

Maarit Karppinen & Sirkka Matero

**KOHTI PAREMPAA PEREHDYTYS-  
PROSESSIA**  
Scandic Park Helsinki

Opinnäytetyö  
Matkailu

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Maarit Karppinen, Sirkka Matero	Restonomi (AMK)	Marraskuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		55 sivua 47 liitesivua
Kohti parempaa perehdytysprosessia		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Scandic Park Helsinki		
<b>Ohjaaja</b>		
Tiina Tuovinen, Samuli Huopainen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää perehdytysprosessia ja päivittää perehdytyskansio Scandic Park Helsingin vastaanottoon. Työssä oli lisäksi tarkoitus selvittää harjoittelijoiden sekä perehdyttäjien kokemuksia perehdytysprosessista, kartoittaa perehdytyksen nykytilaa sekä antaa kehitysideoita toimeksiantajalle. Työssä on painotettu viestinnän osuutta perehdytykseen. Viestinnällä on tärkeä osa perehdytystä ja siksi se on haluttu ottaa yhdeksi näkökulmaksi aiheen lähestymiseen. Tavoitteena oli selkeyttää perehdytysprosessia sekä tehdä perehdytysmateriaaleista toimivampi kokonaisuus.</p> <p>Opinnäytetyön teoriavaiheessa selvitetään, mitä perehdytys on, miksi se on tärkeää ja mitä perehdytysprosessissa täytyy ottaa huomioon. Perehdytysprosessi on olennainen osa uuden harjoittelijan aloittaessa työn, ja siksi sen tulisi olla suunnitelmallista ja selkeää. Teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin perehdytystä vielä viestinnän näkökulmasta. Viestintä on mukana jokaisessa perehdytysprosessin vaiheessa. Siksi olikin tärkeää selvittää, millaisia viestinnän keinoja työnohjauksessa käytetään ja millaisia haasteita siinä kohdataan.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on laadullinen tutkimus. Empiriaosuudessa käytetään laadulliseen tutkimukseen soveltuvia menetelmiä, jotka ovat dokumenttianalyysi, havainnointi ja puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimusmenetelmien kautta saatujen tulosten pohjalta päivitimme perehdytysoppaan toimivammaksi kokonaisuudeksi. Teorian, haastattelujen sekä havainnoinnin päätelmien perusteella koottiin lopuksi vielä uusia kehitysideoita toimeksiantajalle.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena laadimme perehdytysmateriaaleista yhtenäisen oppaan, jota harjoittelijat sekä perehdyttäjät voivat hyödyntää jatkossa. Tutkimusmenetelmät auttoivat työssä selvittämään materiaalien käytettävyyttä ja sitä, kuinka perehdytystä toteutetaan. Lopullinen arvio koko opinnäytetyöstä pystytään saamaan vasta, kun perehdytysopas ja ideat otetaan käyttöön. Toimeksiantajan toivomuksesta emme julkaise tutkimuksen tuotoksena syntynyttä perehdytysopasta.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
perehdyttäminen, perehdytysopas, työnohjaus, viestintä		

Author (authors)	Degree	Time
Maarit Karppinen, Sirkka Matero	Bachelor of Hospitality Management	November 2017
<b>Thesis title</b> Towards a better orientation process		55 pages 47 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Scandic Park Helsinki		
<b>Supervisor</b> Tiina Tuovinen, Samuli Huopainen		
<p data-bbox="164 723 300 757"><b>Abstract</b></p> <p data-bbox="164 797 1469 1088">The purpose of this thesis was to develop the orientation process, to give new ideas how to improve the process and to find out how professional guidance is fulfilled now. The main objective was to update the orientation guide book of the commissioner organization. With help of these new ideas and the updated guide book the trainees can assimilate job more easily and the mentors have more knowledge of their ways of teaching. The other theme for this work was to emphasize communication as part of orientation. Communication plays a major role in orientation and has lot of views when giving information and guidelines. That is the reason the theme was also part of this thesis.</p> <p data-bbox="164 1128 1461 1308">The second part of this thesis was based on the theory of orientation and communication. What is orientation? Why is it so important for trainees and employees? What do you need to take into consideration when thinking about mentoring? Related to communication it was important to think about all the ways how communication can be implemented and what kind of challenges it has.</p> <p data-bbox="164 1348 1465 1527">The method used in this thesis was qualitative. The qualitative research included document analysis, observation, and a theme interview. The main goal with these three methods was to have reliable information about the orientation and receive more personal details of mentoring. Based on the results of the research we could update the guide book to be more functional.</p> <p data-bbox="164 1568 1437 1711">All these methods helped to create the updated guide book and give new perspectives to mentor in different ways. In the future this research will help to orientate new trainees and be one of the tools for orientating new employees, too. According to the wish of the commissioner we do not publish the updated guide book.</p>		
<p data-bbox="164 1749 320 1783"><b>Keywords</b></p> <p data-bbox="164 1823 1214 1856">communication, guide book, mentoring, orientation, professional guidance</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	AIHEEN ESITTELY .....	7
2.1	Työn tavoitteet ja merkitys .....	7
2.2	Opinnäytetyön rakenne.....	8
3	TOIMEKSIANTAJA.....	9
3.1	Scandic Hotels Oy .....	10
3.2	Scandic Park Helsinki .....	11
3.3	Scandic Park Helsingin organisaatio .....	12
3.4	Vastaanotto .....	13
4	PEREHDYTTÄMINEN.....	14
4.1	Perehdyttäminen käsitteenä .....	15
4.2	Perehdyttäminen prosessina .....	15
4.3	Yksilö tulkitsijana perehdytysprosessissa .....	19
4.4	Vastuunjako.....	20
4.5	Perehdytyksen merkitys.....	21
4.6	Hyvän perehdyttäjän ominaispiirteet.....	22
4.7	Perehdytyksen haasteet .....	24
4.8	Lainsäädäntöä .....	25
4.9	Viestintä perehdytyksessä .....	26
4.9.1	Viestinnän kanavat perehdytyksessä.....	26
4.9.2	Sisäisen viestinnän haasteet .....	28
4.9.3	Mitä on onnistunut viestintä? .....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	30
5.1	Havainnointi.....	31
5.2	Puolistrukturoitu haastattelu .....	32
5.3	Dokumenttianalyysi.....	33
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	34

6.1	Havainnointi .....	34
6.2	Haastattelut .....	37
6.3	Perehdytyksen nykytila .....	39
7	KEHITYSIDEAT .....	44
7.1	Tervetulopaketti .....	45
7.2	Vaiheittainen perehdytysprosessi .....	45
7.3	Kummitoiminta .....	47
7.4	Perehdytyksen seuranta .....	48
8	PEREHDYTY SOPPAAN KEHITTÄMINEN .....	49
9	POHDINTA .....	51
9.1	Kehittämistyön arviointi .....	52
9.2	Kehittämisisideoita jatkossa .....	53
	LÄHTEET .....	55

## KUVALUETTELO

## TAULUKKOLUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Harjoittelijoiden haastattelurunko

Liite 2. Vuorovastaavien haastattelurunko

Liite 3. Hotellipäällikön haastattelurunko

Liite 4. Vanha tarkistuslista (Salainen)

Liite 5. Vanha Tervetuloa -lista! (Salainen)

Liite 6. Päivitetty tarkistuslista (Salainen)

Liite 7. Päivitetty Tervetuloa -lista (Salainen)

Liite 8. Harjoittelijan info (Salainen)

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kohti parempaa perehdytysprosessia Scandic Park Helsinki –hotellissa. Työssä keskitytään tarkastelemaan vastaanottoharjoittelijoiden perehdytyksen nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Aihe mielletään ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi kehittämisen kohteeksi yrityksessä, sillä jokainen tunnistaa ongelmakohdat ja puutteet perehdytyksen sisällyksessä. Scandic-ketju on toteuttanut vuosien aikana monia kyselyitä ja tutkimuksia liittyen uusien työntekijöiden hyvinvointiin sekä perehdytykseen. Kuitenkaan perehdytys ei aina toimi joka yksikössä ja osastossa samalla tavalla. Vaikka yleisiä tutkimuksia koko organisaatiolle tehdäänkin, niin juuri tämän opinnäytetyön yhteistyötahon osastolle tämä tulee olemaan ensimmäinen.

Aihe on kehittämisen arvoinen, koska jokainen ketjun työntekijä edustaa itse yritystä. Tämä pätee etenkin vastaanottovirkailijoihin, jotka ovat esillä joka päivä vastaanottotiskin takana toivottamassa uudet ja vanhat asiakkaat tervetulleeksi, asiakasta tarpeen mukaan lisäksi neuvoen ja opastaen. Jos ennen tiskin taakse siirtymistä perehdytystä ei ole toteutettu hyvin, se näkyy asiakaskunnalle epäpätevänä ja osaamattomana asiakaspalveluna. Se vaikuttaa myös opastettavaan itseensä, hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa työpaikkaan. Scandic Parkissa on jatkuvasti uusia harjoittelijoita, joko täysin kokemattomia asiakaspalvelijoita tai henkilöitä, joilla on jo ennestään jonkinlainen asiakaspalvelu- tai hotellialan tausta. Perehdytys on tärkeää harjoittelijan aloittaessa työt, olipa kyseessä sitten kokematon tai jo paljon kokenut henkilö. Ohjaamisen tulisi näin ollen olla selkeää, jolloin jokapäiväisessä työssä olisi tieto siitä, mitä tullaan tekemään nyt ja myös tulevana päivinä.

Työssä käsitellään aihetta myös viestinnän näkökulmasta, johon saatiin tietoa haastattelemalla yrityksessä työskenteleviä henkilöitä sekä käyttämällä viestintään liittyviä lähteitä. Tiedonvälitystä ei voi aliarvioida missään tilanteessa. Perehdytysprosessissa se on erittäin merkityksellinen; niin yksilön kuin yrityksenkin näkökulmasta. Onnistuessaan viestintä luo aidon vuorovaikutuksen ilmapiiriin, lisää luotettavuutta työntekijöiden välillä ja parantaa avoimuutta lujittaen työyhteisöä toimimaan yhteisten päämäärien mukaisesti.

Perehdytyksestä puhuttaessa käytetään termejä *työnopastus* ja *perehdytys*. Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdytys on työntekijän tutustuttamista uuteen työtehtävään, työpaikkaan sekä työhön liittyviin odotuksiin. Perehdyttämisen avulla työntekijä liitetään osaksi organisaatiota ja hän oppii tuntemaan yrityksen tavat ja ihmiset. Työnopastus tarkoittaa kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työnopastusta on esimerkiksi työn kokonaisuus ja mistä se muodostuu, sekä millaista osaamista ja tietoa työn tekemiseen tarvitaan. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Opinnäytetyössä termejä käytetään tarkoittamaan yleistä työorganisaatioon sekä työtehtäviin liittyvää tutustumista ja perehdyttämistä.

## **2 AIHEEN ESITTELY**

Seuraavissa luvuissa paneudutaan tarkemmin työlle asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta merkitykseen kaikkien osapuolten välillä. Myös työn rakennetta selitetään tarkemmin selkeyttämään työn kulkua lukijoille.

### **2.1 Työn tavoitteet ja merkitys**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää harjoittelijoiden ja perehdyttäjien kokemuksia perehdytysprosessista Scandic Parkin vastaanotossa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota yrityksen henkilökunta voi hyödyntää tulevaisuudessa uusien harjoittelijoiden perehdytyksessä sekä myös mahdollisesti uusien työntekijöiden kanssa. Tavoitteena oli saada kokonais käsitys siitä, kuinka perehdytysprosessi tällä hetkellä käytännössä toimii ja mitä siinä olisi vielä parannettavaa. Tavoitteena oli perehdytyksen lisäksi miettiä, millainen on hyvä perehdyttäjä sekä itse perehdytysprosessi. Lisäksi pohdittiin, millä tavoin materiaalit, aika, työympäristö ja työntekijöiden ilmapiiri vaikuttavat työntekoon. Millä tavalla perehdytys vaikuttaa työntekijän osaamiseen, motivaatioon ja työn laatuun. Millaisia ongelmatilanteita työssä kohdataan ja miten paremmalla opastuksella ongelmilta voitaisiin välttyä.

Koska työtä käsitellään viestinnän näkökulmasta, oli tärkeää paneutua myös perehdytystä koskeviin materiaaleihin sekä viestintätapoihin. Valittiin dokumenttianalyysi yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, sillä perehdyttiin myös vanhojen perehdytysmateriaalien käytettävyyteen ja niiden päivitystarpeeseen. Selvitettiin, millaista viestintää työhön opastukseen on nyt käytetty. Tutkittiin

ovatko käytettävät materiaalit viestinnällisesti ajan tasalla, ohjeistukseltaan selkeitä, ovatko ne riittäviä ja miten viestintää voisi materiaalien avulla kehittää parempaan suuntaan. Näiden lisäksi pyrittiin kartoittamaan haastattelujen kautta, kuinka harjoittelijat ja perehdyttäjät kokevat erilaisten materiaalien käytön.

Käytännön merkitystä työllä tulee olemaan monella eri tapaa monelle henkilölle. Ensinnäkin toimeksiantajayritys saa merkittävää tietoa siitä, kuinka perehdyttäjät tällä hetkellä toimivat työskennellessään harjoittelijoiden kanssa. He saavat selville ongelmatilanteita, joihin työssä pyritään antamaan kehitysideoita. Yritys hyötyy työstä myös siten, että he saavat käsiinsä konkreettisen tuotoksen eli päivitetyn perehdytysoppaan. Työtä he toivon mukaan tulevat hyödyntämään perehdytysprosessissa niin harjoittelijoiden kuin myös uusien työntekijöiden opastuksessa. Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakouluille luodussa verkkoympäristössä Theseuksessa, josta seuraavat samasta aiheesta kehitystyötä tekevät opiskelijat saavat ideoita omiin töihinsä. Kolmantena työstä on hyötyä myös itse tämän opinnäytetyön tekijöille. Työstä saa hyvää kokemusta toimimisesta yhteistyössä suuren yrityksen kanssa sekä myös tietotaitoa itse aiheesta. Ajatellen työelämää jatkossa, tämä tutkimus voi olla hyvänä apuna silloin kun itse on joko perehdyttäjän tai perehdytettävän roolissa.

## **2.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö koostuu yhdeksästä pääluvusta. Työn kahdessa ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn aiheesta, tavoitteista sekä työn merkityksestä. Kolmannessa luvussa esitellään toimeksiantaja. Neljännessä luvussa siirrytään teoriaan eli käsitellään perehdytystä useammassa alaotsikossa. Puhutaan siitä, millainen perehdytysprosessi yleensä on, mikä merkitys sillä on niin työnantajalle kuin itse harjoittelijalle, mitä haasteita ja vastuuta siihen sisältyy, mitä laissa sanotaan perehdyttämisestä työpaikalla sekä kerrotaan siitä millainen olisi hyvä perehdyttäjä. Samassa luvussa käsitellään myös viestinnän näkökulmaa perehdytyksessä. Pohditaan, millaista hyvä viestintä on ja millaisia viestinnän kanavia on olemassa. Sisäinen viestintä on myös haastavaa ja perehdyttämiseen siihen, millaista viestinnän tulisi työyhteisössä olla, jotta kommunikaatio toimisi ja viestit menisivät perille. Viidennessä luvussa käydään läpi

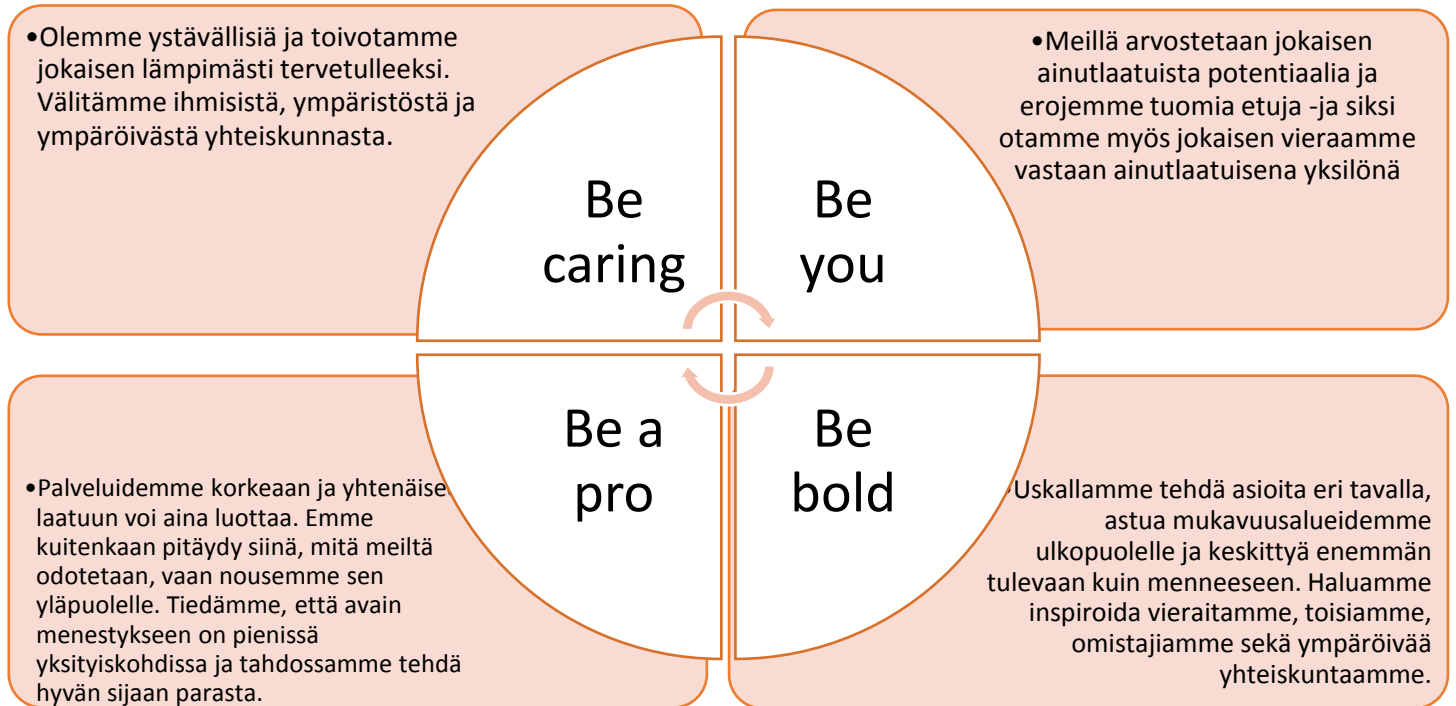


tässä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, joita ovat dokumenttianalyysi, ha-  
vainnointi sekä puolistrukturoitu haastattelu. Tämän jälkeen päästään kerto-  
maan työn tutkimustuloksista ja niiden tulkinnasta sekä johtopäätöksistä. Kehi-  
tysideat ovat luvussa seitsemän. Kerrotaan, mitä kehitysideoita tutkimuksessa  
nousi esille. Luvussa kahdeksan esitellään päivitetty perehdytysopas. Lopuksi  
tulevat pohdinta ja arviointi sekä käydään läpi jatkotutkimuksia varten synty-  
neitä kehitysideoita. Viimeisen luvun jälkeen tulevat lähteet ja liitteet.

### **3 TOIMEKSIANTAJA**

Yhteistyökumppaniksi työllemme valikoitui Helsingissä toimiva hotelli, joka  
kuuluu Pohjoismaalaiseen Scandic -hotelliketjuun. Toinen meistä työskentelee  
yrityksessä, joten oli luonnollista valita yhteistyökumppaniksi sellainen, jonka  
toiminnasta tietää jo entuudestaan. Scandic toimii laajasti yhteensä seitse-  
mässä eri maassa pitäen sisällään 230 hotellia. Pohjoismaiden ulkopuolella se  
toimii Puolassa, Belgiassa ja Saksassa. Yritys on niittänyt menestystä vuosien  
varrella ja kasvattanut kokoaan Pohjoismaiden suurimmaksi ketjuhotelliksi.  
Vuonna 2017 Scandic valittiin vuoden parhaaksi työpaikaksi, Vuoden Paras  
Työpaikka-äänestyksessä. (Scandic Hotels 2017.)

Scandicilla on olemassa neljä arvoa, jotka ovat lueteltuna kuvassa 1. Töitä  
tehdään arvot mielessä pitäin, jonka vuoksi Scandic on oikeutetusti vuoden  
paras työpaikka. Arvoihin tähdätään joka päivä, sillä ne ovat jokapäiväisen  
työn tukipilareita. Niistä yritetään pitää kiinni jokapäiväisissä asiakaskohtaami-  
sissa, joten arvojen tulisikin olla selkeitä uusille työntekijöille jo ensihetkestä,  
jotta työssä voi toimia niiden mukaisesti.



Kuva 1. Scandicin arvot 2017 (Scandic Hotels 2017)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan lisää yrityksen historiasta sekä toimeksiantajasta, sekä siitä millaista perehdytystä Scandicissa tällä hetkellä toteutetaan.

### 3.1 Scandic Hotels Oy

Scandic-ketjulla on yli 50-vuotinen historiansa, jonka aikana se on kehittynyt ja laajentunut Pohjoismaiden johtavaksi hotelliketjuksi. Kaikki alkoi vuonna 1963, kun Ruotsiin, kaupunkiin nimeltä Laxå, avattiin ensimmäinen innovatiivinen Esso Motor Hotelli. Ruotsissa kasvu jatkui seuraavat vuodet ja vuoteen 1969 mennessä hotelleja oli jo yli 20. Myöhemmin, 1970-luvulla Esso Motor Hotel -konsepti laajeni myös Tanskaan sekä Norjaan. (Scandic 2017.)

Uusien aluevaltausten jälkeen, vuonna 1984, Esso Motor Hotellit myytiin Scandicille, minkä seurauksena myös nimi muuttui Scandiciksi. 1900-luvun loppupuolella Scandic laajeni nopeasti ostamalla Ruotsissa toimivan Reso Hotellin toiminnot, suomalaisen Alko Oy:n tytäryhtiö Arctia Oy:n sekä Ruotsissa toimivan Provobis-yrityksen. Näin ollen Scandicista tuli Pohjoismaiden suurin hotelliketju. Näinä vuosina Scandic julkisti myös kestävän kehityksen ohjelman, jolla on ympäristöystävälliset päämäärät. (Scandic 2017.)

Koska ympäristöasiat puhututtavat yhä enemmän ja niitä pidetään entistä tärkeämpänä asiana joka puolella maailmaa, on Scandic myös osaltaan mukana kestäväen kehityksen ohjelmassa. Suomessa Scandicilla onkin olemassa Joutsenmerkki, joka kertoo, muun muassa siitä, että hotelli pyrkii vähentämään jätemääriä ja vedenkulutusta. Myös hotellin tiloissa käytettävät tuotteet ovat ympäristömerkittyjä. (Joutsenmerkki 2017.)

Scandic ei ole menestynyt yksin, vaan toiminnan on vuosina 2001-2007 omistanut Hilton-hotelliketju. Tämän jälkeen vuonna 2007 toiminta myytiin ruotsalaiselle EQT-yhtiölle. Scandic-ketju on myös listattu vuonna 2015 Tukholman pörssiin. (Scandic 2017.)

### **3.2 Scandic Park Helsinki**

Helsingissä Mannerheimintien varrella sijaitseva hotelli avasi ovensa virallisesti 15. tammikuuta 1972. Suunnitteluvaiheessa liikematkustajien sekä ulkomaan matkajien määrä Helsinkiin päin oli kasvussa. Tästä syystä tarvittiin hotelli, joka palvelisi näitä molempia kohderyhmiä. Hotelli rakennettiin nykyiselle paikalleen, koska sijainniltaan se olisi keskeisellä paikalla - sopivan matkan päässä niin kaupungin keskustasta, eduskuntatalosta kuin Olympiastadionistakin. Hotelli toimi tuolloin amerikkalaisen InterContinental Hotels Group:n alla. Hotelli InterContinental oli viiden tähden hotelli, joka tarjosi monipuolisesti majoitus-, ravintola- sekä kokouspuolen lisäksi kampaamopalveluja, Finnairin oman palvelupisteen sekä ostoskäytävän. (Heikkinen ym. 2012, 16–36.)

Vuosina 1979 ja 1984 hotellia laajennettiin kovan kysynnän vuoksi. InterContinentalista tuli laajenemisen jälkeen Suomen suurin hotelli. Hotellia pidettiin myös merkittävimpänä harjoittelu- ja työpaikkana hotellialalla Suomessa. Syy oli esimerkiksi siinä, että InterContinental perehdytti työntekijänsä huolellisesti. Työntekijät olivat myös erittäin määrätietoisesti eteenpäin pyrkiviä sekä kielitaitoisia henkilöitä. Jos ansioluettelossa oli merkintä harjoittelu- tai työkokemuksesta kyseisessä hotellissa, se arvostettiin korkealle. (Heikkinen ym. 2012, 16–36.)

Vuonna 1974 InterContinental Hotels Group myi kolmasosan omistajaosuudestaan. Finnairin tytäryhtiöksi syntyi omistajavaihdon seurauksena Nordic-

Hotel Oy, jonka pääomistajana oli Finnair. Yhtiöllä oli omistuksessaan kiinteistön lisäksi hotellitoiminnot. Ne kuitenkin myytiin jo vuosina 1996-1997 Alko Oy:n tytäryhtiölle Arctia Oy:lle. Finnairista tuli tämän myötä vähemmistöosakas. Arctia Oy:n omistuksessa Intercontinental ei ehtinyt kuitenkaan olla kauaa, kun hotellitoiminta jo samana vuonna myytiin ruotsalaiselle Scandic Ab:lle. Vuonna 1999 InterContinentalin 30 vuotta kestänyt taival päättyi. (Heikkinen ym. 2012, 16–36, 39, 51.)

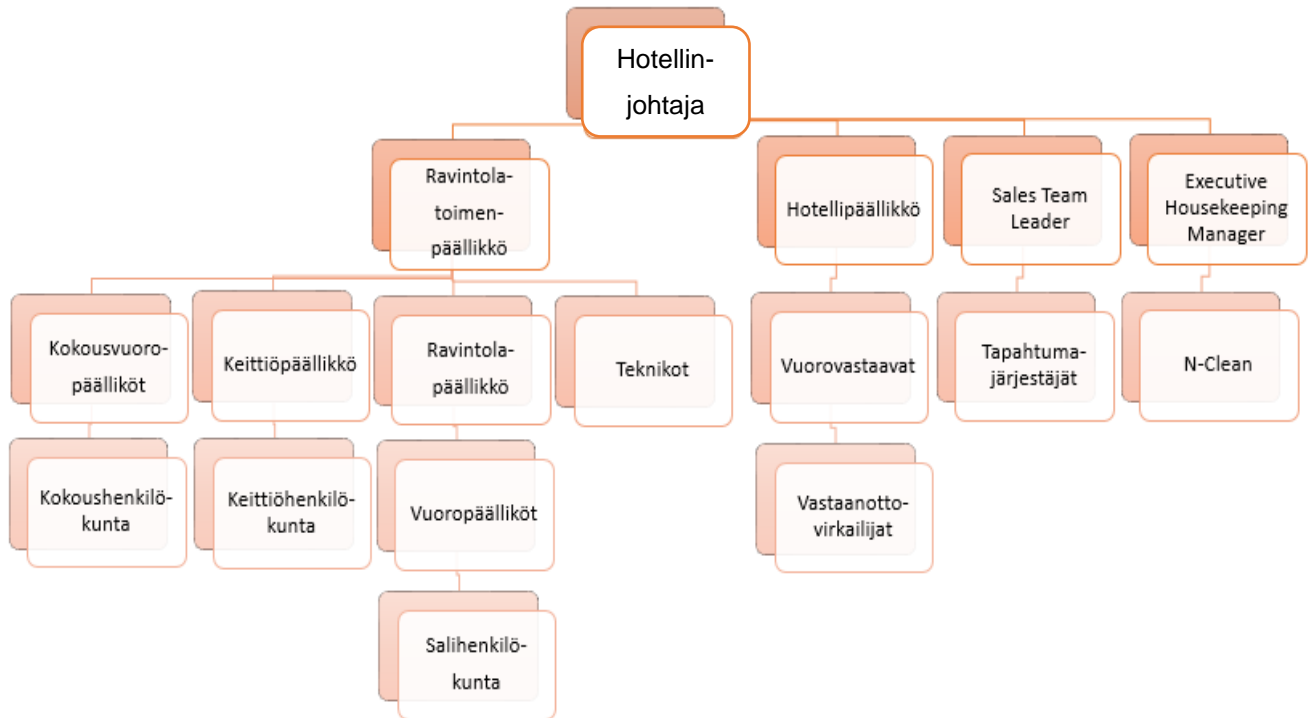
Heikkisen ym. mukaan (2012, 60, 65.) vuonna 1999 Scandicin ostaessa koko kiinteistön sekä hotellitoiminnon alettiin hotellissa hävittämään kaikki InterContinentalin ajalta olevat tavarat sekä InterContinentaliin liittyvät merkinnät. Siirryttiin Scandic Continentalin aikaan 2000-luvun alkupuolella, jolloin yrityksessä keskityttiin pelkästään hotellitoimintaan (Heikkinen ym. 2012, 60, 65). Uudistaminen ei jäänyt siihen, vaan vuosina 2013 hotelliin tehtiin täysremontti, jonka seurauksena myös huoneluku kasvoi 523: een. Remontin myötä nimi myös muutettiin Scandic Park Helsingiksi. (Dahl ym. 2017.)

Nykyisin toimeksiantajayritys Scandic Parkissa on monenlaista toimintaa. Hotellissa asiakkaat voivat järjestää kokouksia tai muita juhlatilaisuuksia 16 eri kokoustilassa, joihin mahtuu yhteensä jopa 500 henkeä. Majoituessaan asiakkaiden käytössä on sauna- ja uima-allasosasto sekä yksityinen BeAlive-kuntosali. Asiakkailla on myös mahdollisuus vuokrata yksityinen sauna ja palju omaan käyttöönsä. Scandic-konseptiin kuuluvat tärkeänä osana ravintolapalvelut, jonka virkaa Parkissa toimittaa Ravintola Famu & Bar. Monien valinnaksi Scandic Park valikoituu osaksi myös siitä syystä, että hotellilla on oma 100 paikkainen autohallinsa.

### **3.3 Scandic Park Helsingin organisaatio**

Tällä hetkellä koko hotellin palkkalistoilla työskentelee noin 60 työntekijää. Vuokrafirmojen kautta yritys saa myös apua esimerkiksi ravintolapuolella.

Kuvassa 2 on esiteltynä Scandic Parkin organisaatiokaavio. Hotellia johtaa hotellijohtaja, joka on vastuussa koko hotellin toiminnasta. Hänen lähimpinä alaisinaan toimivat ravintolatoimenpäälikkö, hotellipäälikkö, hotelliemäntä sekä Sales Team Leader, eli ryhmä- kokous- ja tapahtumamyynnin päälikkö. Näiden neljän alaisena toimivat muiden osastojen vuoropääliköt ja toimihenkilöt.



Kuva 2. Scandic Park Helsingin organisaatiokaavio (Dahl ym. 2017)

Ravintolatoimenpäälikkö on esimiehenä hotelliteknikoille, ravintolapäälikölle, keittiöpäälikölle ja kokousvuoropääliköille. Hotellipäälikön alaisuudessa on vastaanoton vuorovastaavat ja heidän alaisuudessaan vastaanottovirkailijat. Executive Housekeeping Manager on vastuussa kerroshoidosta. Scandic Parkissa kerroshoito/siivous on ulkoistettu N-Clean nimiselle yritykselle. Näin ollen N-Clean:llä on vielä omat esimiehensä, jotka eivät kuitenkaan linkity hotellin toimintoihin muutoin kuin siivouksen yhteydessä. Viimeisimpänä Sales Team Leaderin alaisuudessa toimivat tapahtumajärjestäjät.

### 3.4 Vastaanotto

Parkin vastaanotossa asiakaskuntaa palvelee yhteensä kaksikymmentä työntekijää, joihin lukeutuvat hotellipäälikkö alaisinaan vuorovastaavat, sekä vastaanottotyöntekijät. Lähes kaikilla työntekijöillä on matkailualan koulutus taust-

talla. Scandic -ketjussa oppilaitosyhteistyö on tärkeässä osassa, jota toteutetaan niin luennoimalla, oppilastöiden avustuksella kuin myös harjoittelupaikkoja tarjoamalla. Opinnäytetyön yhteistyöyhteyksiin otetaan jatkuvasti lisää uusia opiskelijoita harjoittelijoiksi. Uusien harjoittelijoiden tulo töihin on aina iso prosessi, joten on tärkeää, että perehdytys toimii kaikissa vaiheissa mutkattomasti.

Aihe opinnäytetyölle kumpuaakin työntekijöiden omista ajatuksista. Kun suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että jokin osa-alue on päivitystä vailla, on aihe silloin jo itsessään kehittämisen arvoinen. Toinen tämän työn tekijöistä on yrityksessä töissä vastaanottovirkailijan tehtävissä ja aloittanut työnsä harjoittelijana. Omakohtaista kokemusta käytännön työstä on jo jonkin verran ja sitä on käytetty hyödyksi opinnäytetyön erivaiheissa ja perehdytysoppaan laatimisessa.

#### **4 PEREHDYTTÄMINEN**

Perehdytys ja työnohjaus ovat osa monien yritysten arkipäivää, sillä nykyään työntekijöiden vaihtuvuusprosentti on hyvin korkea ja työnkuvat muuttuvat. Jokaiselle uudelle työntekijälle pitäisi pystyä antamaan saman tasoinen perehdytys, jotta työn tekeminen sujuisi odotusten mukaisesti. Perehdyttäminen on laaja prosessi, jonka avulla tulokas saadaan tutustumisen kautta osaksi koko työyhteisöä. Ilman kunnollista perehdytystä työntekijän on vaikea sisäistää uusia työtehtäviä ja tapoja. Se lisää työntekijän stressitasoja sekä epävarmuutta omasta osaamisesta. Puutteellinen tai huonosti toteutettu perehdytys lisää myös työtapaturmien riskiä. (Karppinen 2015.)

Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä. Välillä kuitenkin varsinaisena opastajana toimii toinen työtoveri (Kuusi, 2009). Kokonaisvastuu on kuitenkin myös itse perehdytettävällä itsellään, jonka täytyy ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja aktiivisesta osallistumisestaan prosessiin onnistumisen takaamiseksi. Perehdyttäminen katsotaan tehdyksi silloin, kun opastaja ja opastettava tunnistavat tehtävään tarkoitetun osaamisen kriteerit täytetyiksi (Kuusi, 2009).

#### **4.1 Perehdyttäminen käsitteenä**

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia toimintamalleja, joilla työntekijä oppii tuntemaan uudet työtehtävänsä, tavat, henkilökunnan sekä työhön liittyvät odotukset. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdytys on työhön valmistavaa ja ohjaavaa toimintaa. Työntekijälle annetaan opastusta työnkuvasta, toimintatavoista, koneiden ja järjestelmien käytöstä, turvallisuusasioista sekä tutustutaan henkilökuntaan. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Perehdyttäminen on hyvin tärkeä osa uuden työn aloittamista. Selkeä perehdytys auttaa uutta työntekijää oppimaan nopeammin. Perehdytyksen tarkoituksena onkin saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti itsenäiseksi työntekijäksi. Hyvän opastuksen avulla ongelmatilanteet, virheet ja tapaturmat vähenevät ja niitä osataan myös ennaltaehkäistä. Hyvin toteutettuna perehdytys antaa työntekijälle eväät uuden tiedon sisäistämiseen ja tutustumiseen sekä lisää motivaatiota työntekoon. Työntekijän on näin ollen myös helpompi sitoutua työpaikkaansa. (Työsuoja 2016.)

Perehdytys vaikuttaa työntekijän tulevaan toimintaan ja työskentelytapoihin, osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Se on samalla henkilöstön kehittämistä ja onnistuneen perehdytyksen avulla voidaan parantaa työntekijöiden ja yrityksen laatuosaamista. (Eräsalo 2008, 60.)

#### **4.2 Perehdyttäminen prosessina**

Perehdyttäminen on aikaa vaativa projekti, joka alkaa jo rekrytoinnista lähtien. Jo silloin työntekijälle tulisi antaa kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Hyvä perehdytysprosessi on etukäteen suunniteltu, siinä huomioidaan, millainen uusi työntekijä on ja mitä hänen täytyy tietää työstä. (Eräsalo 2008, 60.) Jo rekrytointivaiheessa on tutustuttu hieman työntekijään ja hänen työskentelytapansa. Jokainen onkin omanlaisensa persoona ja yksilö. Se täytyy ottaa huomioon koko perehdytysprosessissa, jotta työn tekemisestä tulee mielekästä molemmiin puolin. Itse prosessi voi kestää muutamasta päivästä muutamaankuukauteen.

Perehdytyksen suunnittelu on välttämätön osa koko perehdytysprosessiin valmistautumista. Työnantajalla sekä perehdyttäjällä täytyy olla selkeä konsepti

ja periaatteet, miten toimitaan työntekijän tullessa uuteen työpaikkaan. Eräsalo (2008, 64–65) mukaan perehdytysuunnitelmaan kannattaa sisällyttää tavoitteita, joita seurataan perehdytysprosessin edetessä. Sovitut tavoitteet ohjaavat ja tukevat oppimista ja harjoittelijan tiedon sisäistämistä on helpompi seurata. Yrityksen arvot ohjailevat myös toimintaa. Suunnittelussa tulisi huomioida arvojen linkittymistä arkisen työn tekemiseen, ja kuinka ne vaikuttavat yrityksen tulokseen. Eräsalo kertoo, että perehdytysuunnitelma koskee usein uusia työntekijöitä, mutta suunnitelmaa voi soveltaa myös muissa tilanteissa. Esimerkiksi uusien koneiden ja järjestelmien uusimisen yhteydessä, työnku- van muuttuessa tai työntekijän palatessa töihin pitkän poissaolon jälkeen. Täl- löin puhutaan työnopastuksesta, jolloin itse työtehtäviin tarvitaan perehdytystä ja kertausta. Eräsalo korostaa, että perehdytysuunnitelmasta tulee selvitä, kenellä on vastuu suunnitelman ja muiden perehdytysmateriaalien päivittämi- sestä. Paras aika materiaalien uusimisille olisi aina silloin, kun uusi perehdy- tysprosessi on edessä. (Eräsalo 2008, 66.)

Hokkasen ym. (2008) mukaan perehdyttämispöytäselitys voidaan jakaa karkeasti neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on aika ennen työn aloitusta, toinen vaihe on ensimmäinen päivä, kolmas on ensimmäinen viikko ja viimeinen vaihe on ensimmäiset kolme kuukautta. Perehdytysaika voi vaihdella työpai- kasta ja tehtävistä riippuen, mutta usein on hyvä, että perehdytykselle on jär- jestetty riittävästi aikaa, sillä uuden oppiminen vie oman aikansa. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Taulukossa 1 neliosaisen perehdytysprosessin vaiheet on ha- vainnollistettu taulukkomuotoon. Taulukon osioissa on tarkennettu, mitä kun- kin jakson aikana perehdytysprosessiin tulisi sisällyttää, niin esimiehen, en- nalta nimetyn kummin sekä perehdytettävän asemassa. Kummi on esimiehen nimeämä kokeneempi työntekijä, joka voidaan määrätä vastaamaan uuden työntekijän perehdytyksestä ja ohjauksesta.

Taulukko 1 Perehdyttämisen vaiheet (Hokkanen ym. 2008, 68)

	<b>Esimies</b>	<b>Kummi</b>	<b>Perehdytettävä</b>
<b>Ennen töiden aloitusta</b>	Hoida työsopimus kuntoon. Kerää työntekijän henkilötie- dot (palkanmaksua varten) Lähetä sopimustiedot palkan- laskentaan. Nimeä kummi.	Lähetä tervetulopaketti. Kerro tulevasta työnteki- jästä lähiympäristölle.	Allekirjoita työsopi- mus. Ilmoita henkilö- tiedot päällikölle. Tutustu tervetulo- pakettiin.



	Järjestä työtilat. Hanki tarvittavat työkalut. Järjestä kulkuoikeudet. Suunnittele tehtävät ja tavoitteet.		
	<b>Esimies</b>	<b>Kummi</b>	<b>Perehdytettävä</b>
<b>Ensimmäinen päivä</b>	Toivota työntekijä tervetulleeksi. Esittele kummi. Käy läpi työtehtävät ja tavoitteet.	Esittele oma työpiste. Näytä, mistä tarvikkeet saa. Esittele ruokajärjestelyt. Näytä sosiaalityilat. Esittele lähimmät kollegat. Käy läpi hallinnolliset tehtävät. Esittele sosiaalinen ympäristö (kerhot yms.) Käy läpi perehdyttämisen vaiheet.	Opi.
	<b>Esimies</b>	<b>Kummi</b>	<b>Perehdytettävä</b>
<b>Ensimmäinen viikko</b>	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä. Ohjaa työtehtäviä.	Järjestä koulutus tai ohjaus. Hoida ensimmäiseltä päivältä ylijääneet tehtävät. Tutustuta viikkokokouksiin. Tutustuta sosiaalisiin tapahtumiin. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Osallistu. Aloite työnteko. Tee paljon kysymyksiä. Tutustu ihmisiin. Tutustu tiloihin ja organisaatioon. Anna palautetta perehdyttämisestä.
	<b>Esimies</b>	<b>Kummi</b>	<b>Perehdytettävä</b>
<b>Ensimmäiset kolme kuukautta</b>	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Tutustuta säännöllisiin tapahtumiin. Järjestä koulutus tai ohjaus. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Tutustu organisaatioon ja työtehtäviin (tarkistuslistan perusteella). Kerää kehitysideoita. Anna palautetta perehdyttämisestä. Anna kehitysideoita.

Eräsalon mukaan (2008, 65) jo rekrytointivaiheeseen sisällytetään yleistä tietoa yrityksestä, toimintaperiaatteista ja arvoista. Mitä pitemmälle rekrytointi etenee, sitä enemmän ja syvempää tietoa yrityksestä annetaan. Hokkasen ym. (2008, 64–65) mukaan ennen töiden aloitusta vastuu perehdytyksestä on

ennen kaikkea esimiehellä. Esimies käy läpi perehdytyksen suunnittelua ja jakaa mahdollisesti vastuuta muille työntekijöille. Ennen uuden työntekijän saapumista on suotuisaa hoitaa tärkeät asiat etukäteen, jotta aloitus sujuisi mahdollisimman sulavasti. Tällä tavoin työntekijälle luodaan positiivinen ja hyvä kuva organisaatiosta.

Toinen perehdytyksen vaihe on ensimmäinen päivä, jolloin työsuhde solmitaan. Silloin allekirjoitetaan työsopimus sekä sovitaan työn aloittamisesta, työtehtävistä ja tavoitteista. Ensimmäisenä päivänä esimies tai määrätty kummi opastaa työntekijää talon tavoille, esittelee tulokkaan muulle henkilökunnalle, kertoo yleisistä käytännöistä, antaa tarvittavat työtekovälineet sekä kertoo muuta tärkeää informaatiota. Tässä vaiheessa on tärkeää, että perehdyttäjä esittelee perehdytysuunnitelman työntekijälle ja kertoo mitä on luvassa. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi perehdytysjakson kesto, tavoitteet ja tärkeimmät työtehtävät. Perehdytysaikataulun läpikäyminen auttaa selkeyttämään opastukseen käytettävää aikaa ja laajuutta. Ensimmäisen päivän jälkeen työntekijälle tulisi olla selvää, mitä häneltä odotetaan työn puitteissa. (Hokkanen ym. 2008, 65, 68.)

Ensimmäinen työviikko on työtehtävien opettelua ja sisäistämistä. Jos työtehtävät eivät ole aiemmin tuttuja ja harjoitteluun tarvitaan ohjaajan apua, se kannattaa ajoittaa ensimmäiselle viikolle. Vastuu perehdyttämisestä on ensimmäisen viikon aikana vielä esimiehellä tai kummiohjaajalla, mutta vastuun määrä alkaa siirtyä koko ajan enemmän itse työntekijälle. Ensimmäisellä viikolla perehdyttäjä ohjaa työntekijää esimerkiksi viikkokokouksiin, palaveriin ja muihin sosiaalisiin tapahtumiin. Viikon aikana perehdyttäjä on tukena ja apuna sekä vastaamassa työntekijän kysymyksiin. (Hokkanen ym. 2008, 66, 68.)

Kolmen ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäjä tai nimetty kummi vastaa työntekijän kutsumisesta erilaisiin tapahtumiin ja esittelee niiden etiketin. Perehdytyslistan läpikäynti on suotavaa käydä perehdytyksen loppuvaiheilla, jotta työntekijä on varmasti saanut opastuksen ja ohjeet kaikkiin työtehtäviin ja tilanteisiin. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

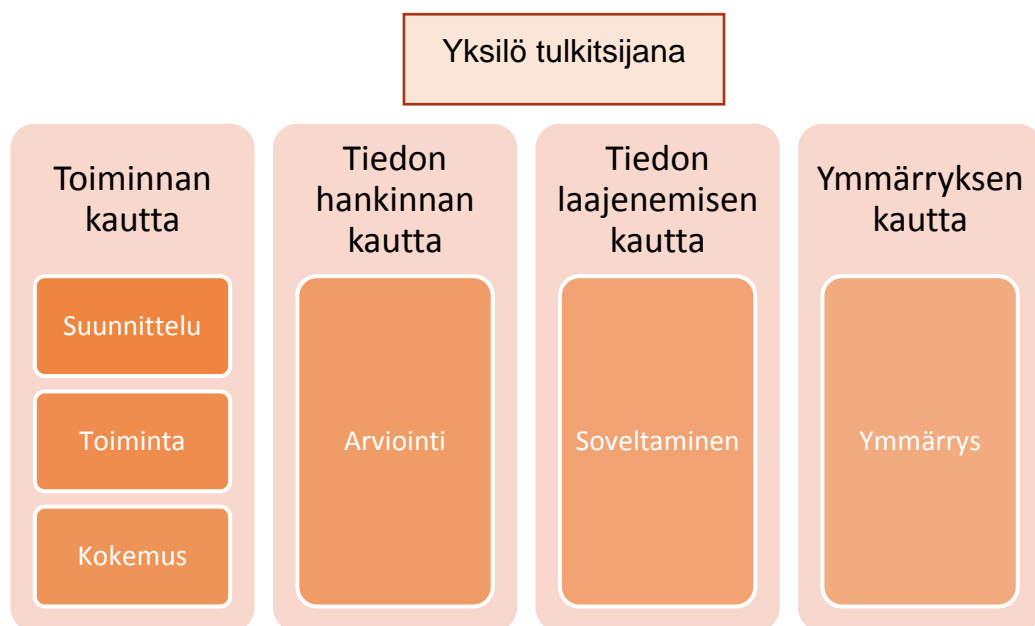
Perehdyttämisprosessin eri vaiheissa on tärkeää käydä seurantakeskusteluja esimiehen kanssa. Keskustelujen ohessa palautteen antaminen on hyvä keino

seurata perehdytyksen onnistumista. Perehdytysjakson loppuksi on syytä käydä arviointikeskustelu, jossa käydään läpi perehdytysprosessin etenemistä sekä työntekijän kehitystarpeita ja -ideoita. (Eräsalo 2008, 65; Hokkanen ym. 2008, 69.) Palautteen antaminen on oleellinen osa perehdytysprosessia. Palautteen avulla työntekijä voi kehittää itseään ja se antaa motivaatiota työn tekemiseen. Perehdytettävältä saadun palautteen pohjalta perehdytysprosessin ongelmakohtia ja haasteita voidaan kehittää. Usein yritysten perehdytys toteutetaan samalla kaavalla vuodesta toiseen, eikä näin ollen päivitettäviä asioita huomioida helposti.

Prosessin kulkua ja huomioitavia asioita voidaan muunnella yrityksestä ja työtehtävistä riippuen. Toiselle yritykselle sopivat erilaiset metodit kuin toiselle. Karkea suunnitelma olisi kuitenkin hyvä olla jokaisella työpaikalla ja yksiköstä riippuen jopa jokaisella osastolla, jotta prosessin etenemisen seuranta olisi helpompaa.

### 4.3 Yksilö tulkitsijana perehdytysprosessissa

Perehdytysprosessin keskipisteenä oleva uusi työntekijä tai harjoittelija on omien kokemustensa ja uuden tiedon valossa tulkitsija työyhteisössä. Kuvassa 3 on kuvattu, mitä kautta Helsilän (2009, 49) mukaan yksilö tulkitsee saamaansa tietoa.



Kuva 3. Yksilö tulkitsijana perehdytysprosessissa (Helsilä 2009, 49)

Kaikki lähtee toiminnan suunnittelusta. Opastus suunnitellaan niin, että perehdytettävä henkilö pystyy itsenäisesti, mutta alkuvaiheessa myös toisten opastuksella toimimaan osana yhteisöä, opettelemalla ja kokeilemalla. Toiminnan kautta hän saa kokemuksia ja oppia. Oppimisen ja työn arviointi on tärkeää kaikissa prosessin vaiheissa. Sitä saa omalta esimieheltä, sekä toisilta työkaivereilta. Arvioimalla omaa työskentelyä ja saamalla palautetta, pystytään kehittymään ja saamaan tietoa siitä, mitä jo osataan ja mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä. Kokeilemalla, oppimalla ja arvioimalla päästään työssä siihen, että omaa osaamista voidaan soveltaa työn ja yrityksen vaatimusten mukaisesti. Tietoa kerääntyy jokapäiväisen työn ja vuorovaikutuksen avustamana ja jota kautta myös ymmärrystä kertyy niin omasta toiminnasta kuin myös yksikön sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. (Helsilä 2009, 49.)

#### **4.4 Vastuunjako**

Harjoittelijalla on aina vähintään yksi keskeinen perehdyttäjä, joka huolehtii harjoittelijan ohjauksesta. Yleensä perehdytyksestä vastaa lähin esimies sekä kummi, tutor tai joku muu kokenut kollega. Esimiehen vastuulla on hallinnollisista asioista huolehtiminen, työtehtävien jakaminen sekä työyhteisöön mukaan ottaminen. Vastuuta voidaan jakaa nimetyille kummille, joka auttaa uutta harjoittelijaa pääsemään sisälle uuteen organisaatioon ja työskentelytapoihin. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Hokkasen ym. mukaan (2008, 63) kummiksi nimetty vastuuhenkilö auttaa työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä. Joskus esimiehen opastus voidaan kokea muodolliseksi, ja siksi työntekijän onkin mukavampi saada perehdytystä "epävirallisemmin" kummin kautta. Kummi on usein kokeneempi kollega, jolle voi jutella niistä asioista, joista ei halua keskustella oman esimiehen kanssa. Kummitoiminnasta on hyötyä organisaation monille osille. Kummin hyödyntäminen voi vapauttaa esimiehen aikaa. Organisaatioissa, joissa uusia työntekijöitä tulee jatkuvasti, esimiehen aika kuluisi pelkästään perehdyttämiseen. Tämän vuoksi on järkevää jakaa perehdytyksen vastuuta muille osaville kollegoille. Hokkanen ym. tuovat esiin myös kummiksi nimeämisen arvon. Työntekijän määrääminen kummin tehtävään on kunnia, ja se on mahdoli-

suus näyttää omaa osaamista. Sen vuoksi kummille on syytä varata aikaa perehdytyksen toteuttamiseen, sillä kummin motivaatio vaikuttaa uuden työntekijän motivaatioon. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Vaikka perehdyttäminen onkin usein esimiehen tai muun vastuuhenkilön tehtävä, uuden työntekijän perehdyttäminen koskettaa lähes jokaista työyhteisön jäsentä. Usein perehdytyksen yhteydessä tulokas tarkkailee kokeneita työntekijöitä ja ottaa heistä mallia. Eräsalon (2008, 67) mukaan perehdyttäjien työnjaon on kuitenkin oltava selkeää, jotta ei synny väärinymmärryksiä toisten tehtävissä asioita eri tavalla kuin toiset. Jokin tehtävä voi jäädä kokonaan käsittelemättä, jos perehdyttäjien keskistä roolijakoa ei ole sovittu selkeästi. (Eräsalo, 2008, 67.)

#### **4.5 Perehdytyksen merkitys**

Perehdytyksellä on valtavan suuri merkitys niin työntekijälle kuin itse yrityksellekin. On hyvin paljon merkitystä, millaisen perehdytyksen työntekijä on saanut ja millaiseksi hän tuntee olonsa työyhteisössä. Perehdytyksellä on vaikutusta muun muassa itse työn tekemiseen ja yritykseen sitoutumiseen, motivaatioon, työn laatuun, osaamiseen, ammattitaitoon, työhyvinvointiin sekä turvallisuuteen. Hokkanen ym. mukaan (2008, 62) mitä nopeammin työntekijä omaksuu tehtävänsä sekä oppii tuntemaan työtoverinsa ja muut käytännön asiat, sitä nopeammin hän pystyy keskittymään itse työntekoon. Ilman kunnollista perehdytystä voi työntekijä vielä monien kuukausienkin jälkeen olla epävarma työtehtävistään, jolloin työhön käytettävää aikaa tuhlaantuu turhaan harkitsemiseen.

Hotellissa vastaanottovirkailijat ovat ensimmäisiä henkilökunnanjäseniä, joita asiakkaat kohtaavat tullessaan hotelliin. Vastaanottovirkailijoiden täytyy olla ammattimaisia, asiakaspalveluhenkisiä sekä osata auttaa ja neuvoa asiakkaita parhaan mukaan. Sen vuoksi onkin tärkeää, että jokainen vastaanotossa työskentelevä saa hyvän perehdytyksen ja ohjeet toimintatapoja varten.

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen asenne yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Tämän takia on oleellista selvittää esimerkiksi

työtä ohjaavia arvoja ja muita tärkeitä toimintatapoja, jotka kuuluvat arkipäiväisiin työn askareisiin. On hyvä painottaa, mikä on hyväksyttävää ja millaista toimintaa työntekijältä toivotaan. (Eräsalo 2008, 60.)

Perehdytys vaikuttaa monen tekijän kautta työhyvinvointiin. Siihen vaikuttavat muun muassa työn luonne, työyhteisön ilmapiiri, esimiestoiminta, työn hallinnan tunne työntekijän oma näkemys työyhteisöstään. (Docendum 2017.) Perehdytyksen laatu sekä sen tuomat tiedot ja taidot ovat yhteydessä yksilön sosiaaliseen, henkiseen sekä fyysiseen hyvinvointiin, mitkä näkyvät työssä sosiaalisissa taidoissa sekä käyttäytymisessä. Työterveyslaitoksen (2017) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa niin organisaation kuin itse työntekijänkin puolelta. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työn tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin sekä tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2017.) Hyvin toteutettu perehdytys tukee asenteen ja suhtautumisen kautta työntekijän työhyvinvointia.

Perehdytys vaikuttaa työntekijän osaamisen kautta työturvallisuuteen. Mitä paremmin perehdytyksessä on painotettu olennaisia työturvallisuusriskejä ja niiden ehkäisyä, työntekijän on helpompaa välttää vaaratilanteita ja näin ollen parantaa työnlaatua ja minimoida ylimääräisiä kustannuksia. Työturvallisuuskeskuksen mukaan (2017) työhönopastuksen puutteet ovat yleisiä työtapaturmien syitä. Sen vuoksi perehdytysprosessiin on ehdottomasti sisällytettävä turvallisuusasioihin liittyvien aiheiden läpikäynti.

#### **4.6 Hyvän perehdyttäjän ominaispiirteet**

Perehdyttäjältä vaaditaan monenlaista osaamista niin perehdytettävän näkökulmasta kuin myös yritystä palvelevana käsitteenä. Työnopastuksessa on ensisijaisen tärkeää, että yrityksessä perehdyttäjä ottaa aikaa ja antaa mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteisiin uuden alaisen kanssa. Hänen tulee myös huomioida erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, millaista kieltä käyttää sekä millaisia välineitä hyödyntää ohjeistaessaan (Helsilä 2009, 87-91). Kansanen (2004, 27) kirjoittaa kirjassaan *Esimies valmentajana*, että perehdytettävälle henkilölle tuleekin antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista palautetta. Perehdyttäjän tulee osata kuunnella uutta työntekijää ja pyrkiä ohjeistamaan tätä hä-

nen osaamisensa mukaan. Kansanen (2004, 27) mainitsee vielä, että työnohjaajan kuuluu luoda suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita uudelle työntekijälle. Perehdyttäjällä täytyisi näin ollen olla pelisilmää sille, missä vaiheessa perehdytettävänä oleva on valmis haasteisiin ilman kokoaikaista ohjausta.

Työnohjaajan tulee huomioida, että jokainen perehdytettävä on erilainen. Toiset osaavat asiat nopeammalla tahdilla kuin toiset. Jotta uudella työntekijällä on mahdollisimman laaja tietotaito ja osaaminen tekemiseensä, on hyvä muistaa kolme erilaista perehdyttämisen kohdetta, joihin tulee kiinnittää huomiota; yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen sekä itse työhön perehdyttäminen. (Helsilä 2009, 48.) Perehdyttäjän tulee antaa tarpeeksi materiaalia ja tietoa yrityksestä, johon työntekijä on tulossa, jotta tämä voi sisäistää, minkälaisesta yrityksestä on kyse. Ohjaajan tulee esitellä itse työpaikkaa ja kertoa missä mitäkin sijaitsee sekä esitellä henkilökuntaa. Voi olla, että uudella työntekijällä ei ole kauheasti tietoa itse työnteosta, josta on hyvä kertoa myös se, mitä se pitää sisällään ja mitä odotuksia itse yrityksellä on harjoittelijan suhteen.

Ei pidä unohtaa myöskään sitä, että perehdyttäjän tulee olla luottavainen ja kannustava sekä helposti lähestyttävä, jolta voi tiukan paikan tullen ja kiireenkin keskellä kysyä apua ongelmatilanteisiin. Kannustavalla asenteella tarkoitetaan erilaisissa tilanteissa positiivista palautteen antoa, sekä myös sitä, että ongelmatilanteisiin uskalletaan päästää kokematonkin henkilö, kannustaa tätä tarttumaan uusiin haasteisiin ja tilanteisiin.

Perehdytyksen alkuvaiheessa vastuu on ensisijaisesti perehdyttäjällä. Esimies tai perehdyttäjäksi nimetty kummi hoitaa työntekijän hallinnollisia asioita, joten niistä täytyy osata huolehtia asianmukaisesti. (Hokkanen ym. 2008, 63.) Perehdyttäjällä on oltava laaja tietämys kaikista talon tavoista sekä motivaatiota tiedon päivittämiseen ja ylläpitämiseen.

#### 4.7 Perehdytyksen haasteet

Työelämän jatkuvien muutosten takia perehdytyksessä kohdataan yhä enemmän erilaisia haasteita. Haasteita voi olla esimerkiksi vuokratyövoiman käyttäminen, ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden opastus tai työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Uusi työntekijä tarvitsee aina jonkin asteisen perehdytyksen, vaikka aikaisempaa kokemusta alalta olisikin. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi kuitenkin alentaa perehdytyksen laatua ja tavoitteiden seuraamista. Vuokratyöläiset, tarvittaessa työhön kutsuttavat työntekijät sekä lyhyet harjoittelu- ja työelämäntutustumisjaksot tuovat omat haasteensa työntekoon. Lyhyessä ajassa ei ehdi sisäistämään kaikkea uutta ja se voi näkyä työn jäljessä. Vaara (2015) kertoo artikkelissaan, että työtehtäviin perehdyttämisen pitää seurata työn muutosten perässä. Työn tekemisen paikat ja muodot muuttuvat ja ne täytyy ottaa huomioon perehdytyksessä.

Ulkomaalaistaustaisten tai huonosti suomea puhuvien työntekijöiden perehdyttämisessä voi tulla esiin viestinnällisiä haasteita. Myös eri kulttuurien erilaiset hierarkiakäsitykset ja ajankäyttötavat voivat aiheuttaa haasteita. (MOTY 2017.) Viestinnällisestä näkökulmasta katsoen perehdytysmateriaalien täytyisi olla jokaiselle työntekijälle selkeää ja helppolukuista äidinkielestä huolimatta. Epäselvä ja ristiriitainen perehdytysmateriaali luo epävarmuutta ja vaikeuttaa oppimista.

Toni Saalastin (2017) blogikirjoituksen mukaan hankaluuksia voi syntyä silloin, kun perehdytysprosessin työnjakoa ei ole jaettu selkeästi. Jos perehdytys on vain yhden henkilön vastuulla, on muiden työntekijöiden hankala tietää, kuinka laajasti perehdytettävä on sisäistänyt tarvittavat asiat tai millä tavalla perehdytystä on käyty läpi. Jos taas mukana on liian monta perehdyttäjää, voi uuden työntekijän olla vaikea hahmottaa perehdytystä kokonaisuutena. Saalastin (2017) mukaan se, että perehdytyksen vastuu ja tehtävät on listattu, ei riitä. Tarvitaan tarkkoja tavoitteita, palautetta ja kehitysideoita. Koko työyhteisön osallistuminen perehdytykseen on tietysti toivottavaa siinä mielessä, että perehdytettävä saa organisaatiosta hyvän kuvan ja omaksuu oikeat toimintamallit.



Yksi haaste perehdyttämisessä on sen suunnittelu sekä aikatauluttaminen. Eräsalon mukaan (2008, 60) suunnitelmallinen työntekijän perehdyttäminen vaikuttaa unohtuneen monissa yrityksissä. Ajatellaan, että työntekijä oppii työn tekemällä ja kokemalla, ja materiaalit voidaan kokea hidastaviksi. Joissain työpaikoissa näin toimitaankin, mutta silloin työ opitaan erehdyksen kautta. Virheistä oppii, mutta yrityksille järkevämpää olisi järjestää perehdytykselle aikaa sekä hyvät, oppimista tukevat materiaalit. (Eräsalo 2008, 60). Persoonana on tässäkin asiassa huomioitava. Materiaaleja on ehdottomasti hyvä ja syytäkin antaa luettavaksi. Kuitenkin jokainen oppii omalla tavallaan ja toiselle materiaalityttömyys voi olla parempi, jolloin oppi tulee muiden aistien avulla – näkemällä ja kuuntelemalla.

Yhdeksi perehdytyksen haasteeksi Saalasti (2017) listaa kiireen. Se on hyvin tyypillinen syy perehdytyksen laiminlyönnille. Ratkaisuksi kiireen voittamiseen Saalasti ehdottaa tapaamisten aikatauluttamista, teknologian käyttämistä kommunikointiin sekä kirjallisen suunnitelman tekemistä. (Saalasti 2017.) Hotelli- ja ravintola-alalla kiireisyys ja nopeat muutokset kuuluvat työn luonteeseen. Työntekijöiden tulee olla tehokkaita ja hoitaa jokainen asiakas kunnialla. Työntouhun keskellä on hankalaa omaksua uusia asioita, kun perehdyttäjät vaihtuvat ja suunnitelmat muuttuvat. Aikaa uuden työntekijän kunnolliseen perehdyttämiseen voi olla hankala löytää, ja sen takia perehdytyksen suunnittelu voisikin auttaa kiireen hallinnassa.

#### **4.8 Lainsäädäntöä**

Lähes kaikkea yritystoimintaa ohjaa lainsäädäntö. Lakiin perustuen työnantajan vastuulla on opastaa uusi työntekijä työhönsä riittävästi. Tähän lakiin sovelletaan myös oppilaitoksista tulevien harjoittelijoiden työtä. Työturvallisuuslaissa (2002/738.) sanotaan, että työnantajan on riittävästi perehdytettävä ja annettava tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. On myös huomioitava, että työntekijällä on ammattinsa, osaamisensa ja kokemuksensa puolesta tarpeeksi tietoa. Kuitenkin, olipa hänellä kuinka paljon tietotaitoa jo ennestään, häntä on opastettava uuteen työhön, sen olosuhteisiin, työmenetelmiin ja työvälineisiin. Myös työn muuttuessa, uudet työmenetelmät on ohjeistettava henkilöstölle tarkasti. Perehdytettävälle on työympäristön lisäksi annettava tietoa

turvallisuutta ja terveyttä vaarantavista tekijöistä sekä kuinka niitä voidaan ennaltaehkäistä. Lain tarkoituksena onkin perehdytettävän työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen parantamalla työympäristöä ja työolosuhteita niiden niin vaatiessa. Näin turvataan työntekijän työstä ja työympäristöstä mahdollisesti johtuvia fyysisiä ja henkisiä haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

#### **4.9 Viestintä perehdytyksessä**

Työyhteisön viestintä on merkityksellinen niin yksilöille kuin yrityksen liiketoiminnalle. Hyvällä viestinnällä rakennetaan vahvaa yhteisöä ja varmistetaan avoin tiedonkulku kaikkien yhteisössä olevien välille (Kuusi 2011, 5). Yrityksen näkökulmasta viestinnän tulee olla toimivaa, koska sillä edistetään työyhteisön vision, tavoitteiden ja strategioiden saavuttamista. Se rakentaa sekä vahvistaa työyhteisön kulttuuria sekä yhteisöllisyyttä. Yksilön näkökulmasta perehdytyksen onnistuminen on ensisijaisen tärkeää, jotta luottamus vahvistuu sekä osaaminen kasvaa. Tavoitteita on helpompi saavuttaa, kun tietää, mitä tekee ja ymmärtää myös hakea tietoa silloin, kun oma osaaminen ei enää riitä. Viestinnän tulee olla kaksipuolista vuorovaikutusta, käyttäen kuitenkin erikanaavia viestintään eri tilanteissa. Tästä puhutaan seuraavassa kappaleessa lisää. (Juholin 2009, 21–22.)

##### **4.9.1 Viestinnän kanavat perehdytyksessä**

Edellisessä luvussa puhuttiin viestinnän kaksipuolisuudesta, eli siitä että viestillä on tietty vastaanottaja ja lähettäjä, jotka kommunikoivat keskenään tiedostaen ja ymmärtäen toistensa päämäärät viestissään. Viestintä ei kuitenkaan yritysmaailmassa ole aina kaksipuolista, jolloin sitä kutsutaan tiedottamiseksi. Käy tilanteita, joissa viesti lähetetään eteenpäin, esimerkiksi sähköisesti, johon kukaan ei vaivaudu vastaamaan mitään. Tilanteeseen voi olla monia eri syitä. Viestin aihe ei ehkä esimerkiksi kiinnosta, jolloin sitä ei noteerata eikä siihen olla kiinnostuneita sen enempää silloin vastaamaankaan. Voi myös olla, että viestiä ei yksinkertaisesti ole ymmärretty tai siitä ei ole otettu enempää selvää (Juholin 2009, 36.). Yksipuolinen viestintä voi olla hyvä tiedottamisen lähde, mutta mietittäessä työnopastusta ja kommunikointia, se ei ole paras keino viestiä uusista asioista uudelle työntekijälle.

Työyhteisön viestinnän perusedellytys on, että viestintään osallistuvat ymmärtävät viestin sisällön ja vastaavat siihen sen edellyttämällä tavalla. Yhteisön yhtä viestintätapaa kutsutaan päivittäisviestinnäksi, johon lukeutuvat esimiehen ja tiimin välinen viestintä sekä tiimin jäsenten keskinäinen viestintä. Perehdytystä ajatellen, esimiehen ja tiimin välinen vuorovaikutus on alusta lähtien tärkeää, jotta perehdytettävä ymmärtää oman osansa ja tehtävänsä tiimissä. Esimiehen ja alaisen välillä on hyvä käydä keskusteluja, jotta perehdytettävä saa palautetta omasta työskentelystään, mutta myös siksi, että myös perehdytettävä voi antaa palautetta omasta ohjauksestaan. Välillä päivittäisviestintä on myös tiimin jäsenten välistä, jolloin päivittäisiin askareisiin tarvittavat tiedot eivät tule esimieheltä vaan työtoverilta. Työssä vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä on tärkeää, jotta myös heidän kanssaan kommunikaatio on sujuvaa, eikä ole esteitä avun pyytämiselle myös heiltä. (Juholin 2009, 42.)

Koska vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää, on suuremmallekin joukolle viestimiseen omat tehokkaat välineensä. Isommalle ryhmälle on helppo viestiä muun muassa seuraavin keinoin

- Osastonkokoukset
- Tiedotustilaisuudet
- Intranet

Näitä keinoja käyttämällä saadaan tietoa nopeasti suuremmalle osalle henkilökuntaa ja esimerkiksi kokouksissa, asioista on mahdollista kysyä lisää heti paikan päällä. Åbergin (2006, 108) mukaan muita sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi luottamusmiesverkosto, toimitusjohtajan haastattelutunti kiertokirjeet, pikatiedotteet, henkilöstölehti sekä vuosikertomukset. Osa näistä viestintätavoista ovat muutoksessa sähköisen viestinnän noustessa käytetyimmäksi menettelytavaksi.

Nämä kaikki edellä mainitut viestintäkeinot lukeutuvat sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvaa tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä. Vastuu viestinnästä on yrityksen johdolla. Vaikka johto olisi tietoinen esimerkiksi tulevista muutoksista,

eivät työntekijät tiedä muutoksista välttämättä mitään, jos heitä ei ole informoitu. (Fulmore, 2012). Esimiesten täytyy siis olla sitoutuneita viestimään alaisilleen, jotta oikea tieto kulkee eteenpäin.

Työntekijän oma aktiivisuus kuitenkin vaikuttaa perehdytykseen. Täytyy olla aktiivisesti kiinnostunut siitä, mitä opetetaan ja myös kirjata muistiin asioita, joita on jo opeteltu. Jos tuntee, ettei ole täysin tietoinen jokaisesta sen hetkestä asiasta työpaikalla, täytyy asioista myös itse ottaa selvää ja kysyä. Syy huonoon viestimiseen ei siis aina ole välttämättä viestin lähettäjässä, vaan vastaanottajan oma kiinnostus vaikuttaa lähetettyyn aiheeseen. Åberg (2006, 111) toteaa, että usein sisäisen viestinnän vaikutukset ovat epäsuoria. Hyvin toteutettu sisäinen viestintä auttaa henkilöstöä pysymään ajan tasalla. Se antaa työntekijöille yhteisen tietopohjan työntekoon sekä vaikuttaa ilmapiiriin ja työmotivaatioon.

Kaikki yllämainitut sisäisen viestinnän tavat ovat osa perehdytysprosessia ja auttavat koko työyhteisöä etenemään yhteisten toimintatapojen mukaan. Perehdytysprosessissa voidaan käyttää näitä edellä mainittuja viestintämenetelmiä, jotka ohjaavat uutta työntekijää, helpottavat sosiaalista kanssakäymistä sekä auttavat ymmärtämään organisaation toimintamalleja.

#### **4.9.2 Sisäisen viestinnän haasteet**

Åbergin (2006) mukaan sisäisessä viestinnässä on neljä haastetta. Niitä ovat tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet sekä erilaiset tietotorit. Suurin haaste organisaation sisällä on usein tietojen liikkuminen. Monissa yrityksissä tietoa liikkuu liian vähän ja sen seurauksena syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö ilmenee niin, että organisaation työntekijät tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei ole kerrottu siitä. Tällöin "puskaradio"-ilmiö tulee esiin, ja ihmiset välittävät toisilleen tietoa, josta ei ole virallisesti tiedotettu. (Åberg 2006, 111.)

Toinen Åbergin määrittelemä haaste on tietovarastot ja verkot. Hän määrittelee, että joidenkin tietojen olisi hyvä pysyä paikallaan, mutta infoa tarvitsevan olisi hyvä päästä käsiksi niihin silloin, kun sitä tarvitaan. Tietokantoihin tulisi

tallentaa sellaista tietoa, jonka tarvetta on hankala ennakoida. Näihin lukeutuvat esimerkiksi henkilöstöedut tai sairauslomien menettelyt. Tietokannassa olisi hyvä olla saatavilla myös usein päivitettävät tiedot, kuten hinnastot, puhelinluettelo tai asiakastietokannat. (Åberg 2006, 112.)

Kolmanneksi viestinnän haasteeksi Åberg toteaa esimiehet. Esimies on kontaktihenkilö oman yksikön ja koko muun yrityksen välillä. Esimiehen on tunnettava oman yksikkönsä toiminta sekä myös omata laajempi kuva myös koko yrityksen toiminnasta. Esimies on merkittävässä asemassa sisäisessä viestinnässä ja hän on vastuussa tietojen liikkumisesta oman ja muiden yksiköiden välillä. (Åberg 2006, 112.)

Neljäntenä haasteena Åbergin (2006, 112) mukaan ovat *tietotorit* ja *ahaa-aukiot*. Nämä ovat rentoja, järjestettyjä tilaisuuksia yrityksen sisällä, johon työntekijät voivat osallistua ja heitellä omia ideoita ja ajatuksia. Tällaiset satunnaisviestintätavat virkistävät yritysten sisäistä viestintää ja voivat antaa uusia näkemyksiä ongelmatilanteisiin.

#### **4.9.3 Mitä on onnistunut viestintä?**

Onnistunut viestintä on organisaation toiminnan pohja (Piha 2014). Se näkyy siinä, että tiedonkulku on mutkatonta ja toimivaa, ja tieto liikkuu aktiivisesti talon sisällä. Tieto kulkee sisäisesti jokaisen korviin ja tiedon välittyminen kaikille luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöille luodaan tunne, että he ovat merkityksellisiä yritykselle ja että kaikki ovat vastuussa oman organisaation asioista. (Piha 2014.)

Hyvän viestinnän kautta työntekijät ovat helpommin sitoutuneita työhönsä. Vuorovaikutuksen ollessa molemminpuolista myös huhupuheet ovat vähäisempiä – tieto on kaikkien saatavilla ja huhupuheita ei tarvita, jolloin tulokset hyviä. Esityksessään Piha (2014) kertoo vuorovaikutuksen perusasioista. Positiivista vuorovaikutusta ei tulisi unohtaa, eikä siihen sisältyviä hyviä käytöstapoja; tervehtimistä, kiittämistä ja toisen huomioon ottamista. Hyvät käytöstavat auttavat osaltaan myös uutta työntekijää sopeutumaan työhön. Kun harjoittelija tuntee, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita esimerkiksi, kyselemällä ja muuten huomioon ottamisella, on työpaikalle aina mukava palata,

Hyvän viestinnän voi myös aistia tuloksista. Juholin (2009, 52.) kirjoittaa kirjasaan, kuinka viestinnän vaikutuksia voidaan arvioida. Se, onko viestinnällä ollut vaikutusta yhteisöön, voidaan huomata seuraavista asioista:

- Onko viestejä huomattu ja muistetaanko niitä?
- Lisääntyivätkö vastaanottajien tiedot?
- Paraniko nykyinen yhteistyö tai suhde?
- Saatiinko omia tavoitteita näkyviin?

Esimerkiksi yllämainituilla asioilla viestin lähettäjä voi arvioida, ymmärsikö vastaanottaja mitä haluttiin kertoa. Jos vastaus on negatiivinen, voidaan viestiä vielä muuttaa. (Juholin 2009,52.) Perehdytyksessä kannattaa miettiä yllämainittuja asioita, sillä jos viesti ei mene perille, ei vika välttämättä ole vastaanottajassa vaan viestin lähettäjässä.

Perehdytyksessä onnistunut viestintä näkyy siten, että uusi harjoittelija tietää, mistä tietoa saa ja osaa etsiä sitä tarpeen tullen, hän tietää millä tavoin sitä käytetään ja kuinka tietoa voidaan käyttää työssä hyödyksi. Harjoittelijan vastuulla on olla avoin, pyrkiä etsimään ja ottamaan tietoa vastaan. Esimiehen täytyy osata neuvoa ja opastaa ymmärrettävästi ja käyttää ajan tasalla olevia materiaaleja. Perehdytyksessä viestintä on tärkeää, sillä harjoittelija oppii asiat siten, miten ne hänelle kerrotaan ja näytetään. Tämän vuoksi viestintään kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti uuden työntekijän tullessa taloon.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat aineiston keräys- ja analyysimetodit, joita on pystyttävä selittämään selkeästi opinnäytetyössä. Tämä siksi, jotta lukija pystyy ymmärtämään tekstin merkityksen sekä myös arvioimaan työn uskottavuutta jälkeenpäin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 20). Myös Hirsjärvi ym. (2010,15) ovat samaa mieltä edellisten kirjailijoiden kanssa siitä, että tutkimustekstissä tulee olla esiteltynä tutkimusmenetelmät, joita on käytetty sekä se, miksi asioita on tehty tietyllä tapaa. Tuloksien tulee näin ollen olla niin hyvin tulkittavissa, että niistä voidaan edelleen tehdä lisää tutkimuksia (Hirsjärvi ym. 2010, 15).

Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyvät havainnointi sekä puolistrukturoitu haastattelu, joita seuraavissa alaluvuissa selitetään tarkemmin. Nämä kenttätyömenetelmät yhdessä soveltuivat parhaiten tähän työhön ja niiden avulla saatiin laajasti tietoa kehitettävästä aiheesta.

## 5.1 Havainnointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhtenä tutkimusmenetelmänä havainnointia eli observointia. Havainnointi on aineiston keräämisen sekä uusien havaintojen tuottamistapa. Tutkimusaineistoa kerätään esimerkiksi kuuntelemalla, katselemalla sekä tarkastelemalla tutkimuskohteen toimintaa. Tutkimushavaintoja voidaan tehdä esimerkiksi teksteistä, tilanteista, tapahtumista, ihmisten käyttäytymisestä kuten puheesta, ilmeistä, eleistä ja liikehdinnästä. (Vilka 2007, 38.)

Havainnointi tutkimusmenetelmänä on sopiva metodi yksittäisten ihmisten sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointi sopii myös tekstien ja ympäristön tarkasteluun. Se voidaan jakaa eri osiin; tarkkailevaan, osallistuvaan, aktivoivaan osallistuvaan, piilohavainnointiin sekä kokemalla oppimiseen. (Vilka 2007, 42–45.) Tässä opinnäytetyössä käytetään tarkkailevaa havainnointia (ulkopuolinen havainnointi) sekä osallistuvaa havainnointia (sisällä toiminnassa havainnointi).

Vilkan mukaan (2007, 43–44) tarkkailevassa havainnoinnissa kohdetta tarkastellaan ulkopuolelta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija itse ei ota osaa tutkittavaan toimintaan. Tarkkaileva havainnointi sopii tilanteisiin, joissa olosuhteet, kuten esimerkiksi asiakasvirrat, muuttuvat nopeasti. Osallistuvalla havainnoinnilla taas saadaan informaatiota suoraan tutkimuskohteen sisältä, jolloin tieto on vieläkin tarkempaa ja oikeanmukaisempaa. Osallistuvassa havainnoinnissa on tärkeää, että havainnoijan ja havainnoitavan kohteen välillä on jo sosiaalinen suhde, jotta havainnointia voidaan toteuttaa sisältäpäin.

Havainnointi on hieman työläs tutkimusmenetelmä, mutta sen avulla voidaan saada tietoa mitä käytännössä todella tapahtuu. Sen suurin valtti on saada suoraa informaatiota yksilöiden, organisaatioiden tai ryhmien menettelystä ja

vaikutuksista todellisessa elämässä. Siksi havainnoimalla voidaan välttää keinoitekoisuus, joka on monien muiden tutkimusmenetelmien taakka. (Hirsjärvi ym. 2010, 213.)

Koska opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä viestinnän näkökulmasta, on tärkeää nähdä ja kuulla kuinka asiat käytännössä esitetään. Havainnointiin käytetään apuna päiväkirjaa, johon merkataan kaikki tärkeimmät päivittäisiin askareisiin liittyvät havainnot ohjaustilanteista. Alla listattuna asioita, joita huomioidaan havainnoitaessa.

- Reagointi asiakaspalvelutilanteessa
  - o kuinka perehdyttävä hoitaa itse tilannetta vaikeassa asiakaspalvelutilanteessa ja kuinka nopeasti/helposti perehdyttäjä tulee auttamaan
- Millainen ohjaustilanne on?
  - o Kuinka perehdyttäjä opastaa? Onko rauhallinen?
  - o Millaista kieltä käytetään? Vaikuttaako asiakkaisiin?
- Keneltä apua saadaan yleisimmin? Onko työntekijä vai oma perehdyttäjä?
- Asiakkaiden huomiointi, lapsiasiakkaat
  - o Kuinka viestitään eri asiakaskunnalle

Havainnointia käytettiin haastattelun lisätukena, jotta tutkimustuloksista saatiin mahdollisimman kattavaa tietoa. Koska havainnoinnissa käytettiin kahta eri tapaa, osallistuva ja tarkkaileva havainnointi, saatiin monipuolisempaa tietoa havainnoitavasta kohteesta. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 83) toteavat, että havainnointi on yksin vaativa menetelmä, mutta yhdessä esimerkiksi haastattelun kanssa se tuo hedelmällisemmän lopputuloksen. Niiden kahden avulla voidaan myös huomata mahdollisia ristiriitoja, sillä havainnoimalla näkee asioita hetkessä. Ehkä huomataan käyttäytymisessä jotain muuta kuin mitä pelkällä haastattelulla saataisiin ongelmasta irti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83).

## 5.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Tässä opinnäytetyössä tutkimustietoa kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelumuoto mahdollisti vastausten suuntaamisen tiettyihin aiheisiin ennalta suunnitellun kysymysrungon avulla. Rungossa on valitut teemat ja niiden alla teemoihin koskevia kysymyksiä. Etukäteen suunnitellut kysymykset ohjaavat haastateltavia keskittymään vain tutkimusta koskeviin kysymyksiin ja aiheisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77.)



Haastattelumuoto tähän työhön on valittu avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun väliltä, jotta haastattelutilannetta ja kysymysrunkoa voidaan muunnella. Puolistrukturoitu haastattelu on joustavampi ja kysymysten asettelu on vapaampaa, kuin strukturoidussa haastattelumuodossa. Se ei tällä tavoin ole myöskään liian muodollista. Haastattelussa saadaan esille yksilön omia mielipiteitä tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Haastattelun suunnittelussa ja toteutuksessa täytyy ottaa huomioon useita asioita, jotka voivat vaikuttaa tulosten laatuun. Esimerkiksi haastateltavan näkökulma ja status kannattaa pitää mielessä. Itse haastattelutilanne voi olla eri haastateltavien kanssa erilainen. Tilanteessa vastauksiin saattaa vaikuttaa esimerkiksi kiire, haastattelun asetelma tai haastattelun eteneminen. Myös haastattelijan sekä haastateltavan sosiaaliset tiedot, kuten ikäero, kieli ja puhetapa voivat vaikuttaa tuloksiin. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu s.a.)

Mutta mikä on tärkeää mietittäessä juuri tämän opinnäytetyön päämääriä ja miksi juuri tämä menetelmä on kaikista paras vaihtoehto? Puolistrukturoidussa haastattelussa oletuksena on saada haastateltavalta yksilöllisiä vastauksia, hänen omia ajatuksiaan, kokemuksiaan sekä tuntemuksiaan esille (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Jokaisen yksilölliset mielipiteet ovat arvokkaita, jotta saadaan mahdollisimman oikeita ja rehellisiä vastauksia kehitettävään ongelmaan liittyen.

### **5.3 Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysillä, eli kirjallisten lähteiden analyysillä, saadaan lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Dokumenttianalyysin aineistoa voidaan kerätä ylös kirjatuihin haastatteluvastauksista, artikkeleista, verkkosivuista, raporteista tai muista kirjallisista materiaaleista. Dokumenttiaineiston käsittely perustuu tulkintaan ja loogiseen päättelyyn. Ennen aineiston tulkintaa, täytyy päättää, analysoidaanko pelkkä sisältö vai myös piiloviestit. Tällä tutkimusmenetelmällä voidaan selkeyttää tutkittavaa ilmiötä ja saada tutkimukseen selkeyttä. (Oppariapu s.a.)

Dokumenttianalyysia tehdessä täytyy olla kuitenkin myös tiettyä kriittisyyttä. Täytyy pohtia esimerkiksi, sitä kuka on koonnut aineiston? Mitä informaatiota aineisto sisältää? Onko aineisto lisäksi sellainen, jota voitaisiin hyödyntää, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen? Lähdekritiikki merkitsee myös, että materiaalia täytyy peilata myös omaan työhön, johon aineistoa tulee tarvitsemaan. Onko tämä informaatio juuri sitä, minkälaista tietoa täytyy saada. (Ekatuo 2014.)

Dokumentit voivat olla myös vaihtoehtoisena tutkimusaineistona, jos haastatteluiden tai kyselylomakkeiden avulla ei saada toivottavaa lopputulosta (Ekatuo 2014). Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysi oli yhtenä menetelmänä, sillä ilman edellisiin perehdytysmateriaaleihin perehtymistä olisi perehdytyspaketin päivitys ollut paljon aikaa vievämpi osuus tässä työssä.

Opinnäytetyön perehdytyksen nykytilan selvitystä varten analysoimme Scandic Parkin perehdytysmateriaaleja. Analysoinnin kohteena olivat työntekijän tehtävälista, tervetulopaketti, sekä muita perehdytykseen liittyviä materiaaleja. Materiaalien päivitys on jäänyt taka-alalle, ja sen vuoksi joissain teksteissä oli hyvin vanhaa ja väärää tietoa, joka tuli päivittää.

## **6 TUTKIMUSTULOKSET**

Opinnäytetyössä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, joiden tuloksia on tulkittu seuraavissa alaotsikoissa. Havainnointia käsitellään ensimmäisenä. Havainnoinnista syntyneet päätelmät tukivat haastatteluista saatuja tuloksia. Haastatteluista saatuja tutkimustuloksia selvennetään työssä jakamalla tulokset perehdytettävien ja perehdyttäjien antamiin vastauksiin. Ensisijainen tutkimusmenetelmä oli tässä työssä haastattelu, sillä siitä saatiin työn lopulliseen tuotokseen paljon materiaalia käytettäväksi.

### **6.1 Havainnointi**

Haastattelujen lisätukena käytettiin observointia, jotta saisimme totuudenmukaisemman kuvan perehdytyksestä ja harjoittelijoiden toiminnasta. Havainnoimme Scandic Parkin uusia harjoittelijoita yhteensä noin muutaman tunnin ajan. Observointimenetelminä käytettiin ei-osallistuvaa, ulkopuolelta havainnointia, sekä osallistuvaa havainnointia. Havainnointitilanteissa keskityttiin tarkkailemaan harjoittelijan ja perehdyttäjän välistä vuorovaikutusta sekä millä

tavalla tilanteet etenevät ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Samalla tarkkailtiin ympäristöä, oliko mahdollisesti ruuhkaa ja kiirettä, jotka vaikuttivat ohjaustilanteeseen. Oliko vastassa ongelmatilanteita, jotka vaikuttivat harjoittelijan toimintaan.

Jokaisella havainnointikerralla kirjasimme tarkkailun päätelmiä ylös päiväkirjaan. Päiväkirjaan kirjoitettiin tilanteessa esiin tulleita huomioitavan arvoisia asioita ja ilmiöitä. Niitä olivat esimerkiksi harjoittelijan eleet ja ilmeet sekä palvelutaito asiakastilanteissa. Kirjattiin muistiin harjoittelijan työtehtäviä ja niiden etenemistä. Perehdyttäjän ohjaamista vaativissa tilanteissa otettiin huomioon tilanteiden kulku ja harjoittelijan ja perehdyttäjän väliset vuorovaikutustavat. Työympäristöön vaikuttivat asiakasmäärät, ruuhkatilanteet ja aulan yleinen tunnelma. Materiaalia tuli yhteensä paljon verrattuna siihen, miten paljon sitä voidaan hyödyntää. Havainnointiajankohdat jaettiin aamuun, iltapäivään ja iltaan, jotta tilanteista saatiin mahdollisimman paljon todellista tietoa. Eri vuorokauden aikoina työtehtävät, asiakastilanteet sekä -määrät olivat erilaisia.

Havainnointikohteena olivat uudet hotellin vastaanoton harjoittelijat, sekä erilaiset perehdytystilanteet. Perehdytystilanteissa havainnointi kohdentui myös vastaavaan perehdyttäjään tai työntekijöihin. Osa havainnoitavista harjoittelijoista oli toiminut jo itsenäisesti jonkin aikaa, ja osa oli vielä aivan alkuvaiheessa harjoittelua. Havainnoitavista työntekijöistä ainoastaan yksi oli mies ja muut työntekijät olivat naisia. Kaikilla havainnoitavilla harjoittelijoilla oli jo hieman kokemusta asiakaspalvelualalta ja osalla jo jopa hieman hotellialaltakin. Perehdytysvastuussa oleva henkilö oli vuorovastaava, mutta hän ei ollut yleensä jokaisessa perehdytystilanteessa mukana. Tällöin harjoittelijaa auttoivat muut vastaanottovirkailijat, joilla suurimmalla osalla oli kokemusta työstä jo yli kolme vuotta. Alimmillaan perehdyttävällä työntekijällä oli kokemusta kuusi kuukautta.

Havainnointitilanteissa harjoittelijat tekivät tavallisia vastaanottovirkailijoiden tehtäviä. Työtehtäviin kuului muun muassa asiakkaiden sisään- ja uloskirjaamista, veloitusten tekemistä, sähköpostien lähettämistä, myymälän täyttämistä ja aulan siisteyden ylläpitoa. Suuri osa työajasta kuului asiakaspalveluun ja hotellin vieraiden neuvomiseen. Asiakaspalvelutilanteissa kielenä käytettiin suomea, ruotsia, englantia ja ranskaa.

Jokaisella havainnointikerralla vastaanotossa työskenteli yhtä aikaa 2-4 työntekijää harjoittelijan lisäksi. Harjoittelijat olivat yleensä vastaanotossa aina jonkun kokeneemman kollegan vieressä, eivätkä joutuneet tilanteisiin yleensä yksin. Kun haastavassa tilanteessa tarvitaan oman perehdyttäjän, vuorovastaavan tai työkaverin neuvoa, voivat tilanteet joskus venyä pidemmiksi kiireessä, eikä asiakas pääse huoneeseensa välttämättä kovin joutuisasti. Esimerkiksi, iltavuorossa olevaa harjoittelijaa havainnoitaessa, hänelle osui kohdalle asiakastilanne, josta hän ei selviytynyt oman osaamisensa avulla. Tässä tilanteessa myös muut työntekijät vieressä olivat kiireisiä palvellessaan omaa asiakastaan, joten harjoittelija pahoitteli asiakasta ja meni takahuoneesta hakemaan vapaana olleen vuorovastaavan. Vuorovastaavana toiminut perehdyttäjä auttoi rauhallisesti harjoittelijaa, mutta otti myös itse kontaktia asiakkaaseen palvellakseen tätä paremmin. Kuten tämäkin tilanne, selviytyivät havainnointikerroilla kaikki ongelmat nopeasti. Havainnoidessa huomattiin, että tilanteissa auttoi usein paljon, kun pyysi kohteliaasti anteeksi ja kertoi, että on vielä harjoittelija eivätkä kaikki asiat vielä ole niin tuttuja. Tällöin asiakkaat usein ymmärsivät hitauden ja odottivat kärsivällisesti asian selviytymisessä.

Kuten jäljempänä haastatteluissa todetaan, myös havainnointitilanteissa kävi ilmi, että olisi hyvä olla perehdytysvuoro tai perehdytyksestä vastaava kummi auttamassa ensimmäisinä päivinä harjoittelijaa asiakaspalvelutilanteissa. Jo ylempänä esimerkissä on kerrottu, että vaikeassa tilanteessa toiset eivät välttämättä ehdi auttamaan heti, jolloin asiakaspalvelutilanne venyy ja molemmilla osapuolilla voi olla harmistunut olo.

Huomio kiinnittyi myös perehdyttäjän puhetapaan, kuinka hän opasti työssä. Perehdytystä tehtiin rauhallisesti ja jos asioita ei heti ymmärretty, ne kerrattiin. Lisäksi perehdyttäjä oli asiakastilanteissa mukana niin, että asiakas saattoi kysyä tarpeen tullen myös häneltä epäselvistä asioista, jos harjoittelija ei itse kyennyt vastaamaan kysymyksiin. Perehdyttäjän asenne perehdytykseen oli positiivinen ja havainnoitaessa huomattiin, kuinka positiivisesti ja kannustavasti uutta harjoittelijaa pyrittiin auttamaan ja kuinka paljon hänelle annettiin tilaisuuksia itse tehdä työnsä ilman, että toinen auttaa myöskään liikaa.

Opinnäytetyötä varten tarkasteltiin ja analysoitiin myös Scandic Parkissa käytettävää perehdytykseen liittyvää materiaalia. Käytimme niitä hyväksemme perehdytysprosessin tutkimisessa ja suunnittelussa. Perehdytysmateriaalit auttavat niin perehdyttäjää kuin perehdytettävää muistamaan ja omaksumaan opettavia asioita. Scandic Parkista löytyy kaikki tarvittava aineisto jo valmiiksi, mutta niissä on päivitystä vaativia asioita. Kaikki materiaali on sähköisessä muodossa, mutta ne on mahdollista tulostaa paperiseksi. Perehdytysaineistot on tehty monia vuosia sitten, ja niiden päivitys on jäänyt hieman varjoon kiireen keskellä.

Perehdytysoppaaseen lisättiin osio (ks. liite 7/17.), jota harjoittelija voisi käyttää kirjatessaan asiakasta sisälle. Osallistuvassa havainnoinnissa työpaikalla huomattiin, että uusimmalle harjoittelijalle ei ollut tarpeeksi selkeästi opetettu sitä, kuinka järjestelmää käytetään, missä kaikki tieto on ja kuinka esimerkiksi sisäänkirjautuminen kokonaisuudessaan toimii. Tähän auttaisi selkeä runko siitä, mitä kaikkea esimerkiksi asiakkaan sisäänkirjaus pitää sisällään. Vaikka selkeä runko tästä eteenpäin onkin olemassa, täytyy toki harjoittelijalle kertoa asiat myös ääneen, jolloin materiaali on vain tukemassa oppimista.

Kaiken kaikkiaan havainnointi auttoi huomaamaan, olisiko kehitysideoista hyötyä ja millaisissa tilanteissa kehitystä tulisi tapahtua. Haastatteluista esiin nousseet kehitysideat auttoivat havainnoinnissa myös keskittymään niihin tilanteisiin, joissa ideat voisivat olla hyötykäytössä tulevaisuudessa. Vaikka havainnointi olikin pienemmässä roolissa tässä työssä, oli siitä apua haastattelun rinnalla.

## **6.2 Haastattelut**

Tuloksia analysoitiin haastatteluja seuraavalla viikolla. Koska olimme äänittäneet ja kirjoittaneet vastauksia muistiin, oli analysoitavaa paljon. Aineisto oli kuitenkin helppo analysoida, sillä kaikilla haastateltavilla oli lähes samanlainen näkemys aiheesta, jolloin haastatteluista saatiin nopeasti kasaan suurimmat ongelmakohdat ja kehitystä vaativat toimet. Tulokset perustuvat haastatteluista saatuihin vastauksiin.

Opinnäytetyöhön haastateltiin yhteensä 9 henkilöä. Näihin haastateltaviin lukeutuivat hotellipäällikkö, neljä perehdyttäjää, sekä neljä entistä vastaanottoharjoittelijaa. Hotellipäällikkö on päävastuussa perehdytyksen toteutuksesta. Hän haastattelee uudet harjoittelijat, sekä tekee päätöksen, milloin kukakin harjoittelija työnsä aloittaa. Perehdyttäjät ovat kaikki vastaanotossa työskenteleviä vuorovastaavia, joille perehdytysvastuu jaetaan. Haastateltaviin perehdyttäjiin lukeutui myös vuorovastaava, joka on hotellipäällikön lisäksi vastuussa perehdyttämisestä ja siihen liittyvän perehdytysmateriaalin päivityksestä.

Haastatteluja käytiin lokakuussa 2017. Haastatteluja varten koottiin haastattelurungot (ks. liitteet 1–3), jotka olivat erilaiset perehdytettävälle ja perehdyttäjälle, mutta jotka kuitenkin sisälsivät saman teeman. Haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, joten haastattelun edetessä, kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut kysyä jokaiselta haastateltavalta, sillä haastattelu eteni välillä keskustelumaisena. Haastattelukysymyksiä oli perehdytettäville 12 kappaletta, joissa oli lisäksi tarkentavia alakysymyksiä. Perehdyttäjille esitettiin 10 kysymystä alakysymyksineen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja tuokiot kestivät 20-45 minuuttia haastateltavasta riippuen. Osa haastateltavista oli saanut kysymysrunгон etukäteen sähköpostilla, jotta kysymyksiin voi valmistautua etukäteen. Haastattelujen kysymykset koskivat perehdytystä Scandic Parkissa, sen etenemistä, suunnittelua, vastuun jakamista sekä omia kokemuksia perehdyttämisestä. Viestintään liittyvät kysymykset koskivat muun muassa perehdytysmateriaaleja ja niiden kehittämistä sekä palautteen antamista.

Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja jouhevasti. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymysrunkoja paranneltiin, jotta saisimme olennaisimmat tiedot vastauksissa esiin. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan ja mielipiteitä suoraan ja antoivat kehitysideoita perehdytysmateriaaleihin liittyen.

### 6.3 Perehdytyksen nykytila

Tässä luvussa käydään läpi perehdytyksen nykytilaa harjoittelijoiden sekä perehdyttäjien haastatteluvastausten perusteella. Haastatteluvastauksia analysoidaan teemoittain ja käsiteltävät aihealueet on jaettu omiin kappaleisiin. Teemat kulkevat käsikädessä haastattelurunkojen kysymysten kanssa. Käsiteltäviä teemoja ovat perehdytyksen nykytila yleisesti, eli miten perehdytysprosessi etenee ja mitä kaikkea siihen sisältyy. Toinen teema on viestinnän osuus perehdytyksessä. Viestintään liittyvässä teemassa tarkastellaan muun muassa perehdytyksen palautteen antoa sekä kehityskeskusteluja haastattelujen pohjalta. Nykytilaa selvittäessä haastatteluissa pyrittiin myös ottamaan huomioon, millainen on hyvä perehdyttäjä, sekä millaisia ominaisuuksia harjoittelijalta odotetaan. Viimeinen haastattelujen teemoista on perehdytysmateriaalit. Perehdyttäjien ja harjoittelijoiden vastaukset ovat esitetty samoissa asiayhteyksissä.

#### Perehdytysprosessi

Haastattelusta saatujen tulosten mukaan perehdytettävät kokivat saamansa perehdytyksen yleisesti hyväksi Scandic Parkissa. Perehdytysprosessissa ei noudatettu täysin samaa kaavaa kaikkien harjoittelijoiden kesken, mutta pääosin opeteltavat asiat on käyty läpi samassa järjestyksessä. Perehdyttäjien mukaan perehdytyksen laatu on tasoltaan vaihtelevaa ja siihen vaikuttavat monenlaiset asiat, kuten kiire, työvuorojen vaihtelevuus sekä kommunikaation puute. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä itse perehdytysprosessista, joka koetaan hieman sekavaksi ohjaajan vaihtumisen ja kiireen, sekä nopeasti muuttuvien tilanteiden vuoksi.

Haastatteluissa kysyttiin perehdytyksen etenemisestä. Perehdytysprosessi etenee suhteellisen loogisesti ja prosessia on jaettu eri osiin. Ennen harjoittelijan saapumista taloon, hotellipäällikkö yleensä ilmoittaa harjoittelijan saapumisesta kaikille osastoille sähköpostin välityksellä ja aloitusajankohta kirjoitetaan muistiin vuorovastaavien kalenteriin. Perehdytysmateriaalit tulostetaan valmiiksi ennen ensimmäistä päivää. Työvuoroissa pyritään ottamaan huomioon, että harjoittelijalla olisi enintään kaksi perehdytyksestä vastaavaa ohjaajaa.

Usein perehdytyksestä vastaava ohjaaja järjestää työvaatteet ja nimikyltin jo valmiiksi.

*Mä kyllä tykkäsin tosi paljon, miten täällä perehdytettiin. Mua tosi paljon jännitti alkuun, että kun mä en oo tosiaan koskaan aikasemmin tehny tätä hommaa, että miten mä sitten löydän sen punaisen langan. Pienin askelin kun mentiin, niin se oli mulle tosi hyvä. Harjoittelija*

Ensimmäinen perehdytysviikko on suurimmalta osin kerrossiivoukseen tutustumista, eli huoneiden siivoamista ja hotellin tilojen opettelua. Käydään läpi, mitä hotellin huoneet sisältävät ja missä on lisävarusteita. Siivouspalvelujen opetteluun käytetään aikaa muutamasta päivästä viikkoon, riippuen harjoittelijan taustatiedoista. Toisella perehdytysviikolla siirrytään vastaanoton takahuoneeseen. Silloin opetellaan varausjärjestelmän käyttöä ja varaustentekoa sekä muita taustatöitä. Tällöin perehdytettävä saa lisää tietoa hotellin toimintavoista ja työtehtävistä. Hän myös tarkkailee asiakaspalvelutilanteita toisten työntekijöiden taustalla. Toisen viikon aikana pyritään laittamaan harjoittelija vastaanottotiskin taakse, jotta kynnys asiakaspalvelutilanteisiin ei syntyisi liian korkeaksi. Pikkuhiljaa muita työntekijöitä seuraamalla, kyselemällä ja tekemällä alkaa sisäistämään vastaanottovirkailijan työtehtävät ja rutiinit. Alussa ei tarvitse olla lainkaan yksin, vaan mukana on yleensä työtoveri, joka auttaa tarvittaessa. Pääsääntöisesti perehdytyksestä vastaa yksi henkilö, mutta aina sama ohjaaja ei ole paikalla, joten perehdyttämisessä on mukana useita henkilöitä eri päivinä.

## **Ajankäyttö**

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, kuinka paljon perehdytykseen käytetään aikaa. Perehdytykseen käytettävä aika riippuu harjoittelijan koulutustaustasta, osaamisesta ja motivaatiosta. Aikaan vaikuttaa myös hotellin tilanne, eli esimerkiksi alimiehitys, sairauslomat tai hotellin varaustilanne. Harjoittelija on usein ensimmäinen, joka kärsii alimiehityksestä. Perehdyttäjien haastattelu- vastausten perusteella on hyvin vaikea sanoa tiettyä aikaa, milloin harjoittelijan pitäisi osata hoitaa työtä itsenäisesti. Itsenäisyys ja oppiminen ovat hyvin paljon kiinni harjoittelijasta itsestään. Koska aluksi tutustutaan varausjärjestel-



män käyttöön ja ollaan takahuoneessa, kannustetaan kuitenkin aika pian harjoittelijan siirtymistä vastaanottotiskille asiakkaiden pariin, sillä muuten kynns mennä asiakkaiden eteen nousee. Haastatteluissa perehdyttäjät korostivat myös sitä, että vaikka omatoimisuutta vaaditaan, ei harjoittelijalta koskaan odoteta sitä, että hänen täytyisi olla tietyssä vaiheessa täysin oppinut tehtävänsä ja valmis toimimaan yksin jokaisessa tilanteessa.

### **Harjoittelijalta vaadittavat ominaisuudet**

Perehdyttäjien mielestä harjoittelijoilta vaaditaan rohkeutta, oma-aloitteisuutta, kiinnostuneisuutta alaa kohtaan, halua oppia sekä uskallusta kysyä mitä tahansa. Asiakaspalvelukokemuksesta on hyötyä. Vastaanottovirkailijan työ on suurimmalta osin asiakkaiden parissa työskentelyä, joten sen oppiminen on välttämätöntä. Työssä tarvitaan "lehmän hermoja", sillä Scandic Park ei ole helpoimmasta päästä oleva harjoittelupaikka sen suuruuden vuoksi. Loput taidot, kuten varausjärjestelmän käytön ja talon tavat, opitaan ajan kanssa itse työn kautta.

*Sit se oli oikeestaan vaan enemmän itestä kiinni, että miten sä opit sen homman, että talo kyllä antoi mulle kaikki mahdollisuudet oppia käytännön. Perehdyttävä*

### **Perehdytys**

Yksi haastateltavista harjoittelijoista oli saanut mahdollisuuden osallistua Scandicin erikseen järjestettävään perehdytyspäivään. Päivän aikana käytiin läpi yrityksen arvoja ja muuta yleistä tietoa Scandicista, mutta vain yleisellä tasolla. Päivä oli auttanut sisäistämään tietoja Scandicista yrityksenä. Kaikkea tietoa täytyy itse osata soveltaa arkipäiväisessä työssä. Toinen harjoittelija kertoi, että alkuun häntä jännitti tulla suureen hotelliin töihin, sillä aikaisempaa kokemusta hotellin vastaanottovirkailijan työstä ei ollut. Hän kuitenkin koki saaneensa pehmeän laskun työtehtäviin. Oppiminen oli enemmän itsestä ja omasta motivaatiosta kiinni.

Yksi harjoittelija koki harjoittelun alussa talon suuruuden pieneksi haasteeksi. Koska hotelli on Suomen suurin, on erilaisia huonetyyppejä, kokoustiloja ja

muita yleisiä tiloja runsaasti. Talo voi vaikuttaa alkuun sekavalta ja monimutkaiselta. Hotellin tilojen ja pohjan hahmottaminen vie aikaa. Huoneet ja muut tilat on osattava selkeästi, jotta asiakkaita voi palvella parhaan mukaan.

### **Viestintätavat**

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella sisäinen viestintä toimii yleisesti yrityksessä hyvin, vaikka toisinaan tiedonkulun taso on vaihtelevaa. Sisäisessä tiedottamisessa käytetään sähköpostia, ilmoitustaulua ja intranettiä. Asioista jutellaan myös kasvotusten sekä puhelimitse. Harjoittelijoille on myös tarjolla erilaisia infoesitteitä ja nettisivuilta saa yleistä tietoa yrityksestä. Yhden harjoittelijan mukaan harjoittelun alkuvaiheessa tiedottaminen oli epäselvää ja pienistä muutoksista ei kerrottu suoraan.

Perehdytyksen viestintään kuuluu palautteen antaminen ja perehdytyksen seuranta. Se on tärkeää niin harjoittelijalle, kuin perehdyttäjällekkin. Harjoittelijoiden haastatteluista kävi ilmi, että harjoittelujakson aikana ei välttämättä ole käyty välipalautte- tai loppuarviointikeskustelua. Harjoittelijat katsoivat kuitenkin saaneensa sopivasti palautetta työvuorojen lomassa. Järjestetty väli- tai loppukeskustelu olisi kuitenkin hyväksi, jotta saisi rauhassa jutella omasta perehdytyksestä. Yksi harjoittelija olisi kaivannut enemmän etukäteen sovittuja arviointikeskusteluja, sillä palaute auttaa kehittymään ja antaa motivaatiota.

Perehdyttäjien mukaan palautteen antamisessa ei noudateta mitään virallista käytäntöä tai yhteistä linjaa. Palautetta annetaan työn ohessa. Monet haastatteluista perehdyttäjistä pyrkivät paljon kehuun, kannustamaan ja rohkaisemaan harjoittelijoita. Jos on jotain erityistä mainittavaa työhön liittyen, se tehdään aina kahden kesken harjoittelijan kanssa. Joihinkin koulutusohjelmiin kuuluu harjoittelijan, opettajan ja esimiehen väliset arviointikeskustelut, mutta niiden määräykset tulevat oppilaitoksen puolelta, eikä niitä sovelleta kaikkien perehdytettävien kanssa.

Harjoittelijat kertoivat pystyvänsä kysymään apua keneltä tahansa työtoverilta. Epäselvistä asioista kysyminen on suhteellisen helppoa, vaikka välillä harjoittelijoista tuntui, että hävettää kysyä apua monta kertaa. Työhön liittyvien kysy-

mysten esittäminen on kuitenkin vain hyväksi, ja se antaa työntekijästä motivoituneen kuvan sekä vähentää virheiden riskiä. Palautetta annetaan työvuorojen lomassa, mutta myös harjoittelijoiden oma aktiivisuus vaikuttaa palautteen saamiseen.

Hotellissa on käytössä tietokoneella oleva Shift-log-kansio, johon kirjataan aamu-, ilta- ja yövuorolle muistettavia asioita. Esimerkiksi, jos hotellin aamupala-aika on eri kuin normaalisti, se on merkittynä aamuvuoron kohtaan. Harjoittelijan mielestä Shift-log on erittäin kätevä järjestelmä, joka auttaa asioiden muistamisessa ja, josta saa myös paljon tietoa työhön liittyen.

### **Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet**

Harjoittelijoilta kysyttiin, millainen on heidän mielestään hyvä perehdyttäjä viestinnällisestä näkökulmasta. Vastausten perusteella heistä olisi mukavaa, jos perehdyttäjä tekisi harjoittelijan olon mukavaksi ja olisi helposti lähestyttävä. Perehdyttäjän toivotaan olevan aktiivinen ja antavan palautetta. Ohjaajan rauhallisuus ja selkeys tekisi harjoittelijan oppimisesta helpompaa. Olisi hyvä, jos perehdyttäjällä olisi valmis suunnitelma tai kaava, jota noudatetaan perehdytyksessä. Haastattelujen tulosten pohjalta Scandic Parkissa perehdyttäjillä on näitä ominaisuuksia. Ilmapiiri ja työporukka ovat harjoittelijoiden mukaan hyvät. Välillä tietysti pinna on kireällä kiireen takia, mutta yleisesti ottaen yhteishenki on hyvä eikä olo tunnu ulkopuoliselta.

*Kyllä mä ehdottomasti koen, että kahdenkeskisiin ohjaustuokioihin tai sen tyyppiisiin (pitäisi olla aikaa), et sulla on oikeesti varattu aika siihen, et sun ei tarvii tietyllä tavalla stressata siitä omasta perusduunista. Perehdyttäjä*

### **Perehdytysmateriaalit**

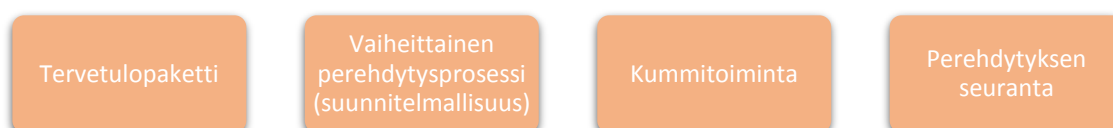
Haastatteluista saatujen vastausten perusteella harjoittelijat kokivat perehdytysoppaan hyödylliseksi ja että siitä oli apua harjoittelun alussa. He kuitenkin kertoivat siinä olevan päivittämisen varaa, sillä kaikki asiat eivät ole ajan tasalla. Väärä tieto perehdytysmateriaaleissa on aina riski ja se lisää sekavuutta, sillä uudet työntekijät opettelevat asioita materiaalien kautta. Myös perehdyttäjät olivat yhtä mieltä siitä, että opas vaatii uudistamista. He antoivat

ideoita, mitä oppaaseen tulisi lisätä sekä muokata, ja millä tavalla asioita voisi esittää. Oppaan toivotaan olevan helppolukuinen ja selkeä kokonaisuus. Myös visuaalinen puoli kaipasi kehittämistä. Itse ohjaustilanteissa oppaasta ei ole erityisemmin hyötyä, sillä kiireisissä asiakaspalvelutilanteissa tietoa ei ehdi etsiä oppaasta. Ohjauspakettiin voi kuitenkin tutustua omalla ajalla tarkemmin.

Scandic Parkissa yksi henkilö on vastuussa perehdytyksestä ja hänen tehtävään on perehdytysmateriaalit ja niiden päivittäminen. Alkuperäiset materiaalit ja tekstit ovat vanhoja, ja perehdytysmateriaaleja päivitetään harvoin. Toisinaan opasta silmäilläään läpi ennen kuin uusi harjoittelija aloittaa työskentelyn, mutta suurempia muokkauksia tehdään harvaksen. Perehdytysmateriaalien kunnolliselle päivitykselle ei ole järjestetty aikaa muun työn ohessa, joten sen takia tietojen ajantasaisuus laahaa jäljessä. Vaikka yksi henkilö on päävastuussa perehdytyksestä, se ei tarkoita, että kaikki siihen liittyvä toiminta on hänen kontollaan. Perehdytystä kuitenkin toteuttavat käytännössä lähes kaikki muutkin työntekijät.

## 7 KEHITYSIDEAT

Tässä opinnäytetyössä yhteistyöyritykselle tuli kehittää uusia ideoita liittyen perehdytykseen. Perehdytyskansio ei ole ainoa kehittämisen ja päivittämisen kohde, vaan haastatteluiden pohjalta heräsi myös paljon muita kehitysideoita ohjauksen sisältöön. Vaikka perehdytyksen ajateltiin olevan yleisellä tasolla hyvää, joissain asioissa on vielä kehittämisen varaa. Haastattelujen ja havainnointien materiaaleista saatiin paljon tietoa ja myös toiveita siitä, mitä haluttaisiin parantaa, mutta mitään ei asioille kuitenkaan tehdä. Myös tutkittaessa itse perehdytysmateriaaleja, heräsi paljon mietteitä siitä, mitä tulisi tehdä toisin. Kuvassa 4 on koottuna kehitysideoita, jotka ovat rakentuneet haastattelujen pohjalta.



Kuva 4. Kehitysideat

Kehitysideoita syntyi yhteensä neljä. Näitä ideoidessa täytyi miettiä ajankäyttöä ja sitä, miten niitä voitaisiin hyödyntää, jotta perehdytyksestä tulisi ajankäytöllisesti sujuvampaa ja tehokkaampaa. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan lisää kehitysideoiden sisällöstä.

### **7.1 Tervetulopaketti**

Perehdytys lähtee yrityskontaktista. Tästä heräsi ajatus ensimmäiseen kehitysideaan. Erästä haastattelua tehdessä kävi ilmi, että joskus on uusille tulokkaille lähetetty tervetulopaketti helpottamaan uuteen työhön siirtymistä. Se ei ole kuitenkaan yrityksessä jatkuva käytäntö, mutta jota oltaisiin halukkaita kehittämään. Tervetulopaketilla tarkoitetaan sitä, että ennen työvuorojen alkamista, harjoittelijalle lähetettäisiin sähköpostitse, esimerkiksi aikataulua ensimmäisestä viikosta, sekä yleistietoa niin Scandic-ketjusta, kuin itse hotellistakin. Tämä auttaisi uutta harjoittelijaa siten, että hän voisi jo etukäteen tutustua uuteen taloon ja sen käytänteisiin. Alustava aikataulu työstä auttaisi hahmottamaan, mitä uudessa harjoittelupaikassa ensimmäisinä päivinä tehdään kenenkin kanssa. Aikataulujen ja yleistiedon lisäksi tervetulopaketissa kerrotaisiin myös harjoittelijan vaatuksesta ja siitä mitä hänen omalta osaltaan tulee töihin tuoda. Tervetulopaketti (ks. liite 8.) lähetettäisiin etukäteen sähköisesti esimiehen toimesta.

### **7.2 Vaiheittainen perehdytysprosessi**

Jokainen haastateltava kertoi, että perehdytys tai perehdyttäminen on aina sujunut hyvin. Työntekijät tunsivat, että ovat tulleet osaksi taloa tai vastaavasti ovat saavuttaneet omia tavoitteita työssään, jota tekevät. Vaikka perehdytys on suurimmaksi osaksi jo vaiheittaista, tuli haastatteluissa silti esille se, että siitä täytyy uudelleen keskustella. Perehdytyksen vaiheistaminen auttaa harjoittelijaa laskeutumaan pehmeämmin uuteen työhön. Perehdytysprosessin jakaminen esimerkiksi kolmeen vaiheeseen, voisi selkeyttää niin perehdyttäjän suunnitelmia, kuin myös perehdytettävän oppimista. Tätä vaiheistusta käytettiin myös osana perehdytysoppaan päivitystä. Vaiheistuksessa ensimmäisenä on kerroshoito, toisena harjoittelu ja tutustuminen vastaanoton toimintoihin sekä kolmantena itse asiakaspalvelu.

Taulukossa 2 on karkeasti kerrottu, kuinka perehdytysopas olisi hyvä vaiheistaa. Ensimmäisellä viikolla harjoittelija tutustuu kerroshoitoon, jossa nähdään, mitä huoneet pitävät sisällään ja missä huoneisiin tarvittavat tavarat ovat sekä huomioidaan turvallisuuteen liittyviä asioita. Missä on hätäuloskäynnit ja sammutusvälineet. Kaikki kerroshoitoon liittyvät asiat ovat erittäin tärkeitä siksi, että tietää asiakaspalvelutilanteissa mitä huoneissa on. Ensimmäinen viikko kerroshoidon tehtävissä on tärkeää myös siksi, että näitä tehtäviä joutuvat välillä tekemään myös vastaanottovirkailijat.

Taulukko 2. Perehdytysprosessi

<b>Ensimmäinen viikko</b>	<b>Kerrossiivous</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatteet valmiiksi vastaanototyöhön</li> <li>- A-, B- ja C-siipi</li> <li>- Huonetyypit</li> <li>- Huonenumerointi</li> <li>- Tarvikevarasto</li> <li>- Sauna – ja uima-allastila</li> <li>- Turvallisuus</li> </ul>
<b>Toinen viikko - ensimmäinen päivä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talokierros</li> <li>- Perehdytyskansio + turvallisuuskansio</li> <li>- Yleiset käytänteet <ul style="list-style-type: none"> <li>o Avain, vaatteet</li> <li>o Missä taukotila, pukuhuoneet</li> <li>o Työvuorolista</li> <li>o Ruokailu</li> </ul> </li> </ul> <p>Toisiin osastoihin tutustuminen</p>
<b>Toinen viikko</b>	<b>Harjoitellaan järjestelmän käyttöä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talokierros uudestaan</li> <li>- Varauskanavat</li> <li>- Matkatoimistot</li> <li>- Varausten tekeminen</li> <li>- Veloitukset</li> <li>- Sähköposti, intranet</li> <li>- Katsotaan/kuunnellaan muiden työskentelyä</li> </ul>
<b>Kolmas viikko</b>	<b>Asiakaspalvelu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastaanottotyö</li> <li>- Aulan siisteys</li> <li>- Sähköposti, Shift-logi</li> <li>- Asiakkaiden neuvominen <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ravintolat, kartta, päänähtävyydet</li> </ul> </li> <li>- Myymälä</li> </ul>

Kerroskoidon jälkeen siirrytään toiseksi viikoksi vastaanottoon. Ensimmäisenä päivänä tutustutaan taloon, kiertämällä paikkoja, tutustutaan henkilökuntaan eri osastoissa ja luetaan perehdytys- ja turvallisuuskansiota. Tämän lisäksi tutustutaan käytänteisiin, eli katsotaan työvuoroja, taukotilat ja ruokailuajat sekä saadaan avain. Toisella viikolla perehdytään myös rauhassa hotellin toimintoihin ja järjestelmän käyttöön. Tämä olisi hyvä tehdä rauhallisessa tilassa, eli takahuoneessa, jolloin harjoittelija voi harjoitella kaikessa rauhassa varausten ja veloitusten tekemistä, tutkia sähköpostia ja erilaisia varauskanavia. Kolmannesta viikosta eteenpäin olisi vuorossa itse asiakaspalvelu, jota päästäisiin harjoittelemaan lisää käytännössä hotellin vastaanottoon. Tässä vaiheessa harjoittelijalle olisi hyvä olla joku henkilö auttamassa koko ajan, kuinka tapahtumaprosessi etenee. Asiakaspalvelun lomassa olisi hyvä opetella pitämään silmällä myös aulan siisteyttä, sekä täyttämään vastaanoton kyljessä olevaa myymälää.

### **7.3 Kummitoiminta**

Kummitoiminta nousi yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi haastatteluissa, jolle jokainen antoi kannatusta. Kummitoimintaa vaaditaan eri harjoitteluista ja koulutusalasta riippuen, mutta se ei kuitenkaan ole yleinen käytäntö jokaisessa harjoittelussa. Kummitoiminta tuli esille, puhuttaessa siitä, mikä on niin sanotusti puutteellista perehdytyksen eri vaiheissa ja mikä ohjauksesta tekee sekavaa. Lähes jokaisessa haastattelussa tuli ilmi se, että nyt harjoittelijat jo alkuvaiheessa työskentelevät päivittäin eri työntekijöiden kanssa. Kaikilla on omia käytäntöjään, joita opetetaan eri tavalla harjoittelijalle. Kun harjoittelija pomppii eri henkilöiden välillä, myöskään perehdyttäjät itse eivät tiedä tarpeeksi siitä, missä tilanteessa kukakin perehdytettävä on menossa.

Scandic Parkissa perehdyttämisvastuu on tällä hetkellä ensisijaisesti esimiehellä, joka määrää ohjaajan harjoittelijalle. Ohjaaja on vuorovastaava ja hän on lähin esimies harjoittelijalle. Vastuuta ei ole jaettu muille työntekijöille. Jokainen vuorossa oleva on osaltaan perehdyttämässä uutta harjoittelijaa, mutta vastuu ei ole kuitenkaan heillä. Kummitoiminnassa olisikin ideana se, että harjoittelijalle valitaan tietyn ohjaajan lisäksi myös toinen ohjaaja ”kummiksi”. Tämä auttaa niin työvuorojen suunnittelussa, kuin myös tiedon jakamisessa ja

ohjeistamisessa. Kun samat ohjaajat olisivat edes suurimman osan ajasta paikalla, he myös näkisivät kehityksen ja olisivat alttiimpia arvioimaan, sitä mihin suuntaan harjoittelijan osaaminen on kehittymässä. Osaaminen myös kehitty helpommin yhdellä tapaa, eikä niin, että jokaiselta suunnalta tulee erilaista ohjausta. Osaamisen kehityttyä on helpompaa omaksua lisää tietoa ja vieläpä tietoa juurikin eri käytänteistä, joita voi omassa työssään soveltaa.

#### 7.4 Perehdytyksen seuranta

Haastatteluista kävi ilmi, ettei kahdenkeskisiä keskusteluja pidetä harjoittelijan kanssa juuri ollenkaan. Työstä annetaan palautetta ja kehuja työn lomassa, mutta rauhalliselle keskusteluhetkelle ei anneta aikaa. Perehdyttäjälle itselleen ajatusten vaihto, edes pieni viidentoista minuutin tuokio jutustellen oman ohjaajan kanssa auttaisi hahmottamaan ja selkeyttämään omaa työnkulkua. On erittäin tärkeää, että harjoittelija saa antaa myös palautetta ohjaajalle työstään ja opastuksestaan sekä jakaa toiveitaan, joita hänellä mahdollisesti on työhön liittyen.

*...Olisi ihan hyvä olla, varsinkin silleen, kun joku alottaa, niin sit siihen olisi kunnan aika, siihen että käydään asioita kunnolla läpi ja talo läpi. Perehdyttäjä*

*Ja tottakai ois tosi kiva että antais palautetta, et miten on mennyt ja missä pitäis parantaa ja mitä vois treenata. Perehdytettävä*

Keskusteluhetkiin olisi hyvä antaa entistä enemmän lisää mahdollisuuksia ja tarjota niitä harjoittelijalle, jotta tämä ymmärtäisi tulla kertomaan omista tunteuksistaan, niin hyvistä kuin huonoistakin. Keskusteluhetkien tarjoaminen madaltaisi myös harjoittelijan kynnystä tulla kysymään erinäisistä asioista, jos epäselviä tilanteita ilmenee. Myös viestintää perehdyttäjien välillä tulisi parantaa. Tällä hetkellä perehdyttäjien käytössä ei ole joka päiväisesti niin sanottua check-listaa, josta kävisi jokaiselle ilmi se, missä ollaan menossa. Harjoittelijaan liittyvään ajatustenvaihtoon tarvittaisiin enemmän panostusta. Olisi hyvä, että kaikki tarkistaisivat työvuoroon tullessaan listaa (ks. liite 6.) ja merkkaisivat siihen opittuja asioita, jotka on jo käyty läpi.



Palautteen antamisen lisäksi perehdyttämisprosessiin olisi hyvä sisällyttää tavoitteita ja päämääriä. Kirjallinen tavoitelista olisi kätevä tapa seurata harjoittelijan kehitystä ja osaamista. Suullisesti annetut tavoitteet unohtuvat helposti ja niissä on vaikea pysyä ajan tasalla. Tällä hetkellä Parkissa on käytössä työtehtävien check-lista, mutta sen käyttö ei ole kaikille itsestäänselvyys. Aikataulutetut tavoitteet auttavat hahmottamaan perehdytyksen ja harjoitteluajan kulua. Käytännössä perehdytyksen seuraaminen olisi siis aikataulutetun tavoitelistan tarkkailua ja opeteltujen asioiden kirjausta. Scandicin Intranetissä työntekijöille on tarjolla erilaisia kursseja, jotka syventävät ja tukevat työntekijän osaamista. Näihin osallistuminen voisi olla suunnitelmallisempaa. Perehdytyksen aikatauluun tulisi yhdistää välipalauttekeskustelu ja loppuarviointi. Välipalauttekeskustelulle kannattaa järjestää tietty aika ja paikka, vaikka palautetta työn ohessa annetaankin.

## **8 PEREHDYTYSSOPPAAN KEHITTÄMINEN**

Toimeksiantajayritykselle konkreettisena tuotoksena ja tämän opinnäytetyön päällimmäisenä tavoitteena oli päivittää jo olemassa oleva perehdytyskansio. Se koetaan yrityksessä hyödylliseksi, mutta jota piti kehittää edelleen selkeämmäksi ja visuaalisemmaksi kokonaisuudeksi. Tämä tarkoitti sitä, että harjoittelijoille olisi olemassa materiaali, joka olisi helppolukuista ja hyvin ymmärrettävää. Harjoittelijan lisäksi, se olisi myös selkeä ohjenuora perehdyttäjälle itselleen.

Perehdytysoppaasta on apua uusille työntekijöille ja harjoittelijoille tiedonmäärän hahmottamisessa. Ensimmäisten työpäivien aikana uutta informaatiota tulee joka suunnasta, ja kaikkea tietoa on vaikea muistaa. Konkreettinen kansio, johon on koottu tarpeellisimmat ja tärkeimmät tiedot yhteen, auttaa harjoittelijaa sisäistämään ja hahmottamaan työhön liittyviä asioita. Kansioon voi myös perehtyä jälkeenpäin, ja sitä on helppo selata. Kansio on ollut tähän asti ja tulee myöskin jatkossa olemaan Scandic Parkissa sähköisesti tietokoneella. Tämä helpottaa aineiston päivittämistä reaaliajassa. Materiaaleja voi myös tulostaa paperiseksi versioksi, jolloin niihin on helppo tehdä omia muistiinpanoja.

Scandic Parkissa on monenlaista perehdytysmateriaalia. Perehdytettävät saavat luettavakseen ensimmäisenä päivänä turvallisuuskansion, jossa on hotellin pelastussuunnitelma. Pelastussuunnitelmaan on kirjattu esimerkiksi, vastuuhenkilöt, jotka pitävät huolta pelastustoiminnasta. Siihen on kirjattu onnettomuus- ja vaaratilanteiden varalta toimintaohjeet, kiinteistön toiminnan kuvaus, kartoitettu riskitekijöitä ja mainittu vaarallisista aineista. Pelastustoiminnasta on myös koulutusohjelmia, joita toteutetaan puolivuositain. Pelastussuunnitelma pitää viimeisimpänä sisällään myöskin hotellin pohjapiirroset. Turvallisuuskansio annetaan tässä työssä olla sellaisenaan, eikä siihen perehdytä sen tarkemmin.

Niin kuin edellä on jo mainittu, pelastussuunnitelman lisäksi vastaanottovirkailijoille on olemassa perehdytysuunnitelma taulukkomuodossa (ks. liite 6.), jossa on esitetty opeteltavia asioita kronologisessa järjestyksessä. Hotellin vastaanotossa on myös Tervetuloa Scandic Park Helsinki -aakkoslista (ks. liite 5.), johon on kerätty tietoa hotellin tärkeimmistä faktoista ja ajankohdista. Listassa oli virheellistä, vanhentunutta ja epäselvää tietoa, joten se kaipasi päivittämistä.

Haastatteluvastausten pohjalta saimme ideoita materiaalien päivittämiseen. Toiveita oli, että opas olisi helppokäyttöinen ja selkeä. Scandicin arvot tulisi olla paremmin avattuna ja selitettynä, koska ne ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Myös pieni tietopaketti asiakaspalvelusta koettiin tärkeäksi. Oppaan toivottiin sisältävän viisi tärkeintä check-in-rutiinia, joita siinä ei aiemmin ollut. Perehdytyksen lomassa harjoittelijat usein kirjoittavat muistiinpanoja muistettavista asioista. Siksi oppaaseen oli tärkeää jättää tilaa omille merkinnöille. Myös perehdytysmateriaalien tarkastus ja läpikäyminen tuli esille haastatte- luissa. Oppaan säännöllinen tarkistus tulisi ottaa rutiiniksi esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Päivitimme vanhat materiaalit uusiksi ja kokosimme ne yhteen oppaaseen (ks. liite 6-8). Nyt asiat ovat esitetty loogisessa aikajärjestyksessä ja tiedot ovat päivitetty tähän päivään. Päivitetystä oppaasta on nyt selkeä muistilista (ks. liite 6), josta selviää tärkeimmät opeteltavat työtehtävät. Tätä muistilistaa voivat hyödyntää sekä perehdyttäjät että perehdytettävät. Lisäksi oppaaseen lisät-

tiin Scandicin arvot, jotka ohjaavat jokapäiväisiä asiakaskohtaamisia. Oppaasta tehtiin yhtenäinen kokonaisuus, jotta kaikki asiat löytyisivät samojen papereiden välistä. Oppaan visuaalista ilmettä on kohennettu ja tilaa jätettiin toivomusten mukaisesti harjoittelijan omille muistiinpanoille.

## 9 POHDINTA

Jokaisella työpaikalla perehdytys on ensimmäinen asia, johon pitäisi panostaa hyvin, kun harjoittelija tai uusi työntekijä aloittaa työnsä. Monesti perehdytys jää sivummalle varsinkin isommissa yrityksissä esimerkiksi huonon ajankäytön vuoksi. Resurssit voivat olla myös liian pienet. Kuten jo teoriaosuudessa on mainittu perehdyttämisen vastuualueista, on perehdytyksestä ensisijaisesti vastuussa esimies, mutta myös työntekijä itse. Usein päävastuu omasta oppimisesta on itse perehdytettävällä ja on erittäin tärkeää, että hän omalla osaamisellaan ja oma-aloitteisuudellaan pyrkii kyselemään ja tekemään asioita oman osaamistasonsa mukaan jopa itsenäisesti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa tietoa kehitettävistä asioista, joita jokainen työntekijä voi omalta osaltaan yrittää kehittää ja parantaa. Saimme koottua yhteen tietoa perehdytyksen nykytilasta ja haasteista. Työn toimeksiantajalla on mahdollisuus soveltaa tutkimuksen tuloksista saatuja kehitysideoita jatkossa uusien harjoittelijoiden perehdytyksessä. Pää tavoitteena oli koota perehdytysopas yhdeksi kokonaisuudeksi ja päivittää sen sisältö parempaan muotoon. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi päivitetty perehdytysopas. Toivomme, että opas tulee käyttöön Scandic Parkissa, ja että siitä on oikeasti hyötyä perehdytyksessä.

Opinnäytetyön haasteena oli nopeahko aikataulu, joka oli kuitenkin samaan aikaan myös hyvä motivaattori. Pysyimme suunnitellussa aikataulussa hyvin, mutta työn loppuvaiheilla huomattiin, että joitain asioita, kuten havainnointia olisi voinut toteuttaa jo aikaisemmin. Aikatauluihin liittyen haastatteluihin menikin enemmän aikaa, mitä ajattelimme. Haastattelu- ja havainnointiaikojen sopiminen sekä niiden peruuntumiset vaikuttivat hieman työn etenemiseen. Jos jotain pitäisi tehdä toisin, pohdittaisiin haastattelukysymyksiä hieman tarkemmin. Osaan kysymyksistä emme saaneet niin tarkkoja vastauksia, kuin olettimme. Kysymyksiä olisi voinut tarkentaa enemmän tai esittää haastateltaville

esimerkkejä, jotta he olisivat osanneet tilanteessa miettiä vastauksiaan laajemmin. Haastattelutilanteille olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Joissain haastattelutilanteissa haastateltavalla oli kiire muualle, eikä kysymyksiin ehtinyt perehtyä niin tarkkaan.

Opinnäytetyön aihe on meille molemmille tekijöille tärkeä teema, sillä olemme kumpikin toimineet niin perehdyttävän kuin perehdyttäjän roolissa. Opinnäytetyötä tehdessä opimme paljon siitä, kuinka perehdytys kokonaisuudessaan vaikuttaa työhön ja mitä kaikkea tulee ottaa huomioon, kun harjoittelijaa perehdytetään. Myös viestinnän merkitys nousi enemmän esille, etsiessämme tietoa itse aiheesta. Perehdytykseen liittyvää aineistoa oli paljon, joten tiedonhaku oli helpompaa kuin olimme kuvitelleet. Kuitenkin aineiston suuri määrä toi osaltaan myös haasteensa, sillä jokainen teos ei käsitellyt suoraan meidän aiheitamme. Yksi motivaation lähteistä tätä työtä tehdessä oli konkreettinen tuotos eli perehdytysopas. Oli tärkeä tietää, että omasta työstä olisi jatkossa hyötyä yrityksessä. Se motivoi myös yrityksen työntekijöitä auttamaan työnteossa ja kertomaan lisäideoita ja omia mielipiteitään työhön liittyen.

Toinen meistä on töissä toimeksiantajalla, joten meillä oli valmiiksi tietoa yrityksestä ja heidän menettelytavoista. Sen vuoksi aiheetta oli hyvä lähteä tutkimaan ja käsittelemään. Opinnäytetyön tekeminen kahdestaan oli hyvä valinta, sillä työn määrää pystyi jakamaan toisen kanssa. Saimme toisiltamme ideoita ja erilaisia näkökulmia työn toteuttamiseen. Koska toinen meistä työskentelee Scandic Parkin vastaanotossa, yhteydenpito toimeksiantajan kanssa sujui hyvin ja saimme vastauksia kysymyksiimme nopeasti.

## **9.1 Kehittämistyön arviointi**

Tutkimusmenetelminä käytettiin jo tässä työssä mainittuja puolistrukturoitua haastattelua ja havainnointia, jotka tukivat toisiaan menetelminä lisäten myös lopputuloksen luotettavuutta. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa rehellisesti oma mielipiteensä perehdyttämisestä, millaisena se koetaan tällä hetkellä, onko vuorovaikutuksessa puutteita tai onko itse perehdytysprosessissa kehittämisen arvoisia asioita. Haastatteluista saatiin kattavasti vastauksia jokaiselta yhdeksältä haastateltavalta. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella pystyttiin muokkaamaan

perehdytysopasta siten, että siitä tulisi mahdollisimman selkeä ja jokaista miellyttävä kokonaisuus.

Haastattelut pidettiin rauhallisessa kokoustilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Ainoa tutkimustyötä häiritsevä tekijä oli osittain haastatteluissa havaittu kiire, joka vaikutti myös vastausten pituuteen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tulevaa analysointia varten, jotta haastatteluja voitiin käydä myöhemmin yksityiskohtaisemmin läpi. Haastattelusta luotettavan teki se, että runkoa pystyttiin toistamaan jokaisen haastateltavan kohdalla, jolloin jokaiselta saatiin samoihin kysymyksiin henkilökohtaiset vastaukset. Haastateltavia ei johdettu vastaamaan samalla tavalla kysymyksiin.

Havainnointi oli tukemassa haastattelutuloksia. Havainnoitaessa harjoittelijoita, pystyttiin haastatteluista saatuja ideoita jo miettiä käytännön tilanteisiin. Miten niitä voitaisiin hyödyntää ja kuinka paljon ne erilaisissa tilanteissa auttaisivat.

## **9.2 Kehittämisideoita jatkossa**

Tämän opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus oli tarkastella harjoittelijoiden perehdytysprosessia ja kehittää sitä. Heräsi kuitenkin esille myöskin se, miten äärimmäisen tärkeää on perehdyttää työhön harjoittelijoiden lisäksi myös uudet työntekijät tai esimerkiksi äitiysvapailta takaisin työhön palaava työntekijä.

*Uusi työntekijä, kuka kuitenkin on, kenellä on jo ammattitaito, välillä voi olla jopa monen vuoden ammattitaito taustalla, on suuri riski siihen, että perehdytys ei oo hirveen tehokas... Oletusarvo on suoraan et sä osaat... Perehdyttäjä*

Henkilöt, jotka palaavat pitkän tauon jälkeen takaisin töihin, eivät välttämättä tiedä, mitä talossa on välissä tapahtunut. On voinut olla remonttia, henkilökunta vaihtunut tai käytänteet muuten vain muuttuneet viime kerrasta. Perehdytys tulisi olla myös tällaiselle henkilölle selkeää, jotta hän voi palata rauhassa työhönsä tietäen, että hänelle neuvotaan ja kerrotaan asioista ja uusista tavoista ennen työhön siirtymistä. Opastetaan jälleen työhön ja arjen rutiineihin, muuttumattomiin tai muuttuneisiin. Sama pätee työntekijöihin, jotka vaihtavat työpaikkaa esimerkiksi yrityksen sisällä – talosta taloon. Arvomaailma

sekä järjestelmä ovat varmasti tuttu juttu, mutta onko yritys muuten paikka, jonka tuntee ja josta voi asiakkailleen ammattitaitoisesti kertoa? Yleensä vastaus on kielteinen. Uusi työntekijä tulee myös tutustuttaa talon toimintatapoihin, eri osastoihin, henkilökuntaan sekä siihen työrytmiin mikä toteutuu siinä organisaatiossa, johon on juuri tullut. Yleensä opinnäytetyöt painottuvat täysin uusiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin. Tämä aihe olisikin oiva kehittämisen ja tutkimisen kohde jatkoa ajatellen. Saataisiin työpaikoille uusia näkökulmia ja tutkimustietoa siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin jo kokeneiden, mutta kuitenkin uusien työntekijöiden perehdytyksen suhteen.

## LÄHTEET

Dahl, E. 9.10.2017. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.

Dahl, E., Degerth, S. & Huuskonen, S. 2017. Scandic Park Helsingin pelillisyyssprojektista kehitysryhmäksi. Opinnäytetyö. Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131063/Scandic%20Park%20Helsingin%20pelillisuusprojektista%20kehitysryhmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 19.10.2017.]

Degerth, S. 10.10.2017. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.

Docendum. s.a. Työhyvinvoinnin tekijät. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoa. Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> [viitattu 2.11.2017.]

Ekatu. 2014. Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Artikkel. Julkaistu 17.05.2014. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu 19.11.2017]

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

Fulmore. 2012. Sisäinen viestintä = TÄRKEÄÄ! Blogi. Julkaistu 14.02.2012. Saatavissa: <https://fulmore.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/> [viitattu 11.10.2017.]

Heikkinen, V.A., Kuusiola, R. & Sopenen, S. 2012. Scandic Continental 40 vuotta palveluksessasi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Vantaa: Multiprint.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. b. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Hämeenlinna: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: Wsoy.

Huopainen, S. 18.10.2017. Hotellipäällikkö. Scandic Hotels Oy. Sähköposti.

Joutsenmerkki. 2017. Kriteerit. Hotellit, ravintolat ja kongressikeskukset. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://joutsenmerkki.fi/kriteerit/055-hotellit-ravintolat-ja-kongressikeskukset-4/> [viitattu 23.10.2017.]

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kajaanin ammattikorkeakoulu s.a. Haastattelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> [viitattu 26.9.2017.]

Karppinen, P. 2015. HappyWise Oy. Vinkkejä perehdytykseen. E-oppimisympäristö. Julkaistu 11.03.2015. Saatavissa: <http://www.happywise.fi/vinkkeja-perehdytykseen/> [viitattu 02.11.2017.]

Khanh, C. 26.10.2017. Työntekijä. Scandic Hotels Oy. Sähköposti.

Kirsikka, N. 24.10.2017. Työntekijä. Scandic Hotels Oy. Sähköposti.

Kuusi, R. 2011. Sisäinen viestintä henkilöstön perehdyttämisessä. Case: Maa- ja metsätalousministeriö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/38035/lopputyo\\_raija.pdf?sequence=1](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/38035/lopputyo_raija.pdf?sequence=1) [viitattu 29.09.2017.]

Lehikoinen, M. 5.10.2017. Työntekijä. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.



Lybäck, P. 13.10.2017. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki

MOTY. Monikulttuurinen työyhteisö 2017. Perehdytys työyhteisöön.. WWW-dokumentti. Ei päivytystietoa. <http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=724&kat=Monik&sid=810&sub=Perehdytt%C3%A4minen> [viitattu 2.11.2017.]

Oksman, J. 13.10.2017. Työntekijä. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.

Oppariapu s.a. Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. Blogi. Saatavissa: <https://oppiapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/> [viitattu 16.11.2017]

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? SlideShare. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn> [viitattu 3.10.2017.]

Saalasti, T. 2017. Rektytoivan esimiehen haasteet uuden työntekijän perehdyttämisessä. Blogi. Julkaistu 25.1.2017 Saatavissa: <https://www.elbit.fi/fi/blogi/perehdytys/esimiehen-haasteet/> [viitattu 2.11.2017.]

Salo, S. 6.10.2017. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.

Scandic. 2017. Scandic Hotels Group. Our History. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/our-history/> [viitattu 23.10.2017.]

Scandic Hotels. 2017. Työ Scandicilla. Kulttuuri ja arvot. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.scandichotels.fi/tyo-scandicilla/kulttuuri-ja-arvot> [viitattu 11.10.2017.]

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Tammi.

Työterveyslaitos. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Ei päivytystietoa. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 1.11.2017.]

Työturvallisuuskeskus. s.a. Perehdyttäminen ja työnopastus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus) [viitattu 1.11.2017.]

Työturvallisuuslaki. 2002/738. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus) [viitattu 28.09.2017.]

Työturvallisuuslaki 2002/738. Finlex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> [viitattu 28.09.2017.]

Vaara, K. 2015. Työn tekeminen muuttuu - perehdyttämiselle uusia haasteita. Verkkolehti. Päivitetty 28.4.2015. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7959315> [viitattu 3.11.2017.]

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Scandicin arvot 2017. Scandic Hotels. 2017. Työ Scandicilla. Kulttuuri ja arvot. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.scandichotels.fi/tyo-scandicilla/kulttuuri-ja-arvot> [viitattu 11.10.2017.]

Kuva 2. Scandic Park Helsingin organisaatiokaavio. Dahl, E., Degerth, S. & Huuskonen, S. 2017. Scandic Park Helsingin pelillisuusprojektista kehitysryhmäksi. Opinnäytetyö. Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131063/Scandic%20Park%20Helsingin%20pelillisuusprojektista%20kehitysryhmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 19.10.2017.]

Kuva 3. Yksilö tulkitsijana perehdytysprosessissa. Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava

Kuva 4. Kehitysideat. Karppinen, M. & Matero, S. 16.11.2017.

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Perehdyttämisen vaiheet. Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: Wsoy.

Taulukko 2. Perehdytysprosessi. Karppinen, P. 2015. HappyWise Oy. Vinkkejä perehdytykseen. E-oppimisympäristö. Julkaistu 11.03.2015. Saatavissa: <http://www.happywise.fi/vinkkeja-perehdytykseen/> [viitattu 02.11.2017.]

