

### 6.1 Paketin sisältö

Tietopakettin kansi on otsikoitu seuraavasti: ”Tietopaketti Sokos Hotel Arinan vas- taanottoon”. Seuraava sivu on sisällys, josta näkyy oppaan viisi päälukua. Päälu- vut ovat tervehdys, Sokos Hotel Arina, vastaanotto, yleisiä ohjeita ja sisäiset puhe- linnumerot. Pääluvuilla kaksi, kolme ja neljä on alalukuja, mutta niitä en ole erik- seen numeroinut. Olen tarkoituksella jättänyt tietopaketista sivunumerot pois, koska paketti ei kuitenkaan ole kovin laaja.

Olen tietopakettin alkuun kirjoittanut tervehdyksen uudelle työntekijälle. Tervehdyk- sellä haluan osoittaa sen, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi Sokos Hotel Arinan vastaanottoon. Tervehdyksessä kerron lyhyesti Sokos Hotel Arinan historiasta, koska uuden työntekijän on mielestäni hyvä tietää, kuinka perinteik- käästä hotellista on kyse. Kerron myös, mitä Sokos Hotel Arina tarjoaa työnanta- jana ja sen, mitä Sokos Hotel Arina odottaa uudelta työntekijältä. Tervehdyksessä kerron myös, että tietopaketti soveltuu myös vanhoille työntekijöille muistin virkis- tämiseksi. Sivun alalaitaan tulee sekä minun että lähimmän esimiehen, Tiina Vä- häkuopuksen, nimi.

Itse tietopaketti alkaa Sokos Hotel Arinan avainasioiden esittelyllä. Kerron, mitkä ovat tuloksenteon perustekijät ja menestystekijät. Olin ensin ajatellut, että varsi- nainen opas alkaisi lyhyellä esittelyllä Oulun kaupungista, mutta ajattelin jättää sen pois ja keskittyä ainoastaan Sokos Hotel Arinaan. Seuraavilla sivuilla kerron majoi- tuksesta ja hotellin huonejaosta. Yhden sivun olen kokonaisuudessaan omistanut organisaatiokaavioille, josta selkeästi näkee Sokos Hotel Arinan avainhenkilöt. Mielestäni on tärkeää, että vastaanoton uusi työntekijä tuntee organisaation.

Organisaatiokaavion jälkeen tulee lyhyt S-ryhmän esittely. Kerron, ketkä muodostavat S-ryhmän ja ketä siihen kuuluu. Lisäksi selvennän, mitä SOK tarkoittaa ja mikä sen tehtävä on. Kerron myös asiakasomistajuudesta ja bonusten määräytymisperusteista. Seuraavassa alaluvussa kerron Sokos Hotel Arinassa käytössä olevista kanta-asiakaskorteista. Erilaisia kanta-asiakaskortteja on neljä erilaista, jotka ovat S-etukortti, Business Card Manage, S-card ja Finnair Plus -kortti. Korostan sitä, että S-etukortti ja S-card ovat ensisijaisia kortteja, joita asiakkaalta tiedustellaan.

Pääluvussa kolme kerron vastaanotosta. Miten vastaanotto on auki ja miten työvuorot jakautuvat. Seuraavat kaksi sivua ovat varattu aamu- ja iltavuoron tehtäväkortteille, joista helposti näkee, mitä vuoroissa tulisi tehdä. Yövuoron tehtäväkorttia ei ole, koska yövuoroissa työskentelee tietyt henkilöt.

Vastaanoton pääluvussa kerron myös ”Secret Visitor” -asiakkaista. Mielestäni uuden työntekijän on hyvä tietää, että ulkopuoliset henkilöt on palkattu tarkkailemaan vastaanoton palvelun laatua. Secret Visitor -luvussa kerron, kuinka varmistetaan onnistunut asiakaspalvelutilanne; mitä asioita tulee muistaa sanoa ja kysyä. Viimeinen alaluku vastaanoton osuudessa on turvallisuus. Luvussa on lyhyesti kerrottu turvallisuusasioista ja sen vuoksi kehotan uutta työntekijää tutustumaan Sokos Hotel Arinan turvallisuuskansioon.

Pääluvussa neljä on yleisiä ohjeita, muun muassa työhöntulotarkastuksesta, työterveyshuollosta, vaitiolovelvollisuudesta ja henkilökuntaeduista. Pääluku viisi on sisäinen puhelinluettelo. Luettelossa ei ole kaikki Sokos Hotel Arinan puhelinnumeroita vaan pyrin valitsemaan siihen tärkeimmät. Lopuksi on vielä tervetuloivoitus ja viimeinen sivu on varattu työntekijän omille merkinnöille.

## 6.2 Paketin muoto

Lähtiessäni suunnittelemaan tietopakettia, pyrin siihen, että siitä tulee selkeä ja helppolukuinen. Olen pyrkinyt pitämään kappaleet lyhyinä ja kappaleiden loppuun olen laittanut tiedon, jos mahdollista, mistä saa lisätietoa.

Tietopakettini kooksi olen valinnut A5. Tämä tekee tietopaketista kätevän kokoisen, kun se on tulostettu. Ainoa heikkous A5 koossa on se, että kullekin sivulle mahtuu rajallinen määrä informaatiota. Kirjasinkokokaan ei voi olla liian pieni, jotta pakettia on mielekäs lukea. Tietopaketissa olen kirjasintyyppinä käyttänyt Times New Romania ja kirjasinkokona on 12. Rivinväliksi olen valinnut 1. Pääotsikot ja alaotsikot olen tummentanut, jotta ne on helppo erottaa kokonaisuudesta. Pääotsikot olen myös kirjoittanut suuraakkosin. Osassa pääluvuista olen käyttänyt ranskalaisia viivoja, jotta teksti on selkeämpää. Näin tekstistä tulee helppo- ja nopealukuista. Aamu- ja iltavuoron tehtäväkortit olen jakanut omille sivuilleen, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeät.

Halutessani kiinnittää joihinkin asioihin enemmän huomiota, olen käyttänyt korostusta, alleviivausta ja huutomerkkejä. Korostusten liika käyttö ei ole kuitenkaan hyvästä, koska muuten ne vievät liikaa huomiota oikeasti tärkeiltä asioilta. Olenkin pyrkinyt käyttämään korostusta oikeasti huomiota tarvitsevilla kohdilla.

Tietopaketti annetaan uudelle työntekijälle omaksi, jotta työntekijä voi tutustua sisältöön omalla ajalla ja samalla tehdä siihen omia merkintöjä. Tietopaketti on leikattu A5-kokoon ja se on nidottu yhteen vasemmasta reunasta, joten paketin selaaminen tapahtuu helposti.



## 7 TULOKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni oli toiminnallinen opinnäytetyö eli tein varsinaisen tuotteen toimeksiantajalle, Sokos Hotel Arinalle. Minun tapauksessani se oli tietopaketti Sokos Hotel Arinan vastaanoton uudelle työntekijälle. Teoreettinen tietoperustani rakentuu perehdyttämisen ja henkilöstöjohtamisen ympärille. Teoreettisessa tietoperustassa olen pyrkinyt käsittelemään niitä tekijöitä, jotka tulee huomioida rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Työssäni kuitenkin suuremmassa roolissa on henkilöstöjohtaminen. Olen pyrkinyt saamaan teoreettisesta tietoperustasta yhtenäisen kokonaisuuden, joka etenee loogisesti.

Tietopaketini on kaikille uusille työntekijöille soveltuva tuotos, mutta ensisijassa se on tarkoitettu vastaanoton uusille työntekijöille. Tietopakettia voivat hyödyntää myös vanhat vastaanoton työntekijät. Tietopaketissa olen pyrkinyt selkeyteen ja helppolukuisuuteen. Olen tässä mielestäni onnistunut hyvin. Alun perin en ollut ajatellut tekeväni tietopakettia vaan perehdyttämisoppaan päivityksen. Kuitenkin työn edessä koin parhaimmaksi ratkaisuksi sen, että vaihdoin oppaan muodon tietopaketiksi. Mielestäni tietopakettia voi kuitenkin kutsua perehdyttämisoppaaksi, mutta siihen tarkoitukseen se ei ole tarpeeksi laaja.

Opinnäytetyötä tehdessäni en kokenut suuria ongelmia. Työn alkuvaiheessa ongelmana oli saada itsensä motivoitua työn tekemiseen. Koin myös hieman hankalaksi lähteiden löytämisen teoreettiseen tietoperustaan. Nykyisin on onnekseni kiinnitetty yhä enenevässä määrin huomiota henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön perehdyttämiseen, joten löysin muutamia erittäin hyviä lähteitä. Vierasperäisten lähteiden löytäminen oli suuri haaste.

Toimeksiantajan kanssa yhteistyöni sujui hyvin. Yhteydenpito toimi sujuvasti sähköpostitse. Kävin Sokos Hotel Arinassa paikan päällä kaksi kertaa. Tietopaketin kannalta olisi voinut olla parempi, jos olisin käynyt paikan päällä useammin, mutta pitkän välimatkan takia se oli ongelmallista. Työtäni varten haastattelin hotellipääl-

likköä ja vastaanottovirkailijaa. Olen mielestäni onnistunut hyvin tavoitteessani tehdä tiivis paketti toimeksiantajan käyttöön.

Itse opinnäytetyöprosessi on ollut haastava ja ennen kaikkea opettavainen. Opinnäytetyötä tehdessäni olen onnistunut parantamaan tiedonkeruutaitojani. Alkuperäisestä aikataulusta opinnäytetyö viivästyi hieman, mutta tämä ei ollut ongelma toimeksiantajalle. Toimeksiantajani oli hyvin ymmärtäväinen ja kannustava. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli yllättävän rankka prosessi, ja olenkin erittäin helpottunut ja onnellinen, että prosessi on osaltani nyt takana. Kaikki tavoitteet, jotka työlleni asetin, ovat mielestäni toteutuneet.

## LÄHTEET

Adulta. 2005. Henkilöstökoulutus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.adulta.fi/koulutus/mitenrahoitan/henkilostokoulutus.php>. Luettu 10.1.2010.

Entrepreneur. 2010. Human Resources. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82184.html>. Päivitetty 2010. Luettu 2.3.2010.

Heinonen, J. & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Jollas Instituutti. 2010a. Tietoa Jollaksesta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/tietoa1.html>. Luettu 16.2.2010.

Jollas Instituutti. 2010b. Koulutustarjonta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/tarjonta.html>. Luettu 16.2.2010.

Jyväskylän yliopisto. 2010. Kurssi- ja oppimateriaalipolone Koppa. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 15.2.2010.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>. Luettu 16.2.2010.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b62.pdf>. Luettu 8.1.2010.

Oulun kaupunki. 2009a. Tietoa Oulusta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ouka.fi/city/>. Päivitetty 4.5.2009. Luettu 6.5.2009.

Oulun kaupunki. 2009b. Aasukkaat ja pinta-ala. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ouka.fi/city/asukasluku.asp>. Päivitetty 4.5.2009. Luettu 6.5.2009.

Panosta perehdyttämiseen – Se kannattaa. 2005. Yritystalous. 6. 67–69.

Salovaara, H. 1997. Oppimiseen liittyviä käsitteitä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://wwwedu.oulu.fi/okl/lo/kt2/kasitt.htm>. Päivitetty 24.11.1997. Luettu 10.1.2010.

S-kanava. 2009. Alueosuuskauppa esittäytyy. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/arina/esittaytyy/>. Luettu 6.5.2009.

S-kanava. 2010a. Mikä on S-ryhmä? Historia. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00866.xml&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00866.xml&exp=true](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00866.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00866.xml&exp=true). Luettu 15.2.2010.

S-kanava. 2010b. Mikä on S-ryhmä? Liiketoiminta. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00862.xml&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00862.xml&exp=true](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00862.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00862.xml&exp=true). Luettu 15.2.2010.

Sokos Hotels. 2010a. Hotellit. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/>. Luettu 14.2.2010.

Sokos Hotels. 2010b. Sokos Hotel Arina. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/oulu/>. Luettu 14.2.2010.

Sokos Hotels. 2010c. Ketjuesittely. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sokoshotels.fi/meille-toihin/ketjuesittely/>. Luettu 14.2.2010.

Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittäminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopankki/julkaisut/raportti35.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti35.pdf). Luettu 8.1.2010.

Taimio, H. & Salmi, M. 2005. Helsinki: Oy Edita Ab.

Talon tavat tutuiksi myös kesätyöntekijöille – hyvä perehdyttäminen on koko työyhteisön etu. 2007. Sosiaaliturva. 13–15.

Taloustutkimus Oy. 2007. Kvalitatiivinen tutkimus. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/). Luettu 16.2.2010.

Tampereen yliopisto. 2007. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/perehdytyspolku/sivu.php?y=koulutus&s=henkilostokeh>. Luettu 10.1.2010.

Tervetuloa uusi työtoveri. 2007. Työ Terveys Turvallisuus. 7. 22–25.

Tessu. 2009. Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttktessu.net/kunta/henkiloston\\_rekrytointi.asp?sidebar=kunta&submenu=ku\\_saados](http://www.ttktessu.net/kunta/henkiloston_rekrytointi.asp?sidebar=kunta&submenu=ku_saados). Luettu 16.2.2010.

Torvinen, M. 2006. Onni – Toiminnallisen opinnäytetyön verkko-opas. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [http://www.jao.fi/onni/onni/onni\\_teksti.pdf](http://www.jao.fi/onni/onni/onni_teksti.pdf). Päivitetty 14.8.2006. Luettu 6.5.2009.

Townsend, J. 2000. The Trainer's Pocketbook. England: Management Pockets-book Limited.

Työterveyslaitos. 2006. Henkilöstökoulutus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yritys/Osaaminen/henkilostokoulutus.htm>. Päivitetty 7.9.2006. Luettu 16.2.2010.

Uusisalmi, R. 2010. Vastaanottovirkailijan haastattelu. 9.2.2010. Sokos Hotel Arina. Oulu.

Uusi Arina-hotelli kotiutui hyvin perinteikkäälle tontilleen. 2003. Projektituulet – Rakennusalan ammattilehti. 6/2003.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Vähäkuopus, T. 2010a. Hotellipäällikön haastattelu. 5.2.2010. Sokos Hotel Arina. Oulu.

Vähäkuopus, T. 2010b. Hotellipäällikön haastattelu. 5.2.2010. Sokos Hotel Arina. Oulu.

Waris, K. 1999. Mental Well-Being at work - A Sign of a Healthy Organisation and Necessary precondition for Organisational Development. Helsinki: Hakapaino Oy.