

## Uusien esimiesten perehdytys/Radisson Blu Seaside

Maria Rasskazova



<b>Tekijä(t)</b> Maria Rasskazova	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Uusien esimiesten perehdytys/Radisson Blu Seaside	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 28 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Radisson Blu Seaside ravintolapuolen esimiesten saadun perehdytyksen laatua ja sen vaikutusta omaan esimiestyöhön. Työn tarkoituksena on luoda pohjatietoa nykyisestä uusien esimiesten perehdytyksen tasosta sekä luoda yritykselle sen pohjalta uusien esimiesten perehdytys suunnitelma käyttöön tulevaisuuden rekrytointeihin. Tavoitteena on löytää tutkimuksen avulla mahdollisia puutteita sekä muutoksia kaipaavia kohtia, jotta uusien esimiesten perehdytys olisi mahdollisimman monipuolinen, tasalaatuinen ja kattava.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään esimiehen työhyvinvointia ja sen vaikutusta omaan työhön ja työyhteisön muihin jäseniin sekä toimivaa työyhteisöä. Tutkimuksen teoria käsittelee perehdytysprosesseja sekä perehdytyksen suunnittelua ja sen toteutusta. Lisäksi teoria koostuu erilaisista perehdytystyyleistä sekä perehdytyksen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työyhteisöön. Teoriaosuuden lopussa on käyty läpi perehdytyksen edut ja ongelmakohdat niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kevään 2019 aikana lähettämällä Webropol-kyselylomake seitsemälle ravintolapuolen esimiehelle. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja harkinnanvaraisesti. Tutkimuksessa on selvitetty esimiesten saatu perehdytyksen taso heidän aloittaessaan Radisson Blu Seaside palveluksessa sekä perehdytyksessä oman esimiestyön kannalta tärkeitä asioita.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että perehdytyksellä on merkityksellinen vaikutus esimiesten työhyvinvointiin sekä työssä viihtyvyyteen. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että esimiehille tärkeiden asioiden perehdytys on ollut kyseisessä toimipaikassa hyvin suppea. Perehdytykseen toivotaan käytettävän enemmän aikaa sekä suunnittelua.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdytys, uusi esimies, työhyvinvointi, perehdytysprosessi, toimiva työyhteisö	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Taustatietoa .....	2
2	Esimiehen vastuu työyhteisössä.....	3
2.1	Esimiehen työhyvinvointi.....	3
2.2	Toimiva työyhteisö .....	4
3	Perehdytys .....	7
3.1	Perehdytys osana työhyvinvointia .....	7
3.2	Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus .....	8
3.3	Perehdytysprosessi.....	9
3.4	Perehdyttämisen edut ja ongelmakohdat .....	10
3.5	Erilaiset perehdytystyylit.....	11
4	Tutkimus .....	14
4.1	Tutkimuksen toteutus .....	14
4.2	Tutkimustulokset .....	15
5	Pohdinta.....	24
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	24
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	26
	Lähteet .....	27
	Liitteet.....	29
	Liite 1 Saatekirje.....	29
	Liite 2 Kyselylomake.....	30

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheeksi olen valinnut uusien esimiesten perehdytyksen nykyisessä työpaikassani Radisson Blu Seasidessa. Työpaikassani on ollut suurta esimiesvaihtuvuutta ravintolapuolella, joten päätin tutkia perehdytyksen tärkeyttä uusien esimiesten aloittaessa sekä sen vaikutusta vaihtuvuuteen.

Tarkoitukseni on löytää esimiesten perehdytyksestä onnistumisia, epäkohtia sekä kehitystä vaativia asioita, joiden pohjalta voidaan rakentaa esimiesten perehdytysuunnitelma. Tutkimuksellani haluan olla myös avuksi työnantajalleni, ravintolatoiminnan toiminnallisten ongelmien ratkaisemisessa sekä olla mukana kehittämässä hotellimme ravintolapalveluita sekä perehdytystä entistäkin paremmaksi.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Radisson Blu Seasiden ravintolapalveluiden esimiesten perehdytystä sekä pienentää kyseisen toimipaikan vaihtuvuutta esimiestehtävissä. Tutkimus on rajattu ravintolan ja kokousosaston seitsemään esimieheen.

Opinnäytetyöni pääkysymyksenä on:

Onko uusien esimiesten saadulla perehdytyksen laadulla merkitystä vaihtuvuuden ja hyvinvoinnin kannalta?

Opinnäytetyöni alakysymyksiä ovat muun muassa:

- Onko perehdytys suoritettu suunnitelmallisesti?
- Onko esimies kokenut perehdytyksellä tai sen laadulla olevan vaikutusta työssä viihtyvyyteen?
- Mitkä asiat ovat uusien esimiesten perehdytyksessä tärkeitä?
- Miten perehdytystä voidaan kehittää paremmaksi?

Seasidessa työskentelee yhteensä seitsemän Service Manageria eli vuoropäällikköä, joista yksi vastaa aamiaispalveluista, kaksi kokous- ja tapahtumaosastosta sekä neljä ravintola- ja baaripalveluista. Olen rajannut vastaanoton Service Managerit pois tästä opinnäytetyöstä, sillä heidän työnkuva poikkeaa merkittävästi muiden Service Managerien työstä ja heidän vaihtuvuutensa on ollut hyvin pientä.

Tavoitteena on lopuksi saada selville, onko perehdytyksellä ollut vaikutusta vaihtuvuuteen ja miten sitä voidaan tarvittaessa kehittää. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, millaisen perehdytyksen jokaisen osaston esimies on aloittaessaan saanut. Lisäksi tavoitteena on saada selville, mihin asioihin perehdytyksen taso on vaikuttanut sekä mitä olen-

naista perehdytyksestä jäi heidän mielestään uupumaan. Työn tarkoituksena on myös tutkia, miten uusien esimiesten perehdytystä voidaan parantaa sekä voiko perehdytyksen laadulla olla vaikutusta suureen vaihtuvuuteen kyseisessä toimipaikassa.

Tutkimukseni tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä työpaikallani suunniteltaessa uusien esimiesten perehdytysuunnitelmaa. Perehdytysuunnitelman luominen on tärkeää, jotta jokainen esimies saisi tasalaatuisen ja samantasoisin perehdytyksen työtehtäviinsä. Tutkimus tuo työnantajalle mahdollisuuden löytää perehdytyksen epäkohdat sekä kehittää niitä toimiviksi. Lisäksi tutkimuksesta selviää, mitä konkreettisia asioita esimiehet pitävät perehdytyksessä tärkeänä työnsä kannalta.

## **1.2 Taustatietoa**

Radisson Blu on suuri kansainvälinen ketju, joka omaa tarkat ketjukohtaiset standardit vaikkakin jokainen Radisson Blu hotelli on ilmeeltään toisistaan poikkeava. Tämän opin- näytetyön tutkimus keskittyy yhteen pääkaupunkiseudun Radisson Blu hotelleista. (S-kanava.)

Radisson Blu Seaside on Helsingin Ruoholahdenrannassa sijaitseva 349 huoneen hotelli. Rouhea ja stadilainen Seaside mukautuu urbaaniin satamamiljöön sekä Jätkäsaaren ja Punavuoden citykulttuuriin sisustuksellaan. Seasidesta löytyy stadilaisia makuja tarjoileva kortteliravintola Bistro Gimis sekä aulan viihtyisä RO-RO baari. Lisäksi hotellista löytyy uniikit Double King- huoneet, jotka ovat ensimmäistä laatuaan Suomessa. Huoneissa on kaksi jättsänkyä, joihin mahtuu majoittumaan suuri perhe tai ystäväporukka. Radisson Blu Seaside on ensimmäinen hotelli maailmassa, jossa on kokousmaailman suunnittelussa hyödynnetty monialaista tutkimustietoa. Seasiden kokoussympäristössä- ja palveluissa on hyödynnetty aistiystävällistä ajattelua, joka mahdollistaa tuloksellisen työskentelyn. Kokoustilojen valot sekä äänimaailma on muunneltavissa erilaisiksi tunnetiloiksi, joilla kokouksesta saadaan energisoiva, rauhoittava, inspiroiva tai virkistävä. (S-kanava.)

Radisson Blu Seaside on pala Suomen historiaa. Hotellin Kalevankadun puoleiset tilat toimivat vuosina 1931–1992 Valion sekä Kemiantutkimussäätion laboratoriona ja Lönnrotin- kadun puoli puolestaan Valion juustovarastona vuosina 1942–1992. Näissä tiloissa on työskennellyt vuonna 1945 Nobel palkinnon voittanut A. I. Virtanen, joka tunnetaan AIV- suolan ja rehun kehittäjänä. Tästä juustoisesta historiasta meitä muistuttavat hotellihuoneiden vankat betonipylväät, joiden vuoksi vuonna 1993 ovensa avanneessa hotellissa on kymmeniä erikoisia ja erimallisia huoneita. (S-kanava.)

## **2 Esimiehen vastuu työyhteisössä**

Työpaikoilla ilmenee usein ongelmia muun muassa esimiestyön, johtamisen sekä perehdytyksen puutteista. Näiden asioiden puutteellisuus vaikuttaa suoraan myös alaisiin ja heidän osaamiseen sekä suoriutumiseen työssään. Esimiehen vastuu työyhteisössä on merkittävässä roolissa ja sen tärkeyttä ei tulisi vähätellä. Asemansa vuoksi esimies jää usein puun ja kuoren väliin, kun paineet ja vaatimukset kohdistuvat suoraan esimiehille alaisilta, johdolta sekä asiakkailta. (Tampereen yliopisto 2011, 1.)

Toimivassa työyhteisössä on yhteinen päämäärä ja tavoite sekä selkeä työnjako. Jokaisen tulisi tietää, mitä häneltä odotetaan työssä ja toimintatavat tulee sopia yhdessä. Hyvän työyhteisön esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Työterveyslaitos.)

### **2.1 Esimiehen työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on työpaikalla määritelty usein fyysisen kunnon ja hyvän terveyden ylläpitämistä tukevana toimintana. Työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi vahvasti työn henkinen kuormittavuus, oma kokemus työn hallinnasta, oman roolin merkityksellisyys ja sen palkitsevuus, tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen. Työhyvinvointi on jokaisen yksilöllinen kokemus. Jokainen työyhteisön jäsen suhtautuu asioihin eri näkökulmasta ja jokainen kokee työnsä merkityksellisyyden eri tavalla. Nämä yksilölliset kokemukset vaikuttavat kuitenkin koko työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Negatiiviset asenteet tarttuvat hyvin nopeasti, jonka vuoksi työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä jokaisen yksilön, että koko työyhteisön asia. (Työturvallisuuskeskus 2010, 3.)

Hyvä johtaminen on menestyvän työyhteisön kulmakivi ja esimiehen tehtävänä onkin saada työyhteisö motivoitumaan, innostumaan ja toimimaan kohti organisaation tavoitteita ja päämäärää (Työturvallisuuskeskus 2010, 3). Esimieheltä vaaditaan paljon, sillä esimies on suunnan näyttäjä, päätöksen tekijä, ihmisten johtaja sekä esimerkillinen toimija työyhteisössä. Vaikka esimiehiltä vaaditaan paljon, tarvitsevat he myös kannustusta, tukea ja voimavaroja työlleen. Jos esimieheltä loppuu motivaatio ja jaksaminen, se vaikuttaa hänen omaan elämäänsä, läheisiin sekä työyhteisöön. On tärkeää, että esimies huolehtii myös omasta jaksamisestaan, työn kuormituksesta sekä voimavaroista ja lisäksi saa jaksamiselleen tukea omalta esimieheltään, kollegoiltaan, henkilöstöltään sekä työn ulkopuolisesta elämästä. (Akavalainen, 2013.)

Esimiehen työhyvinvointi ja jaksaminen joutuvat usein asemansa vuoksi koetukselle. Työhyvinvointia tukee hyvin erilaiset asiat ja jokainen kuormittuu työstään eri tavalla. Työhyvinvointi kiinnittyy vahvasti yhteisöön, jossa yhteisön tuki saattaa vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Vastaavasti oma osaaminen, henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot muodostavat jokaisen yksilön kohdalla omanlaisensa kokonaisuuden. (Tampereen yliopisto, 2011.)

Monipuolinen osaaminen ja vaihtelevuus työssä pitävät mielenkiintoa yllä, mutta kun työtehtäviä ja vastuuta tulee lisää, jotakin pitäisi samalla myös vähentää. Pahimmassa tapauksessa voi kadottaa työn hallinnan tunteen. Esimiehiä on kahdenlaisia, toiset välttelevät tietynlaisia työtehtäviä kun toiset taas haalivat niitä itselle. Tämä tehtäväjakojen raja työntekijöiden kesken on usein hyvin häilyvä ja joskus epäoikeudenmukainen. Ratkaisua tehtäväjakojen oikeudenmukaisuudelle tulisi yrittää etsiä, sillä vastuun ja työn haalijoita voi uhkaa uupumus. (Tampereen yliopisto 2011, 9.)

Työajan ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet, kun mobiililaitteet ja tietoverkot mahdollistavat työn teon myös etäältä. On hienoa, jos on löytänyt ammatin, jota haluaa tehdä myös vapaa-ajalla, mutta lepoon, palautumiseen ja sosiaaliin suhteisiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota. Työmatkat ovat myös melko huomaamaton työtä vapaalle työntävä tekijä ja suomalaiset tekevät poikkeuksellisen paljon töitä muualla kuin omalla työpaikalla. (Tampereen yliopisto 2011, 10.)

Työhyvinvointi on tärkeä investointi, sillä se vaikuttaa yrityksen tulokseen, maineeseen sekä kilpailukykyyn. Hyvin suunniteltu investointi voi maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Työhyvinvoinnilla on myönteinen merkitys yrityksen tulosmittareihin kuten vähäiseen työntekijävaihtuvuuteen, sairaspöissaoloihin, tapaturmiin ja asiakastyytyväisyyteen. (Työterveyslaitos.) Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on monen organisaation tavoite. Työhyvinvointi on loppujen lopuksi työntekijän subjektiivinen tunnetila. Työhyvinvointi on kuitenkin yksi organisaation menestyksen tärkeimpiä osatekijöitä. (Hyppänen 2013, 192.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu hyvään johtamiseen. Puhe työhyvinvoinnista kääntyy usein ongelmien ja haasteiden puolelle, joten tulisi lisätä enemmän huomiota työhyvinvointia lisääviin ja positiivisiin asioihin. (Hyppänen 2013, 193.)

## **2.2 Toimiva työyhteisö**

Hyvän työyhteisön piirteitä ovat kannustava ja motivoiva ilmapiiri, toimiva vuorovaikutus ja viestintä sekä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Mitä vapautuneempi työyhteisön ilmapiiri

on, sitä enemmän jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa tervetullut. Vuorovaikutus ja asenne vaikuttavat merkittävästi hyvin toimivaan työyhteisöön. Jokainen työyhteisön jäsen voi valita, miten työpaikalla käyttäytyä. Työyhteisön ilmapiiriin voi jokainen vaikuttaa omalla asenteellaan, motivaatiollaan sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan. (Työturvallisuuskeskus.)

Toimivassa työyhteisössä esimies havaitsee arjen haasteet, käy jatkuvaa vuoropuhelua työyhteisön jäsenien kanssa sekä kannustaa työyhteisön jäseniä avoimuuteen. Hyvän työyhteisön esimiestyö on osallistavaa ja erilaiset näkökulmat ja mielipiteet koetaan hyödyllisiksi. Työyhteisön toimivuutta voi edistää muun muassa yhteisillä keskusteluilla, sujuvalla työllä, suunnitellulla prosessilla, rehellisyydellä sekä luottamuksella. (Työturvallisuuskeskus 2010, 15).



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Hyppänen 2013.)

Yllä olevassa kuviossa kuvaillaan työyhteisön toimivuutta temppeleinä, jonka pohjana on selkeä organisaation perustehtävä. Temppelein pilareina ovat työntekoa tukeva organisatorakenne, oikeanlainen johtamistapa, hyvin suunnitellut töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, työyhteisön avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Organisaation vastuulla on huolehtia, että johtamistavat tukevat työn tekemistä. Esimiehen tulee huolehtia, että oma johtamistapa auttaa muita onnistumaan. Töiden selkeä organisointi ja pelisääntöjen luominen kuuluvat esimiehen työtehtäviin. Esimiehen tulee omata hyvät vuoro-

vaikutustaidot ja osata kannustaa työyhteisön jäseniä hyvään ja avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen tehtävänä on lisäksi seurata ja arvioida organisaation toimintaa liiketoiminnan menestymisen ja työyhteisön toimivuuden kannalta. (Hyppänen 2013, 167.)

Luottamus muodostaa työpaikoilla pohjan kaikelle toiminnalle ja hyvin toimivassa työyhteisössä luottamuksen taso tulee olla korkealla. Luottamus on sekä työntekijän ja työnantajan välinen, että koko työyhteisön ilmiö. Luottamuksen ilmapiiri näkyy keskusteltavissa asioissa, jaettavassa palautteessa sekä onnistumisessa. Luottamus työpaikalla vaikuttaa työyhteisön jäsenten yhteistyöhalukkuuteen sekä viestinnän avoimuuteen. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työyhteisön tunneilmapiiriin monella tavalla. Tunteet tarttuvat ja lieviävät helposti työyhteisön sisällä. Työpaikan tunneilmapiiriä voidaan helposti tarkastella erilaisilla kysymyksillä kuten muun muassa Tervehtivätkö ihmiset toisiaan? Onko keskustelu avointa ja myönteistä? Puhutaanko kielteisellä äänensävyllä? Tehdäänkö töitä suljetujen ovien takana vai avoimesti? (Työturvallisuuskeskus 2010, 10.)

Erimielisyydet ja erilaiset konfliktit niin esimiesten, alaisten kuin työkavereiden kesken ovat lisääntyneet työpaikoilla ja nämä ovat osa normaalia arkea (Tampereen yliopisto, 2011). Erimielisyydet kannattaa ratkaista viipymättä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat erimielisyydessä osallisena (Työturvallisuuskeskus). Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki ristiriidat ja konfliktitilanteet uskalletaan nostaa esille ja käsitellä rakentavassa hengessä. Useimmiten kyse on väärinkäsityksestä tai kielimuurista. Esimiehen tulee luoda tarpeeksi avoin ilmapiiri, jotta jokainen työyhteisön jäsen uskaltaa nostaa ongelmat esiin. Jokaisen vastuulla on kuitenkin nostaa epäkohdat esille ja keskustella niistä avoimesti. (Työturvallisuuskeskus, 2010.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työyhteisön jäsen arvioi aktiivisesti omaa toimintaansa, sitoutuu yhteisiin toimintatapoihin, noudattaa työpaikan pelisääntöjä, osoittaa arvostusta kollegoitaan kohtaan sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Hyvä työyhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti ratkaisujen löytämiseen, ottaa esille kehittämistä vaativia asioita sekä jakaa tietoa ja taitoa. (Työturvallisuuskeskus, 2010.)

### **3 Perehdytys**

Perehdytyksen tarkoituksena on, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti. Organisaation tehtävänä on sopeutua uuden työntekijän tuomaan muutokseen sekä muokata tarvittaessa olemassa olevia toimintatapojaan. Jokainen perehdytettävä ja työtehtävä on erilainen. Perehdytyksen tarkempi sisältö, aikataulu ja tavoitteet ovat hyvin organisaatio- ja yksilökohtaisia. (Eklund 2018, 25–26.)

Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä ja tukea joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee työssään hyvin alkuun ja selviytyy työtehtävistään mahdollisimman nopeasti itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 86.)

#### **3.1 Perehdytys osana työhyvinvointia**

Perehdytys on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja se voidaan nähdä investointia, jolla lisätään henkilöstön osaamista ja työssä viihtyvyyttä, tuetaan jaksamista ja terveyttä sekä vähennetään tapaturmia ja poissaoloja (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Työhyvinvointiasiat ovat tärkeitä niin organisaatiolle kuin työntekijöille. Työhyvinvointiin vaikuttaa monet terveydelliset työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät haasteet, jotka voi pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyteen. Työntekijän työkyvyttömyys aiheuttaa organisaatiolle suuria kustannuksia. (Hyppänen 2013, 172.)

Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, työssä viihtyvyyteen, työstä suoriutumiseen sekä työyhteisöön sitoutumiseen (Eklund 2018, 31). Työntekijän perehdytysjakson ensimmäiset kuukaudet ovat sitoutumisen kannalta tärkeimpiä. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työssään. Jotta hyvistä työntekijöistä saadaan pidettyä kiinni, jokaisen organisaation on tärkeää tunnistaa sekä nostaa esille sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Eklund 2018, 34–35.)

Erittäin tärkeä osa perehdytystä on työyhteisön valmistaminen uuden työntekijän saapumiseen, jotta uusi työntekijä voi kokea, että hän on tervetullut työyhteisöön. Työyhteisön tapa vastaanottaa uusi työntekijä voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän työtyytyväisyyteen. Uuden työntekijän tulisi kokea, että hänen työllään on merkitystä ja sitä arvostetaan, sillä se vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen. Työtehtävän oppimisen ja kehittymisen kannalta riittävä positiivinen palaute ja kannustus ovat oleellisia perehdytyksen alussa. (Eklund 2018, 35.)

Oppiminen, työn osaaminen sekä omien taitojen näyttäminen ovat työntekijän hyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita. Perehdytyksen on tarkoitus helpottaa uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista sekä lisätä työn sujuvuutta. Kun työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset, tapaturmariskit sekä psyykinen kuormitus vähenevät. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

### **3.2 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus**

Perehdyttäminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Ajan kuluessa perehdytyksen sisältö on muuttunut ja se merkitsee eri organisaatioissa eri asioita. Kirjallisuudessa perehdyttäminen nähdään yleisterminä, joka pitää sisällään myös työpastuksen. Nämä kaksi asiaa kuitenkin erotetaan omiksi kokonaisuuksiksi. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkea työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa, jonka tavoitteena on saada uusi tulo- kas tuntemaan kuuluvansa uuteen työyhteisöön. Työnopastus on taas sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tavoittelee työtehtävien hallintaa ja omaksumista. Käsitteenä perehdyttäminen kattaa sekä työnopastuksen, että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisestä voidaan puhua myös silloin, kun tehtävänkuva muuttuu, vaikka työympäristö pysyisikin samana. Perehdytyksen tarve voi olla esimerkiksi perhevapaa tai pitkä sairauspoissaolo. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Perehdytys ei ole ainoastaan uusien tapojen ja taitojen oppimista, vaan se tarkoittaa myös olemassa olevan osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Perehdyttäminen voi olla muun muassa: (Kupias & Peltola 2009, 17.)

- Työn hallinnan edistämistä
- Sopeuttamista työhön ja työyhteisöön
- Sitouttamista
- Työhyvinvointia
- Tuloksellisuutta ja kannattavuutta
- Organisaation uudistamista ja strategian toteuttamista
- Virheiden vähentämistä
- Turvallisuutta
- Työtehtävien oppimista
- Osaamisen jakamista

Onnistuneen perehdytyksen suunnittelu tehdään jo rekrytoinnin aikana, sillä toimiva perehdytys ei pelasta pieleen mennyttä rekrytointia. Kun taas onnistunut rekrytointi voidaan helposti pilata huonolla perehdytyksellä. (Eklund 2018, 34.) Huonon perehdytyksen vuoksi menetetään paljon tehokkaita työtunteja sekä aiheutetaan turhaa stressiä niin työntekijälle kuin työnantajallekin (Eklund 2018, 19).

Perehdytys on onnistunut, kun työntekijä on omaksunut työtehtävänsä sekä näkee organisaation asiat kokonaisuutena. Työntekijä osaa soveltaa osaamistaan muuttuvissa tilanteissa sekä ottaa itsenäisesti asioista selvää. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

Perehdytystä tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Hyvä perehdytys edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta, arviointia ja seuranta. Hyvän perehdytys suunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, työyhteisön jäsenten, työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon sekä työsuojelun asiantuntijoiden tukea ja yhteistyötä. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Perehdytyksen kulkua ja tuloksia tulee seurata ja arvioida. Miten onnistunut suunnitelma oli, sujuiko perehdytys suunnitelman mukaisesti, saavutettiin tavoitteet, onko kehitysehdotuksia ja parannuksia. (Työturvallisuuskeskus 2009, 7.) Perehdytyksen kesto riippuu työtehtävästä ja sen vaativuustasosta, mutta yleensä perehdytys kestää yhtä pitkään kuin koeaika. Mitä vaativampi ja laajempi työtehtävä, sitä enemmän aikaa ja resursseja perehdytykseen tulee käyttää. Hyvin suunnitellussa ja kattavassa perehdytyksessä uutta tietoa jaetaan pieninä kokonaisuuksina, jotka myöhemmin rakentuu laajempaan kokonaisuuteen. Tällä tavoin perehdytettävä pystyy omaksumaan tiedon paremmin sekä jo harjoittelemaan opittuja asioita. Opituista asioista tulee osaamista, jolloin organisaatio alkaa hyötyä uuden henkilön työpanoksesta. (Hyppänen 2013, 220–221.)

### **3.3 Perehdytysprosessi**

Perehdytysprosessi on yksi keino toteuttaa organisaation strategiaa sekä johtaa sitä kohti sen tavoitteita. Perehdytysprosessi on yksi organisaation johtamisen välineistä. (Eklund 2018, 27.) Perehdytysprosessille asetettujen tavoitteiden avulla voidaan lähteä rakentamaan organisaatiokohtaista näkemystä perehdytyksen tavoitteista. Perehdytysprosessille asetettuja tavoitteita voivat olla muun muassa tukea organisaation strategiaa, tukea uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä sekä vahvistaa vuorovaikutuksen laatua (Eklund 2018, 30). Kun tavoitteet on määritelty, tarvitaan toimiva perehdytys suunnitelma, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Eklund 2018, 74).

Tavoitteiden määrittämisen jälkeen ryhdytään tekemään perehdytys suunnitelmaa. Perehdytyksen suunnittelussa täytyy miettiä tarkkaan, missä järjestyksessä asioita käydään läpi ja kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Näiden asioiden lisäksi tulee ottaa huomioon, miten jokainen työntekijä huomioidaan perehdytyksessä yksilönä, jotta perehdytys olisi juuri

hänelle sopiva. Organisaation nimetty henkilö on vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä. Esimiehellä on kuitenkin aina päävastuu perehdytyksen järjestämisestä ja sen delegoimisessa eteenpäin. (Eklund 2018, 76–77.)

Kun perehdyttäjä on nimetty, tehdään suunnitelma perehdytettävistä asioista. Minkälaisia tehtäviä, toimintatapoja, pelisääntöjä, järjestelmiä ja laitteita tulee uuden työntekijän kanssa käydä läpi perehdytyksen aikana. Kaikki nämä asiat tulisi kirjata perehdytysuunnitelmaan. Seuraavaksi suunnitellaan aikataulu perehdytykselle. Aikataulusta ei kannata tehdä liian tiukkaa, sillä ei voida ennakoita uuden työntekijän asioiden omaksumisen aikaa. On hyvä hahmotella suunnitelmaan aikataulu ja miettiä, minkälainen järjestys ja kesto tukisivat parhaiten uuden henkilön oppimista. (Eklund 2018, 77–78.)

Seuravaksi voidaan miettiä, miten perehdytys suoritetaan. Yleisempiä perehdytysmuotoja ovat yhteiset koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, itsenäinen opiskelu, ryhmätyöskentely, Webinaarit ja videot sekä verkkokurssit. Virtuaalisten oppimisympäristöjen käyttö on yleistynyt perehdytyksessä ja digitalisoitumisen myötä perehdytysprosessit tulevat siirtymään entistä enemmän digitaaliseen ympäristöön. Lopuksi tulee miettiä, miten jokaisen uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet huomioidaan perehdytyksessä. Rekrytoinnin aikana on mahdollista aloittaa jo ennakkotietojen selvitysprosessi, jotta perehdytysuunnitelma voidaan räätälöidä mahdollisimman sopivaksi uudelle työntekijälle. (Eklund 2018, 79–80.)

Uudelle työntekijälle tulee esitellä hänen työpisteensä sekä työvälineensä sekä esitellä työyhteisön muille jäsenille, jotta hän kokee olevansa tervetullut ja odotettu. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

### **3.4 Perehdyttämisen edut ja ongelmakohtat**

Perehdytys on organisaatioiden yksi kalleimpia ja tärkeimpiä prosesseja. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys voi parhaimmillaan olla hyvä kilpailuetu sekä työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. (Eklund 2018, 25.) Perehdytyksen tavoitteiden määrittäminen on ensimmäinen askel kohti tehokkaampaa perehdytystä. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni, sillä niiden korvaaminen on usein pitkä ja haastava prosessi. Hyvin suunniteltu ja laadukas perehdytys mahdollistaa perehdytyksen tasapuolisuuden, jotta jokaisella uudella työntekijällä olisi samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Eklund 2018, 29–31.)

Epäonnistuneesti johdettu perehdytys johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun. Äärimmäisessä tapauksessa se johtaa työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen. Epäonnistuneen perehdytyksen kustannukset voivat olla erittäin suuret ja nykyisen työntekijän korvaaminen voi maksaa organisaatiolle jopa yhden työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan suuruisen summan. Jos vaihtuvuus organisaatiossa on korkea, nämä kustannukset ovat vielä suurempia. (Eklund 2018, 32.)

Perehdytysajan kokemukset ovat sekä organisaation, että työntekijän kannalta merkittäviä. Sekä työntekijän, että työnantajan tulee koeajan aikana varmistua siitä, että rekrytointipäätös on ollut oikea. Uuden työntekijän myönteinen työantajamielikuva joko vahvistuu tai epävarmuus lisääntyy. Tämä voi pahimmillaan johtaa irtisanoutumiseen koeajalla. (Hyppänen 2013, 223.)

Hyvin suoritetun perehdytyksen seurauksena syntyvät hyvät suhteet esimiehiin, työyhteisöön sekä luottamushenkilöihin. Lisäksi se luo hyvän perustan työssä viihtyvyyteen sekä työhyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

### **3.5 Erilaiset perehdytystyyli**

Nykypäivän työelämässä ovat hyvin yleistyneet lyhyet määräaikaiset sekä osa-aikaiset työsuhteet. Perehdytyksen tavoitteeksi tuleekin asettaa esimerkiksi nopea oppiminen ja rutiinien omaksuminen. Kun taas pitkäaikaisissa työsuhteissa perehdytykseen voidaan käyttää enemmän aikaa ja silloin myös tavoitteet ovat erilaiset. Pitkäaikaisessa suhteessa työntekijöiltä odotetaan sitoutumista, jolloin myös heidän kehityspolkuunsa ollaan valmiita panostamaan pitkällä aikavälillä. (Eklund 2018, 28–29.)

Organisaation tehtävänä on miettiä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Lisäksi tulee suunnitella, kuinka paljon resursseja perehdytykseen käyttää, riippuen onko tavoitteet monien vuosien sitoutumiseen tähtäviä vai lyhytaikaisia ja nopeaan tuottavuuden kasvuun keskittyviä. (Eklund 2018, 29.)

Perehdytystapoja on erilaisia, eikä yhtä oikeaa tapaa ole olemassa. Kupias ja Peltola (2009, 49–50) ovat nimenneet viisi erilaista perehdyttämiskonseptia ja koonneet ne yhteen taulukkoon, josta näkee kuinka eri toimijat, vastuut ja yhteistyö korostuu.

Taulukko 1. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa.

	Vierihoido- perehdyttäminen	Malli- perehdyttäminen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
<b>Esimies</b>	Toimii mentorina.	Työnjohdollinen esimiesrooli.	Koordinoi perehdyttämisen prosessin kehittämistä tiimityön kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delogoi sen nimetylle perehdyttäjälle).	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
<b>Perehtyjä</b>	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena.	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.	Osallistuu perehdyttämisen suunnitelman laatimiseen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
<b>Henkilöstö- ammattilainen</b>	Ei aktiivista roolia.	Hoitaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Lue edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
<b>Työyhteisö/ kollegat</b>	Joku kollega voi toimia mentorina.	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.
<b>Nimetty perehdyttäjä</b>	Ei yleensä käytetä. Mahdollisesti mentorin roolissa.	Valmistaa sovitunlaisen työopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, mutta ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä.

Vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjän rooli korostuu mentorina, jossa hyvässä perehdyttämisessä painottuvat mentorin taidot. Vierihoidossa perehtyjä oppii työn seuraamalla mentoriaan, joka on kokeneempi työssä. Se, että perehdyttäminen on yhden mentorin osaamisen varassa, voi koitua myös vaaratekijäksi. (Kupias & Peltola 2009, 49.)

Malliperehdyttämisessä on selkeästi määritelty työnjako sekä vastuut ja se hoidetaan usein keskitetysti esimerkiksi henkilöstöammattilaisten avulla. Perehdyttäjiä voi olla yksi tai useampi ja perehdyttäminen jää yleensä perehdyttäjän sekä organisaation vastuulle. Malliperehdyttämisessä esimiehen rooli on ottaa uusi työntekijä vastaan ja kertoa työsuhteen tavoitteista ja odotuksista sekä tehdä perehdyttämisen työnjako. Malliperehdytyksen hyvä puoli on perehdytyksen tasalaatuisuus, kun käytössä on valmiita toimintamalleja. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

Laatuperehdytyksessä kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat perehdytykseen tavalla tai toisella. Tiimin rooli korostuu vahvasti laatuperehdyttämisessä sekä perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Esimies on tässä avainasemassa ja sen vastuulla on koordinoida perehdyttämistä. Hyvänä puolena laatuperehdyttämisessä on työyhteisön tuottama ajantasainen perehdyttäminen. Riskinä on kuitenkin, että jos vastuu perehdytyksestä annetaan koko työyhteisölle, todellista perehdyttämisvastuuta ei ota kukaan. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

Räätälöidyssä perehdytyskonseptissa koordinoijan rooli on merkittävä. Koordinoijalta vaaditaan paljon erityisosaamista sekä taitoa muokata perehdyttämisen olennaisista moduuleista yksilöllinen perehdytysohjelma uuden työntekijän tarpeiden mukaan. Räätälöidyn perehdyttämisen etuna on se, että perehtyjää kuunnellaan ja sen osaamista huomioidaan, mikä vahvistaa sitoutumista työtehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

Dialogisessa perehdytyskonseptissa perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä perehtyjän kanssa ja vastuuta siirretään perehtyjälle itselle. Tämä konsepti soveltuu silloin, kun työtehtävä, johon uusi työntekijä on tulossa, on muokattavissa oman osaamisen ja yrityksen tarpeiden mukaan. Tässä konseptissa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko perehdytysprosessin ajan. Dialoginen perehdytyskonsepti edellyttää koko työyhteisön yhdessä ajattelua ja jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla osaamista ja taitoa käydä tasa-arvoista ja aitoa vuoropuhelua uuden työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

## 4 Tutkimus

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa korostuu se, että kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja harkinnanvaraisesti ja tutkimustuloksia käsitellään ainutlaatuisina. Kyseinen tutkimusmenetelmä tukee tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135.)

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi on valittu tietty yhteisö ja prosessi, ja tässä tapauksessa kohdeyrityksen ravintolan esimiehet sekä heidän perehdytys. Näiden tuloksien pohjalta on tarkoitus luoda yritykselle käyttöön uusien esimiesten perehdytysuunnitelma. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen etenemisestä ja sen toteutuksesta. Lopuksi käydään läpi tutkimustulokset kuvioiden sekä taulukoiden avulla.

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkin aihetta Webropol- kyselylomakkeella, jonka lähetin nykyisille ravintolan, aamiaisen sekä kokouspalvelujen esimiehille keväällä 2019. Kysely on rakennettu kymmenestä kysymyksestä, joista kahdeksan on monivalintakysymyksiä ja kaksi avointa. Olen valinnut tutkimukseen ainoastaan ravintolan, aamiaisen sekä kokousosaston esimiehet. Puhtaustalveluiden sekä vastaanoton esimiehet on rajattu tästä tutkimuksesta pois. Tässä tutkimuksessa keskitytään pelkästään kohdeyrityksessä tehdyn esimiesten perehdytykseen, eikä tämä tutkimus kohdistu muihin Radisson Blu hotelleihin.

Survey- tutkimuksen eli kyselytutkimuksen avulla tietoa kerätään standardoidussa muodossa käyttäen kyselylomaketta tai lomakehaastattelua. Standardoitu muoto tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn osallistuneilta kysytään täsmälleen samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilka 2007, 28.) Kyselyssä selvitetään esimiesten saama perehdytyksen taso heidän aloittaessaan Radisson Blu Seasideen palveluksessa sekä heidän mielestä perehdytyksessä työn kannalta tärkeitä asioita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda tietoperusta, jonka avulla voidaan luoda perehdytysuunnitelma Radisson Blu Seasideen uusille esimiehille.

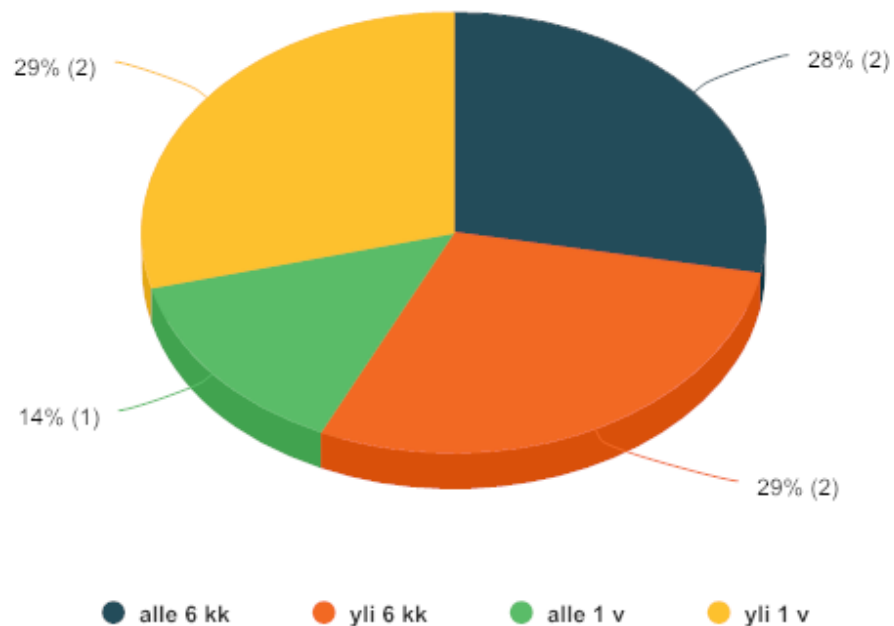
Toteutettava tutkimus on laadullinen sen vuoksi, koska olen käyttänyt harkinnanvaraista otantaa. Tutkimus tehdään pienellä tarkoin valitulla perusjoukolla. Aineisto on kerätty Webropol- kyselyllä, jossa on monivalintakysymyksiä koskien perehdytystä sekä avoimia kysymyksiä koskien kehitysehdotuksia ja perehdytyksen onnistumista. Kysely on lähetetty kaikille sähköpostitse ja aineiston analysoinnin suoritan kuvioiden ja taulukoiden avulla.

Analysoin tutkimuksessani seitsemän esimiehen vastauksia kyselystä, jossa on kymmenen tutkittavaa kohtaa. Tutkittavia aiheita ovat muun muassa organisaatioon perehdyttäminen, oma perehdytys ja sen toteuttaminen, perehdytyksen tärkeimpiä asioita oman esimestyön kannalta, saatu perehdytys näistä asioista sekä millaisiin asioihin perehdytyksen laadulla on ollut vaikutusta. Kaksi avointa kysymystä antoivat mahdollisuuden kertoa avoimesti perehdytyksen onnistumisista sekä epäonnistumisista.

## 4.2 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käsitellään kyselyn tulokset kuvioiden sekä taulukoiden avulla. Kyselyssä on Likert-asteikolla tehtyjä kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysely on lähetetty seitsemälle esimiehelle ja näin ollen vastausprosentti on 100 %. Tutkimuksen tulokset esitellään kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä kysymys kerrallaan.

### 1. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä esimiestehtävissä?



Kuvio 2. Työsuhteen kesto tutkimushetkellä

Yllä olevassa kuviossa on kuvailtuna esimiesten työsuhteen kestoja kyseisessä toimipaikassa. Vastaajista kaksi ovat työskennelleet yrityksessä alle 6 kuukautta, yksi heistä on työskennellyt alle vuoden. Kaikista ravintolan esimiehistä vain kahden esimiehen työsuhte on kestänyt yli vuoden ja kaksi heistä ovat olleet yrityksessä juuri yli 6 kuukautta.

Vastaushaarukka on tehty pieneksi, sillä kukaan esimiehistä ei ole ollut yrityksessä kahta vuotta pidempää, kun tämä kysely on tehty. Tämä kertoo myös siitä, että kyseisen toimipaikan esimiehissä on suuri vaihtuvuus.

Alla olevassa taulukossa on selvitetty perehdytystä organisaatioon, sen toimintatapoihin ja historiaan. Kysely on toteutettu Likert-asteikolla, jossa on viisi vastausvaihtoehtoa. Kuten taulukosta näkee, riittävästi tietoa Sokotelista yrityksenä on saanut vastaajista neljä. Nämä neljä vastaajaa eivät kuitenkaan olleet täysin samaa mieltä, vaan jokseenkin samaa mieltä, eli tieto on ollut joltain osin puutteellinen. Vastaajista kolme olivat jokseenkin eri mieltä saamastaan perehdytyksestä Sokotelista yrityksenä.

Vastaajista viisi olivat jokseenkin eri mieltä saamastaan tiedosta yrityksen toimintatavoista. Yksi vastaajista ei osannut sanoa ja yksi koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietoa yrityksen toimintatavoista on saatu riittävästi.

Seuraavassa väittämässä kysyttiin saatua perehdytystä Sokotelin visiosta ja strategiasta. Yksi vastaajista ei kokenut saavansa lainkaan tietoa Sokotelin visiosta ja strategiasta. Kolme vastaajista olivat asiasta jokseenkin eri mieltä ja loput kolme jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietoa yrityksen visiosta ja strategiasta on ollut riittävästi.

Kysymyksistä huolestuttavin koskee hotellin turvallisuusasioita ja niiden hallintaa. Vastaajista viisi kokee, että turvallisuusasioista ei ole puhuttu riittävästi. Yksi vastaajista ei osaa sanoa ja vain yksi vastaaja on jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietoa turvallisuudesta on ollut riittävästi.

Radisson Blu Seasideella on merkityksellinen historia vanhana Valion tehtaana. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, onko tietoa talon historiasta saatu perehdytyksessä riittävästi. Vastaajista kaksi olivat asiasta täysin eri mieltä ja loput viisi olivat jokseenkin eri mieltä. Asteikolla 1-5 kysymykset organisaatioon perehdyttämisestä on saanut yhteensä keskiarvoksi 2,49.

Taulukko 2. Perehdyttäminen organisaatioon.

## 2. Organisaatioon perehdyttäminen

*Valitse alla olevista väittämistä sopiva vaihtoehto*

*1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä*

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo

Sain riittävästi tietoa Sokotelista yrityksenä	0	3	0	4	0	7	3,14
Sain riittävästi tietoa yrityksen toimintavoista	0	5	1	1	0	7	2,43
Sain riittävästi tietoa Sokotelin visiosta ja strategiasta	1	3	0	3	0	7	2,71
Sain riittävästi tietoa työpaikkani turvallisuusasioista	0	5	1	1	0	7	2,43
Sain riittävästi tietoa talon historiasta	2	5	0	0	0	7	1,71
Yhteensä	3	21	2	9	0	35	2,49

Kyselylomakkeen kolmas kohta käsitteli esimiesten omaa perehdytystä. Vastaajista kaksi olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että omasta työtehtävästä ja sen sisällöstä on perehdytyksessä saatu tarpeeksi tietoa. Kaksi eivät osanneet sanoa ja kaksi olivat jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaajista koki, että hänen omasta työtehtävästään ei saanut tarpeeksi tietoa. Kaksi esimiestä olivat jokseenkin eri mieltä saamastaan tiedosta ja sen riittävydestä koskien omaa työtehtävää.

Kolme vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että annetut työtehtävät täyttivät heidän odotuksensa. Kolmen vastaajan mielestä odotukset täyttyivät ja yksi ei osannut sanoa. Vain yksi vastaajasta sai jokseenkin hyvän käsityksen oman työnsä vastuualueista. Yksi ei osannut sanoa ja viiden esimiehen mielestä käsitys oman työnsä vastuualueista oli huonoa. Seuraavassa kohdassa selvitettiin, oliko opastusta esimiestehtävissä tarvitsemiin järjestelmien käyttöön saatu riittävästi. Yksi vastaajista kokee, ettei opastusta järjestelmien käyttöön ollut lainkaan. Neljä vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja kaksi esimiestä ovat asiasta jokseenkin samaa mieltä.

Esimiesten perehdytysprosessin aikana yksi tiesi tarkalleen, mistä saa tukea omaan esimiestyöhön. Yksi ei osannut sanoa ja yksi ei tiennyt ollenkaan, mistä tukea ja apua omaan työhönsä saa. Esimiehistä kaksi oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä siitä, että tukea oli helposti saatavilla. Oman perehdytyksen kohdalla vastauksien keskiarvo on 2,71.

Taulukko 3. Esimiehen oma perehdytys.

### 3. Oma perehdytys

Valitse alla olevista vaihtoehtoista sopivin

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Sain hyvin tietoa omasta työtehtävästäni	1	2	2	2	0	7	2,71
Työtehtävät täyttivät odotukseni	0	3	1	3	0	7	3
Sain hyvän käsityksen työni vastuualueesta	0	5	1	1	0	7	2,43
Sain riittävästi opastusta esimiestehtävässä tarvitsemieni järjestelmien käyttöön	1	4	0	2	0	7	2,43
Tiedän, mistä saan tukea ja lisätietoa esimiestyöhön	1	2	1	2	1	7	3
Yhteensä	3	16	5	10	1	35	2,71

Kyselyn neljännessä kohdassa käsiteltiin perehdytyksen toteutusta toimipaikassa omaan työtehtävään. Vain yksi esimiehistä koki, että perehdytys uuteen työtehtävään oli hyvä. Vastaajista neljä oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi oli sitä mieltä, ettei perehdytys ollut lainkaan hyvällä tasolla. Perehdytysmateriaalin saatavuudesta kaksi oli täysin samaa mieltä ja kaksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Kolmen esimiehen mielestä perehdytysmateriaalia ei ollut lainkaan saatavilla. Käytettävissä ollut perehdytysmateriaali oli kahden esimiehen mielestä riittävä. Kolme vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi oli sitä mieltä, ettei käytettävissä ollut materiaali ollut riittävä tai sitä ei ollut lainkaan.

Toiseksi alhaisin keskiarvo 1,57 on kohdassa, jossa kysyttiin oliko perehdytykselle varattu riittävästi aikaa. Esimiehistä neljä oli sitä mieltä, että aikaa ei ollut varattu lainkaan riittävästi, kaksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Alhaisin keskiarvo 1,43 on kohdassa ”Perehdytys oli suunniteltu hyvin”, jossa jopa viisi esimiestä olivat asiasta täysin eri mieltä, yksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa.

Kahdessa viimeisessä kysymyksessä perehdytyksen toteutuksesta käsitellään saatua apua ja tukea omalta esimieheltä sekä työyhteisön muilta jäseniltä. Tässä selkeästi työyhteisön muilta jäseniltä sai tarvittavaa apua ja tukea omiin työtehtäviin enemmän kuin omalta esimieheltä.

Taulukko 4. Perehdytyksen toteutus toimipaikassa.

#### 4. Perehdytyksen toteutus

Valitse alla olevista vaihtoehtoista sopivin

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Minut perehdytettiin hyvin uuteen tehtävääni	2	4	0	1	0	7	2
Saatavillani oli perehdytysmateriaalia	3	2	0	0	2	7	2,43
Käytettävissä ollut materiaali oli riittävä	2	3	0	1	1	7	2,43
Aikaa perehdytykselle oli varattu riittävästi	4	2	1	0	0	7	1,57
Perehdytys oli suunniteltu hyvin	5	1	1	0	0	7	1,43
Sain apua ja tukea perehtymiseen esimieheltäni	1	4	0	2	0	7	2,43
Sain apua ja tukea perehtymiseen muilta työyhteisön jäseniltä	0	1	1	3	2	7	3,86
Yhteensä	17	17	3	7	5	49	2,31

Viides kysymys käsittelee omassa työssä tarvittavien järjestelmien osaamista ja niiden tärkeyttä uusien esimiesten perehdytyksessä. Kaikki esimiehet kokevat toimipaikan turvallisuusasiat todella tärkeäksi. Myös yrityksen visio & strategia on suurimmalle osalle hyvin tärkeä osa perehdytystä. Yksi vastaajista kokee, ettei talon historia ole kovinkaan tärkeä kun taas kuusi vastaajaa kokee sen olevan tärkeä perehdytyksessä.

Muita asioita, joita esimiehet kokevat tärkeiksi tai todella tärkeiksi omassa perehdytyksessään ovat työterveyshuolto sekä henkilöstöedut, organisaation tukitoiminnot kuten IT-tuki, henkilöstöhallinto sekä vuokratyö. Lisäksi työpaikan säännöt ja käytännöt, RIS-kassataustajärjestelmä sekä Elli-työvuorosunnitteluohjelma ovat esimiesten mielestä perehdytyksessä todella tärkeitä.

Esimiehistä jokainen oli sitä mieltä, että Radisson Rewards, S-Card sekä muut etukortit ja niiden käyttö ovat perehdytyksessä todella tärkeitä. Suurin osa myös kokee, että Hessuvarausjärjestelmä on päivittäisenä työkaluna hyvin tärkeä. Hotellivarausjärjestelmä Opera, inventaario sekä Laari ovat monelle myös merkittäviä asioita omassa perehdytyksessä.

Taulukko 5. Uudessa työtehtävässä tarvittavien järjestelmien osaaminen ja niiden tärkeys.

## 5. Kuinka tärkeänä pidän alla olevia asioita uusien esimiesten perehdytyksessä?

Valitse alla olevista vaihtoehtoista sopivin

1= ei lainkaan tärkeä, 5= Todella tärkeä

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Turvallisuusasiat	0	0	0	0	7	7	5
Yrityksen visio & strategia	0	0	1	2	4	7	4,43
Talon historia	0	1	0	5	1	7	3,86
Työterveyshuolto sekä henkilöstöedut	0	0	0	3	4	7	4,57
Organisaation tukitoiminnot (esim. henkilöstöhallinto, vuokratyö tai IT-tuki)	0	0	0	2	5	7	4,71
Työpaikan säännöt ja käytännöt	0	0	0	1	6	7	4,86
RIS-taustajärjestelmä	0	0	0	2	5	7	4,71
Elli-työvuorosunnittelu	0	0	0	1	6	7	4,86
Opera	0	0	2	3	2	7	4
Inventaario	0	0	0	5	2	7	4,29
Raflaamo.fi/Laari	0	0	2	4	1	7	3,86
Radisson Rewards, S-Card sekä muut etukortit ja niiden käyttö	0	0	0	0	7	7	5
Hessu-varausjärjestelmä	0	0	0	1	6	7	4,86
Yhteensä	0	1	5	29	56	91	4,54

Alla olevassa taulukossa käsitellään saatua perehdytystä ja sen tasoa asioista, joita esimiehet pitivät omassa perehdytyksessään tärkeinä aiemmassa kysymyksessä. Vaikka turvallisuusasiat olivat kaikille tärkeitä, kolme vastaajista ei ollut vakuuttunut saamastaan perehdytyksestä ja kolme kokivat saaneensa jonkintasoisen perehdytyksen talon turvallisuusasioista. Kaksi vastaajista ei kokenut saaneensa perehdytystä yrityksen visiosta ja strategiasta, kun taas viidelle esimiehelle nämä asiat oli perehdytetty. Talon historia ei ole esimiehille tullut tutuksi perehdytyksen aikana.

Keskitasoisen perehdytyksen esimiehet ovat saaneet muuan muassa työterveyshuollosta sekä henkilöstöeduista, organisaation tukitoiminnoista sekä työpaikan säännöistä ja käytännöistä. RIS-kassataustajärjestelmän sekä Elli-työvuorosunnitteluohjelman keskiarvo on 2,71, joten tämä osuus selkeästi kaipaa parempaa perehdytystä, sillä nämä asiat olivat esimiehille omassa perehdytyksessään todella tärkeitä. Huonoimman keskiarvon 1,57 on

saanut hotellivarausjärjestelmä Opera, jossa jopa viisi esimiehistä ovat vastanneet, ettei perehdytystä kyseiseen käyttöjärjestelmään ollut lainkaan.

Hyvin puutteellinen perehdytys on ollut myös Laarista, inventaariosta sekä hotellin käyttämistä etukorteista ja niiden käytöstä. Myös näitä asioita esimiehet pitivät perehdytyksensä todella tärkeinä. Hessu- varausjärjestelmä on suurimmalle osalle esimiehistä perehdytetty hyvin.

Taulukko 6. Perehdytyksen taso

## 6. Kuinka hyvän perehdytyksen olet saanut alla olevista kohdista

*Valitse alla olevista yksi vaihtoehto*

*1= en ole saanut lainkaan perehdytystä, 5= olen saanut kattavan perehdytyksen*

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Turvallisuusasiat	0	1	3	2	1	7	3,43
Yrityksen visio & strategia	0	2	0	4	1	7	3,57
Talon historia	0	5	2	0	0	7	2,29
Työterveyshuolto sekä henkilöstöedut	0	2	2	1	2	7	3,43
Organisaation tukitoiminnot (esim. henkilöstöhallinto, vuokratyö tai IT-tuki)	0	2	2	2	1	7	3,29
Työpaikan säännöt ja käytännöt	0	1	3	2	1	7	3,43
RIS-taustajärjestelmä	1	2	2	2	0	7	2,71
Elli-työvuorosunnittelu	1	2	2	2	0	7	2,71
Opera	5	0	2	0	0	7	1,57
Inventaario	2	1	2	2	0	7	2,57
Raflaamo.fi/Laari	2	1	2	2	0	7	2,57
Radisson Rewards, S-Card sekä muut etukortit ja niiden käyttö	2	2	2	1	0	7	2,29
Hessu-varausjärjestelmä	0	1	2	4	0	7	3,43
Yhteensä	13	22	26	24	6	91	2,87

Alla olevassa taulukossa esimiehiltä on kysytty, kuinka tyytyväisiä he ovat saamaansa perehdytykseen. Kaksi esimiehistä olivat perehdytykseensä täysin tyytymättömiä, kolme jokseenkin tyytymättömiä ja kaksi jokseenkin tyytyväisiä.

Taulukko 7. Perehdytyksen onnistuminen.

## 7. Perehdytys

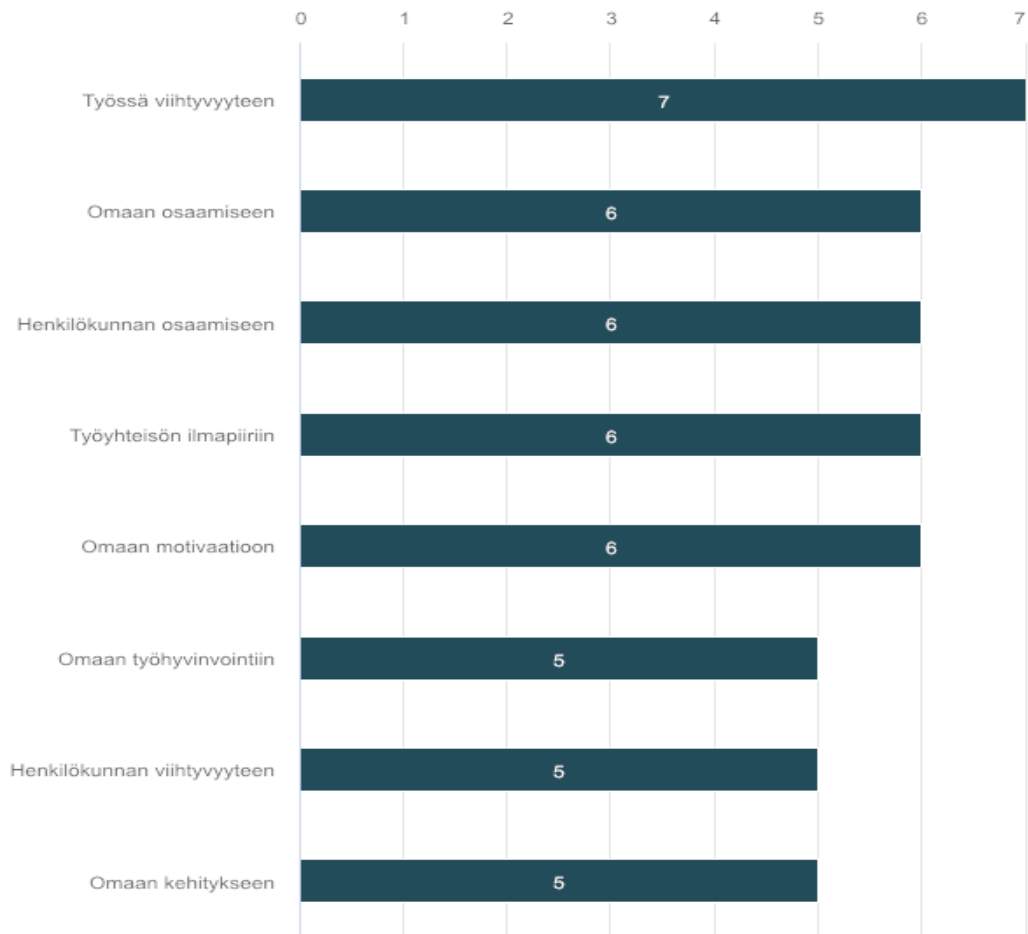
	1= täysin tyytymätön	2= joihinseenkin tyytymätön	3= en osaa sanoa	4= joihinseenkin tyytyväinen	5= erittäin tyytyväinen	Yhteensä	Keskiarvo
Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen?	2	3	0	2	0	7	2,29
Yhteensä	2	3	0	2	0	7	2,29

Kahdeksannessa kohdassa oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja ja kertoa, mitkä asiat onnistuivat perehdytyksessä hyvin. Esimiehistä viisi oli jättänyt avoimia kommentteja. Talon esittely sekä hotellin turvakierros koettiin onnistuneena perehdytyksessä. Lisäksi yhdelle vastaajista visio, strategia, raflaamo sekä RIS- kassataustajärjestelmä oli perehdytetty hyvin. Työyhteisön muut jäsenet olivat suuri apu tarvittaessa yhdelle esimiehelle. S-ryhmän sisäinen intranet, mikä sisältää paljon verkkoperehdytysmateriaalia oli yhden esimiehen mielestä hyödyllinen työkalu perehdytyksessä. Yksi vastaajista koki onnistuneena perehdytyksenä sen, että Sokotel kouluttaa työntekijöitään paljon ja käyttää koulutuksiin aikaa ja resursseja. Koulutuksen määrästä huolimatta, organisaatiolla on vielä paljon toimintatapoja, jotka eivät ole vielä esimiehelle tuttuja.

Toiseksi viimeinen kysymys käsitteli asioita, joita olisi perehdytyksessä voinut käsitellä enemmän esimiehen oman työn kannalta. Myös tähän kysymykseen oli mahdollista vastata avoimilla kommentteilla, johon kuusi esimiehistä vastasi. Esimiehistä kaksi olisivat toivoneet perehdytyksen sisältävän enemmän turvallisuusasioita, talon historiaa sekä Radisson Blu ketjun standardeja. Lisäksi oman työn kannalta tärkeiksi asioiksi koettiin tilitysten tarkastus, bongaus sekä tekniikan käyttö esimerkiksi kokoustiloissa. Enemmän perehdytystä pitäisi olla erilaisiin hotelleissa käytettäviin järjestelmiin ja aikaa perehdytykselle olisi pitänyt varata paljon enemmän. Perehdytyksessä tulisi olla nimettynä selkeä perehdyttäjä, sillä liian paljon on sen varassa, mitä esimies itse muistaa tai osaa kysyä, mikä voi johtaa siihen, että asioita opetellaan asiakkaiden kustannuksella.

## 10. Koen, että perehdytykselläni on ollut vaikutusta:

Valitse alla olevista vaihtoehtoista ne, johon koet perehdytyksesi vaikuttavan. Valitse useampi vaihtoehto.



Kuvio 3. Perehdytyksen vaikutus työssäoloon.

Viimeinen kysymys käsittelee perehdytyksen vaikutusta esimiesten jokapäiväiseen työhön ja hyvinvointiin. Esimiehet ovat valinneet vastaukset sen perusteella, mihin he kokevat oman perehdytyksen tason, onnistumisen tai epäonnistumisen vaikuttavan. Tässä kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Kaikki esimiehet kokevat, että heidän perehdytyksen laatu on vaikuttanut heidän työssä viihtyvyyteen, oli sitten perehdytys onnistunut tai epäonnistunut. Kuusi esimiehistä kokee perehdytyksensä vaikuttaneen omaan osaamiseen sekä myös henkilökunnan osaamiseen. Suurin osa vastaajista on myös sitä mieltä, että oma motivaatio sekä työyhteisön ilmapiiri on osittain riippuvainen saadun perehdytyksen tasosta. Esimiehistä viisi kokevat perehdytyksen vaikuttaneen myös omaan työhyvinvointiin, henkilökunnan viihtyvyyteen sekä omaan kehitykseen.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä sekä opinnäytetyön tekoprosessia kokonaisuudessaan. Aluksi käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, jotka ilmenivät tutkimustuloksissa sekä tutkimusta tehdessä.

Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkimuksen pohjalta kehitysehdotuksia sekä jatkotoimenpiteitä kyseiselle toimipaikalle käyttöön. Luvussa on pohdittu muuan muassa, miten perehdytystä voitaisiin parantaa ja varmistaa esimiesten osaaminen sekä viihtyvyys työpaikalla. Lopuksi pohditaan omaa oppimista sekä opinnäytetyön sujuvuutta.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön suunnittelu pohjautui omaan työpaikkaani, jossa toimin kokouspalvelujen esimiehenä. Työpaikallamme on ollut vuosien ajan hyvin suuri vaihtuvuus ravintolapuolen esimiesten kesken, joten koin tämän opinnäytetyön aiheen sekä tutkimuksen hyvin ajankohtaiseksi. Halusin selvittää, mitkä asiat esimiesten perehdytyksessä vaikuttavat heidän työssä viihtyvyyteen sekä heidän omaan osaamiseen ja kehitykseen. Mitä asioita voitaisiin tehdä toisin tai paremmin, jotta perehdytys saataisiin kattavaksi ja omia työtehtäviä tukevaksi.

Tutkimusta tehdessä ilmeni paljon puutteita esimiesten saadussa perehdytyksessä heidän aloittaessaan Radisson Blu Seaside. Tämä on vaikuttanut merkittävästi heidän osaamiseen, omaan kehitykseen sekä työhyvinvointiin työpaikalla. Esimiehet kokevat myös, että heidän perehdytyksellä on ollut vaikutusta omaan työmotivaatioon sekä työyhteisön ilmapiiriin. Esimiesten vajavainen perehdytys vaikuttaa myös siihen, että heillä ei ole riittäviä taitoja oman henkilökunnan perehdyttämiseen, mikä taas vaikuttaa suoraan henkilökunnan työviihtyvyyteen ja hyvinvointiin sekä työpaikan yleiseen ilmapiiriin.

Teoriaan pohjaten, perehdytys on organisaation yksi tärkeimpiä investointeja, jotka epäonnistuessaan voivat koitua yritykselle hyvin kalliiksi. Perehdytysprosessi tulisi aloittaa jo rekrytoinnin aikana, sillä onnistunut perehdytys voi pelastaa epäonnistuneen rekrytoinnin, kun taas huono perehdytys voi pilata onnistuneen rekrytoinnin. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni, sillä niiden korvaaminen on todella pitkä prosessi ja voi tulla yritykselle hyvin kalliiksi. Radisson Blu Seaiden kohdalla, perehdytyksen puute on koitunut esimiehille haastavaksi suoriutua omista työtehtävistään sekä pitää oma motivaatio yllä. Osaamisen puute vaikuttaa negatiivisesti esimiesten motivaatioon, jaksamiseen, omaan kehitykseen sekä osaamisen jakamiseen.

Perehdytystä tarvitaan aina riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Hyvän perehdytys suunnitelman laatimiseen tarvitaan yhteistyötä esimiesten, työyhteisön jäsenten, työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon sekä työsuojelun asiantuntijoiden kanssa. Uusien esimiesten perehdytys tulisi olla hyvin suunniteltu ja perehdytykselle tulisi nimetä vastuuhenkilö. Perehdytyksen tulisi olla kaikille uusille työntekijöille tasapuolinen ja kaikki esimiesten työhön tarvittavien työvälineiden sekä erilaisten ohjelmien käyttö tulisi perehdyttää perusteellisesti. Perehdytyksen sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata koko ajan. Hyvin suunnitellussa perehdytyksessä tietoa jaetaan pieninä määrinä, joista myöhemmin koostuu laajempi kokonaisuus. Näin jo opituista asioista tulee osaamista ja organisaatio pystyy hyötymään uudesta työntekijästä jo perehdytyksen aikaisessa vaiheessa.

Tehdyn teorian, tutkimuksen sekä tutkimustulosten pohjalta tarkoituksena on tehdä Radisson Blu Seasideille jatkotoimenpiteenä esimiesten perehdytys suunnitelma käyttöön. Tällä hetkellä kyseisessä toimipaikassa ei ole käytössä perusteellista perehdytys materiaalia eikä perehdytys suunnitelmaa, vaan perehdytys toteutetaan muiden työyhteisön jäsenien sekä esimiesten tukemana. Asioista otetaan selvää itse ja työtehtäviä opetellaan suurimaksi osaksi omatoimisesti. Omat työtehtävät sekä vastuu jää monelle usein epäselväksi ja työyhteisöön ja omaan työtehtävään usein mukaudutaan ajan kanssa.

Tutkimuksen vastaukset olivat melko samansuuntaisia kaikilla esimiehillä, mutta joitakin poikkeamia näkyi. Vastauksien poikkeamista voi huomata, kuinka vaihteleva perehdytys on ollut. Joillekin esimiehille tietynlaiset asiat olivat hyvin tuttuja kun taas toisille hyvin tuntemattomat. Näitä ovat muun muassa talon historian esittely sekä yrityksen strategia ja visio.

Esimiehet toivovat työssään paljon tukea erilaisten ohjelmien käyttöön sekä tietoa itse yrityksestä, talon historiasta, yrityksen strategiasta sekä omien työtehtävien laajuudesta. Näiden tuloksien pohjalta esimiesten perehdytys suunnitelma on tarkoitus tehdä heti vuoden 2020 alusta, jonka jälkeen kyseistä suunnitelmaa voidaan käyttää pohjana uusien työntekijöiden perehdytys suunnitelmaa varten. Tulevan perehdytys suunnitelman on pää tarkoitus tukea esimiesten työtä, mutta lisäksi pienentää toimipaikan vaihtuvuutta sekä lisätä esimiesten työviihtyvyyttä.

Esimiehien määrä tutkimuksessa oli seitsemän henkilöä ja näin ollen vastausprosentti oli 100 %. Vastaaajia oli määrältään vähän, mutta siitä huolimatta sain hyvin arvokasta tietoa. Pidän vastauksia luotettavina ja uskon niistä olevan hyötyä kohdeorganisaatiolle perehdy-

tyksen kehittämisessä. Selkeitä kehitysehdotuksia ja parannuskohteita nousi tutkimuksessa hyvin selkeästi esille. Nämä parannusta vaativat kohdat voi suoraan lisätä uuteen perehdytysuunnitelmaan.

## **5.2 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyö opetti minulle paljon perehdytyksen tärkeydestä työpaikalla uusien työntekijöiden aloittaessa, niin organisaation kuin työntekijän kannalta. Opin myös, miten monella eri tavalla perehdytys voidaan toteuttaa sekä perehdytyksen mahdolliset edut ja ongelmat. Lisäksi sain kattavasti tietoa siitä, kuinka esimiehen oma hyvinvointi ja jaksaminen voi vaikuttaa koko työyhteisöön niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä.

Tutkimustulokset olivat mielestäni hieman huolestuttavat. Niistä huomasi kuinka huonolle tasolle esimiesten perehdytys oli kyseisessä toimipaikassa jäänyt. Lisäksi se, kuinka moni hyvin tärkeä asia esimiesten perehdytyksessä oli perehdytetty hyvin vähän, jos ollenkaan. Tämä opinnäytetyö vahvistaa ajatustani siitä, että kohdeorganisaation suuri esimiesten vaihtuvuus johtuu hyvin pitkälti saadusta huonosta perehdytyksestä. Tämän opinnäytetyön pohjalta uskon vahvasti, että hyvin tehdyllä perehdytysuunnitelmalla Radisson Blu Seasiden vaihtuvuus esimiehissä pienenee sekä työihtiävyys paranee.

Opinnäytetyöprojektin aloitin jo vuoden 2019 alussa tekemällä Webropol- kyselyn, jonka lähetin työpaikkani esimiehille. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekeminen hidastui ja palasin siihen vasta loppusyksystä. Olin myös kahden vaiheilla opinnäytetyön sekä päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön välillä. Olen kuitenkin tyytyväinen, että päätin loppujen lopuksi tehdä tämän työn, sillä koen tämän olevan erinomainen apuväline tulevan perehdytysuunnitelman suunnittelussa yhdessä hotellin muiden esimiesten kanssa. Tutkimuksen vastauksien pohjalta minulla on selkeä tieto siitä, mitä tulevaan esimiesten perehdytysuunnitelmaan tulee sisällyttää ja minkälaisia asioita esimiehet perehdytykseltään toivovat. Toivon myös, että tämän opinnäytetyön sekä tutkimuksen tuloksista on tulevaisuudessa hyötyä Radisson Blu Seasiden toiminnalle ja perehdytyksen kehittämiselle.

## Lähteet

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvensivu, A. Kervinen, H. Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.

Luettavissa: [http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio\\_esimiehentyöhyvinvointi\\_web.pdf](http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehentyöhyvinvointi_web.pdf). Luettu:9.10.2019

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Painojussit Oy.

Luettavissa: <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6hy%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf> Luettu:27.10.2019

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työturvallisuuskeskus. Työstä hyvinvointia. Painojussit Oy.

Luettavissa: [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf) Luettu:15.10.2019

S-Kanava. Radisson Blu Seaside.

Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hok-elanto/toimipaikka/radisson-blu-seaside-hotel-helsinki/589517333> Luettu:14.10.2019

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/> Luettu:16.10.2019

Hakala, L. 2013. Akavalainen. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu.

Luettavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_hyvinvointi\\_on\\_kaikkien\\_etu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu) Luettu:15.10.2019

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuus ja työsuojelu. Työyhteisö.

Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso) Luettu:16.10.2019

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu:20.10.2019

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Saatekirje**

#### Saatekirje

Hei kollegat,

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja olen tekemässä opinnäytetyötä, johon toivoisin saavani teiltä apua. Tarkoitukseni on tutkia Radisson Blu Seasideen ravintolan vuoropäälliköiden perehdytystä ja sen tärkeyttä esimiestyössä.

Pidän aihetta tärkeänä, sillä perehdytys ja sen onnistuminen vaikuttaa koko työyhteisöön sekä työpaikan ilmapiiriin. Muun muassa näiden asioiden vuoksi hyvin toteutettu perehdytys on merkityksellinen.

Osallistumalla tutkimukseen autat työyhteisösi perehdytyksen kehittämistä. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

Terveisin,

Maria Rasskazova

## Liite 2 Kyselylomake

### Uusien esimiesten perehdytys Radisson Blu Seaside

#### 1. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä esimiestehtävissä? \*

- alle 6 kk
- yli 6 kk
- alle 1 v
- yli 1 v

#### 2. Organisaatioon perehdyttäminen \*

Valitse alla olevista väittämistä sopiva vaihtoehto 1= täysin eri mieltä, 2= joksinkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= joksinkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Sain riittävästi tietoa Sokotelista yrityksenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa yrityksen toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa Sokotelin visiosta ja strategiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa työpaikkani turvallisuusasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa talon historiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Oma perehdytys \*

Valitse alla olevista vaihtoehdoista sopivin 1= täysin eri mieltä, 2= joksinkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= joksinkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Sain hyvin tietoa omasta työtehtävästäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät täyttivät odotukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain hyvän käsityksen työni vastuualueesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi opastusta esimiestehtävässä tarvitsemieni järjestelmien käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä saan tukea ja lisätietoa esimiestyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Perehdytyksen toteutus \*

Valitse alla olevista vaihtoehdoista sopivin 1= täysin eri mieltä, 2= joksinkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= joksinkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minut perehdytettiin hyvin uuteen tehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatavilla oli perehdytysmateriaalia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Käytettävissä ollut materiaali oli riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaa perehdytykselle oli varattu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys oli suunniteltu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain apua ja tukea perehtymiseen esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain apua ja tukea perehtymiseen muilta työyhteisön jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Kuinka tärkeänä pidän alla olevia asioita uusien esimiesten perehdytyksessä? \*

Valitse alla olevista vaihtoehdoista sopivin 1= ei lainkaan tärkeä, 5= Todella tärkeä

	1	2	3	4	5
Turvallisuusasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen visio & strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talon historia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto sekä henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tukitoiminnot (esim. henkilöstöhallinto, vuokratyö tai IT-tuki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan säännöt ja käytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIS-taustajärjeselmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elli-työvuorosunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventaario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raflaamo.fi/Laari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radisson Rewards, S-Card sekä muut etukortit ja niiden käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hessu-varausjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Kuinka hyvän perehdytyksen olet saanut alla olevista kohdista \*

Valitse alla olevista yksi vaihtoehto 1= en ole saanut lainkaan perehdytystä, 5= olen saanut kattavan perehdytyksen

	1	2	3	4	5
Turvallisuusasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen visio & strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talon historia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto sekä henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tukitoiminnot (esim. henkilöstöhallinto, vuokratyö tai IT-tuki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan säännöt ja käytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RIS-taustajärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elli-työvuorosunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventaario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raflaamo.fi/Laari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radisson Rewards, S-Card sekä muut etukortit ja niiden käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hessu-varausjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Perehdytys \*

	1= täysin tyytymätön	2= jokseenkin tyytymätön	3= en osaa sanoa	4= jokseenkin tyytyväinen	5= erittäin tyytyväinen
Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Mitkä asiat onnistuivat perehdytyksessä hyvin?

## 9. Mitä asioita olisi voinut käsitellä enemmän oman työsi kannalta?

## 10. Koen, että perehdytykselläni on ollut vaikutusta: \*

Valitse alla olevista vaihtoehdoista ne, johon koet perehdytyksesi vaikuttavan. Valitse useampi vaihtoehto.

- Omaan työhyvinvointiin
- Työssä viihtyvyyteen
- Omaan osaamiseen
- Henkilökunnan osaamiseen
- Henkilökunnan viihtyvyyteen

- Työyhteisön ilmapiiriin
- Omaan motivaatioon
- Omaan kehitykseen