



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TERVETULOA MEILLE!

Perehdyttämisen työkalu Cumulus Lahden vastaanottoon

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoitustoiminnan suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Anna-Johanna Makkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

ANNA-JOHANNA MAKKONEN: Tervetuloa meille!
Perehdyttämisen työkalu
Cumulus Lahden vastaanottoon

Hotellinjohtamisen opinnäytetyö, 34 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdytysmateriaalin luominen hotelli Cumulus Lahteen. Opinnäytetyön tuotoksena toimeksiantajalle on valmistunut sähköinen perehdytysmateriaalipaketti hotellin vastaanoton tarpeisiin. Opinnäytetyöhön kuuluu myös teoriaosuus, joka käsittelee perehdyttämisprosessin merkitystä, sen tavoitteita ja laajoja vaikutuksia koko yrityksen toimintakentässä. Lisäksi teoriassa käsitellään osaamista ja vuorovaikutusta perehdyttämisprosessiin vaikuttavana tekijänä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle mahdollisimman vähätöinen ja kattava, käytännönläheinen perehdytysmateriaali hotellin vastaanoton työtehtävien perehdyttämisen, organisaation sekä uusien työntekijöiden tueksi. Materiaalia seuraten on vaivatonta nähdä perehdyttämisen kulku etukäteen, seurata sen edistymistä ja tuoda molemminpuolista varmuutta osaamisesta ja työtehtävien hallitsemisesta. Materiaalin avulla on myös mahdollista saada tietoa siitä, kenen työntekijän ohjauksesta on eniten hyötyä uudelle työntekijälle ja muuttaa perehdytysjärjestelyjä sen mukaan. Materiaalipaketti toimii myös uuden työntekijän muisiinpanoina myöhemminkin käytännön työn tukena.

Perehdytysmateriaali on koottu omien kokemusteni pohjalta sekä harjoitteluajan että työkokemukseni valossa. Sitä on myös täydennetty toimeksiantajan ja opinnäytettäni testanneiden harjoittelijoiden toiveiden mukaiseksi. Opinnäytettäni testattiin käytännön työssä ja perehdyttämisessä tammikuun 2012 alusta huhtikuun alkuun 2012.

Avainsanat: perehdyttäminen, työhönopastus, perehdytysprosessi,

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

ANNA-JOHANNA MAKKONEN: Orientation folder for Hotel Cumulus Lahti

Thesis in Hotel and Restaurant Management 34 pages, 9 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to compile an orientation material to hotel Cumulus Lahti.

As a result is a material package for the front desk staff and the new employee. Thesis includes the orientation material package and a theoretical part which elaborates the importance of proper orientation in enterprises and its effects on everything throughout their whole field of operation.

This material is intended to be used as a tool towards smooth orientation in enterprises by helping the new employee as well as the rest of the organization. By following the material while the orientation proceeds, one can easily see the state of the process: not only what has been learned this far but also what needs to be discussed. The material also brings in the feeling of mutual trust by indicating commitment and interest in learning; not only among the new employees but also among the other employees.

The orientation material is built to serve all parties' needs in the orientation process.

It started off as my own version that I gathered during my training period. That training period led to hiring so that is when I saw the chance to develop my idea and run it through my supervisor. This thesis was tested from the start of January to the end of March in the spring 2012. From my supervisor, colleagues and a few new employees I got suggestions how to improve my work and made the alterations needed.

Key words: orientation, orientation process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön aihe	4
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	4
1.3	Opinnäytetyön rajaus	5
1.4	Toiminnallinen opinnäytetyö	5
1.5	Hotelli Cumulus Lahti	6
2	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖNOPASTUS	9
2.1	Perehdyttämisen merkitys	10
2.2	Perehdyttämisen vaikutukset ja hyödyt	12
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet	15
2.4	Perehdyttäminen majoitusallalla	16
3	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	18
3.1	Osaaminen prosessiin vaikuttavana tekijänä	22
3.2	Perehdyttäminen on vuorovaikutusta	26
4	TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS	29
4.1	Perehdyttämismateriaalin sisältö	29
4.2	Perehdyttämismateriaalin toteutus ja aineisto	29
4.3	Perehdyttämismateriaalin rakenne	30
4.4	Perehdyttämismateriaali käytännön työn tukena	30
4.5	Arviointi	31
5	YHTEENVETO	32
5.1	Kehittämissuhteet perehdyttämiseen Cumulus Lahdessa	33
5.2	Opinnäytetyön onnistuminen	34
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe

Aihe opinnäytteelleni syntyi harjoitteluajanani Cumulus Lahdessa. Kaipasin kovasti jotain perehdytysmateriaaliksi kelpaavaa, mutta kaikki tiedot olivat isossa mapissa ja yhtä kuin täysin päivittämättä. Oli selvää, ettei niistä ollut apua uuteen hektiseen työhön. Sittemmin kun harjoitteluni johti palkkaamiseeni kyseiseen toimipisteeseen, näin tilaisuuden tulleen kehittää lapsen kengissä olevaa ideaani ja ehdotin sitä esimiehelleni. Ensimmäinen reaktio ei ollut toiveideni mukainen, mutta sitten kävi ilmi, mistä kenkä puristi. Ainoa tekele, mistä olisi heille hyötyä, olisi sellainen, jota ei tarvitsisi lainkaan päivittää. Varsinainen perehdytyskansio ei siis tulisi kyseeseen. Aihe on itselleni lähellä sydäntä, sillä olen aloittanut kaikissa työpaikoissa niin, ettei aiemmasta kokemuksesta ole juuri ollut apua uusien työtehtävien opettelussa tai muutenkaan käytännön työssä. Toisekseen minulla oli ehdoton halu tehdä opinnäytteenäni jotain, jolla olisi oikeasti kysyntää ja käyttöä. Tässä aiheessa yhdistyi kaikki elementit, joten opinnäytteen aihe ei enää ollut ongelma.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tuotokseni tavoite on saada toimeksiantajalle mahdollisimman vaivaton ja käytännönläheinen työkalu hotellin vastaanoton perehdyttämisen tueksi yksikköön, jossa kaikki työntekijät osallistuvat perehdyttämiseen oman vuoronsa aikana. Oman kokemukseni mukaan ne kaikista pienimmät yksityiskohdat jäävät perehdyttämisen aikana huomiotta, ja siksi tavoitteenani on tehdä mahdollisimman loogisesti etenevä, selkeä ja yksityiskohtainen listaus asioista, jotka uuden työntekijän tulee tietää. Tuotoksessa ei ole muuttuvia tai päivitettäviä elementtejä, vaan sen hyödyllisyys perustuu uuden työntekijän omiin, sen hetken paikkaansa pitäviin, annettuihin tietoihin. Asiajärjestys on niin kronologinen kuin mahdollista – listaus alkaa ensimmäisen päivän asioista ja päättyy harvemmin tarvittaviin asia-

kokonaisuuksiin, jotka tulevat sitten ajan kanssa eivätkä ole toiminnassa edes jokapäiväisiä. Muistiinpanotila takaa sen, että uusi työntekijä saa täydentää haluamiaan yksityiskohtia ja muita muistiin laitettavia asioita niin runsaasti kuin katsoo tarpeelliseksi, ja hänen ja perehdyttäjän kuittauksilla varmistetaan sitoutuminen ja omaksuminen kyseisessä asiassa.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Olen ottanut hyvin tarkan rajauksen työni suhteen. Aiheeni on nimittäin senlaatuinen, että siitä on helppo saada pinnallisella otteella laajakin teos aikaiseksi. Olen kuitenkin halunnut tähdätä työtäni kohti sitä tilaa, jossa se olisi sen sijaan lyhyehkö ja syvälinen. Näin ollen päättänyt keskittyä ainoastaan siihen teoriaan, joka tukee tuotostani ja toisaalta tuo esiin sitä viestiä, jonka työlläni haluan antaa. Rajauksen sisälle jäävät ainoastaan perehdyttämisen merkitys ja sen vaikutukset, perehdyttämisen tavoitteet ja itse perehdyttämisen prosessi. Samalla käsitelen hiekan osaamista perehdyttämisen prosessiin vaikuttavana osana ja sitä, kuinka paljon perehdyttämisessä onkaan kyse vuorovaikutuksesta. Nämä ovat ne asiat, joita haluan korostaa ja joihin haluan keskittyä syvemmin. Ne ovat teoriassa ne, jotka tukevat työni merkityksellisyyttä ja toisaalta vievät perehdytystä kohti sitä tavoitetta, johon haluan tällä opinnäytetyölläni tähdätä.

Tarkoituksena ei ole luoda varsinaista kansiota, sillä koettiin, että yhden hengen miehittämällä vastaanotolla ei ole käytännössä juurikaan mahdollisuuksia huolehtia perehdytysmateriaalin ajantasaisuudesta. Tarkoituksena on luoda työkalu perehdyttämisen seurantaan, sen tasalaadun tuottamiseen ja systematisointiin.

1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö on pakollinen osa ammattikorkeakouluopintoja, mutta valinnanvaraa on runsaasti sen suhteen, millaisen siitä haluaa tehdä. Opinnäyte voi olla joko tutkimuksellinen tai toiminnallinen. Toteutustavat ovat toisistaan hyvinkin poikkeavat, mutta molemmille yhteistä on kuitenkin niiden työelämää eri lailla palve-

levat tavoitteet. Tutkimuksellisen opinnäytteen tuotoksena syntyy toimeksiantajalle empirinen tutkimus, jossa ratkaistaan eri menetelmien avulla jokin tarkkaan määritelty tutkimusalan erityisongelma. Toiminnallisessa opinnäytteessä tuotoksena on työelämän tarpeeseen ja käytännönläheiseen työhön suunniteltu tuotos, jolla monesti on työtä tai sen tapoja kehittävä tavoite. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksivaiheinen prosessi, joka sisältää toimeksiantajalle työn tuloksena syntyneen tuotoksen sekä sen kirjallisen raportoinnin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisen opinnäytteen muodot ovat moninaiset. Tuotos kun voi olla tapahtuma, opas tai vaikka itse tuote. Toteutustavoissa on myös valinnanvaraa. CD-ROM, kirja tai kansio saattaa olla tuotoksen asu, johon toimeksiantaja on monesti itse myös toiveillaan vaikuttanut. Tuotos on työn toiminnallinen osuus, ja raportointi käsittelee sitä, kuinka työ on toteutettu ja kuinka prosessi on edennyt matkan varrella. Yleisilme on merkittävä tekijä työn ulkoasun suunnittelussa. Sen tulisi kuvastaa niitä päämääriä, joihin työllä on pyritty. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toiminnallinen lopputuotos on perehdyttämisen avuksi luotu listaus läpikäytävistä asioista. Sen tarkoitus on olla sekä uuden työntekijän että myös uuden työntekijän vastaanottavan organisaation apuna perehdyttämisprosessin aikana ja auttaa sen onnistumisessa. Listauksen päätavoitteet on tuoda perehdyttämiseen tasalaatua sekä systemaattisuutta, sen suorittajista huolimatta. Tavoitteena on myös pystyä hyvin seuraamaan prosessin etenemistä, onnistumista sekä siihen annettua panostusta puolin ja toisin. Listaustoimii myös uuden työntekijän muistiinpanoina siinä vaiheessa kun hän alkaa toimia omaehtoisesti ja jopa yksin vuorossa.

1.5 Hotelli Cumulus Lahti

Hotelli Cumulus Lahti on Cumulus-ketjuun kuuluva, 171 huoneen hotelli keskellä Lahden kaupungin keskustaa. Hotellin juuri valmistuneen remontin ansiosta tiloissa on nyt parannettu ja laajennettu vastaanotto sekä aulabaari, jota aikaisemmin ei ollut. Ennen remonttia ruoka- ja juomatarjoilu hoidettiin ravintola Huviret-

kessä, joka toimii entiseen tapaan hotellin yhteydessä. Remontin jälkeen heidänkin tilojaan tosin laajennettiin ja parannettiin. Käytössä olevan kiinteistön omistaa Citycon, ja samassa rakennuksessa sijaitsee myös kauppakeskus Trio, ravintola Manhattan, Lahden Pysäköinti sekä erinäisiä toimistotiloja.

Hotelli Cumulus lahti aloitti toimintansa vuonna 1992. Sen yhteydessä on Huviretken lisäksi toiminut Night Life-yökerho, joka kuitenkin lopetti toimintansa vuonna 2009. Hotellin tiloja on uudistettu ensimmäisen kerran vuonna 2008 superior-huoneiden parannuksilla ja nyt toisen kerran keväällä 2012. Jälkimmäisessä remontissa laajennettiin sekä vastaanoton että ravintola Huviretken tiloja kattamaan myös käyttämättömäksi jääneet Night Lifen toimitilat. Samalla aulan tiloihin saatiin aulabaari. Huonetyypeinä Cumulus Lahdessa ovat yhden, kahden ja neljän hengen standard huoneiden lisäksi myös yhden ja kahden hengen superior-huoneita. Harvalukuiset savulliset huoneet toimivat myös huoneina, joihin sallitaan lemmikkieläimet, ja ne on sijoitettu kaikki yhteen tiettyyn kerrokseen. Kaikki muut hotellihuoneet ovat savuttomia ja allergiaystävällisiä. Standardihuoneiden varusteluun kuuluvat yöpöytä, nojatuoli, sänky, työpöytä ja tuoli, puhelin, TV, radio, hiustenkuivaaja sekä osassa huoneissa minibaari. Superiorhuoneissa lisävarusteina ovat teenkeittoarpeet, kylpytakki ja kylpytossut sekä paremmat työskentelymahdollisuudet, sillä superiorhuoneet ovat hieman tilavampia.

Palvelut

Hotellivastaanotto on avoinna ympäri vuorokauden. Vastaanoton tiloista löytyy myös asiakkaita varten oleva Internet-piste. Myös huoneista löytyy sekä maksullinen langaton yhteys että maksuton langallinen Internet-yhteys. Asiakkaiden käytössä on myös silityshuone, johon he saavat avaimen vastaanotosta sitä tarvitessaan. Lapsia varten on hotellissa myös leikkihuone, josta löytyy leluja ja muuta tekemistä heidän viihtymiseensä. Hotellin sauna on myös hotelliasukkaiden käytössä tietyn aikaa joka päivä ja sen käyttö kuuluu huonehintaan. Maksullinen pesulapalvelu on myös hotelliasiakkaiden käytössä, ja siihen liittyviä toimintoja hoitaa vastaanotto. Paikoitusta Cumulus Lahdessa on kiinteistön alla sijaitsevassa

parkkihallissa vuorokausimaksua vastaan. Hotellin yhteydessä toimii aiemminkin mainittu ravintola Huviretki, joka on myös Restelin omistuksessa.

Henkilöstö

Hotelli Cumulus Lahden vastaanotossa työskentelee hotellipäällikön lisäksi vuoropäällikkö ja neljä (4) muuta vastaanottovirkailijaa. Kaksi heistä toimii aamu- ja iltavuoroissa ja loput kaksi henkilöä yövuorossa. Tällä hetkellä toimipisteellä on ainoastaan yksi varatyöntekijä käytettävissä, joten vakituiset työntekijät joutuvat asennoitumaan yllätyksiin työvuorojensa kanssa. Tähän asti se on kuitenkin onnistunut heiltä hyvin. Hotellin kerroshuolto-osastolla työskentelee yhdeksän (9) työntekijää, jotka huolehtivat hotellin siisteydestä kerrosepäällikön johdolla. Hotelli käyttää huoltopalvelua Restotec kaikkiin ilmeneviin korjauksiin ja muihin kunnossapidon tehtäviin.

Ravintola Huviretken toimintaa johtaa ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö. Lisäksi vuoropäälliköt ovat esimiesasemassa. Vakituksia tarjoilijoita on kuusi ja varatyövoimaa löytyy neljä henkilöä.

Cumulus-ketju on Restel Oy:n omistuksessa, ja tällä hetkellä Restel on suurin hotelli- ja ravintola-alan konserni Suomessa. Restelin operoimia hotelleja on Suomessa 46 kappaletta, ja se tarkoittaa noin 7 400 huonetta. Cumulus-ketjun lisäksi valikoimasta löytyy myös Rantasipi-ketju ja kansainväliset Holiday Inn ja Crowne Plaza hotellit. Lisää vaihtoehtoja ja yksilöllisyyttä Restelin hotellivalikoimaan tuovat historiallinen Hotelli Seurahuone Helsinki sekä maan suurin kylpylä, Ikaalisten Kylpylä. Restelin ravintolamaailma käsittää vaihtoehtoja monipuoliseen ruokailuun ja ajanviettoon sen kaikissa noin 240 ravintolassa ympäri Suomen. Kaikkiaan Restel palvelee asiakkaita ravintoloissaan yli 73 000 asiakaspaikalla. (Restel 2012.)

2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖNOPASTUS

Perehdyttäminen on laaja kokonaisuus erilaisia asioita, ja sitä tulee toteuttaa kokonaisuutena. On paljon erilaisia hahmotelmia siitä, mitä kaikkea perehdyttämisen kenttään kuuluu ja kuinka sitä tulisi toteuttaa. Esimerkiksi Piilin (2006, 124.) mukaan kaiken kaikkiaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi tulokas oppii tuntemaan työpaikkaansa ja sen tavat, siinä työskentelevät ihmiset ja sidosryhmien edustajat, vastaanottamansa uuden työn sekä siihen liittyvät odotukset. Yleisestä perehdyttämisestä voidaan erottaa vielä yksityiskohtaisempi työhönopastus, jonka avulla tulokas oppii konkreettisemmat tehtävänsä.

Perehdyttäminen on yhdistettävissä suorituksen johtamisen osa-alueeseen, joka on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Hyppänen (2007,54) mukaan sen lähtökohdiana on ajatus, että hyvät ja oikeat suoritukset johtavat hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Sen avulla siis varmistetaan, että koko organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa kolmella eri tasolla: yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Hyppänen kertoo (2007, 55) suorituksen johtamisen sisältävän kehityskeskustelut ja päivittäisjohtamiseen liittyvät muut käytännöt. Suorituksen johtaminen taas kytkeytyy osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun.

Mielestäni suorituksen johtamisen tavoitteet ovat hyvin yhteneväiset perehdyttämisen tavoitteiden kanssa. Niiden mukaan esimiesten on huolehdittava esimerkiksi siitä, että työntekijät tietävät tavoitteensa ja työtehtävät on organisoitu vastaamaan yksilön liiketoiminnallisia tehtäviä – eli tarkoitetaan jollain tasolla usein yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Työn tekemistä tulee myös seurata, aikaansaatuja tuloksia arvioida ja antaa palautetta niiden mukaisesti. Työntekijöitä tuetaan työssään ja autetaan onnistumaan sekä heidän osaamistaan kehitetään liiketoiminnan tarpeiden mukaiseksi. Työyhteisön toimivuudesta huolehditaan muun muassa huolehtimalla tarvittavien asioiden asianmukaisesta viestinnästä kaikille osapuolille (Hyppänen 2007, 55.). Kjelin & Kuusistokin totesivat (2003, 52) organisoidun perehdyttämisohjelman tähtäävän usein myös niin ruohonjuuri-

tason asiaan kuin yleistiedon välittämiseen ja toimivan siten sisäisenä markkinointina.

Perehdyttäminen, mutta erityisesti työhönopastuksen toimeenpanotapa, erottaa hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Myöhemmin uhratut, edes merkittävät tarjotut koulutuspanostukset eivät anna enää täyttä hyötyä, jos koulutukseen saapuu huonosti motivoituneita, turhautuneita henkilöitä, jotka jo mahdollisesta omasta kokemuksesta tietävät, kuinka vähäinen merkitys yritykselle on uudella, innovatiivisella ja vaihtoehtoisella tiedolla. Yksilöiden täytyy olla motivoituneita oppimaan, sillä jopa parhaimmatkin koulutusohjelmat voivat epäonnistua tehtävässään, jos niiden kohderyhmä pitää niitä hyödyttöminä tai muuten epäkäytännöllisinä. Monen kohdalla aikaisempien kokemusten perusteella yrityksestä ja sen esimiehistä muodostettujen käsitysten muovaaminen tai muuttaminen on erittäin vaikeaa ja saattaa vaatia pakonomaisen kriisitilanteen onnistuakseen. (Helsilä 2009, 50; Armstrong 2008, 119.)

Monesti ensimmäinen työpäivä ja sen herättämät tunteet pienine yksityiskohtineen muistuvat elävästi mieleen vuosienkin jälkeen, ja ovat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, ne halutaan monesti jakaa. Haikeana muistellaan lämpimiä vastaanotkokokemuksia, mutta valitettavasti ne värikkäimmät tarinat kuullaan monesti niistä tilanteista, joissa uusi työnantaja otti tulokkaan vastaan epämiellyttävästi tai välinpitämättömästi. Yhteistä näille tarinoille on usein se, että kertojat eivät ole enää näiden organisaatioiden työntekijöitä. (Kjelin 2003, 161.)

2.1 Perehdyttämisen merkitys

Kjelin & Kuusisto (2003, 17) lähestyvät perehdyttämistä ja sen merkityksellisyyttä yrityksen toiminnalle kokonaisvaltaisesti ja kaikin puolin laajemmin kuin yksittäisten, tarkkojen toimenpiteiden kautta. Teoksen mukaan perehdyttäminen on yksinkertaistettuna ainutlaatuista tulokkaan vastaanottamista ja kohtaamista sekä laadukas organisaatiossa toistettava rakenne.

Tässä olen samaa mieltä Kjelinin kanssa. Mielestäni työssä onnistuminen lähtee jo siitä yksinkertaisesta asiasta, että tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön ja sopivansa kaikin puolin uuteen työrooliin. Oman panoksen merkitys yrityksessä ja sen perusteella työn merkityksellisyys korostuu ja pääsee oikeaan arvoonsa. Varsinkin palvelualoilla on ensiarvoisen tärkeää olla motivoitunut ja viihtyä työssä. Ilman sitä on lähes mahdotonta saavuttaa laadukasta sisäistä palvelua yrityksessä, ja ainoastaan sen kautta voidaan saavuttaa laatua myös ulospäin suuntautuvassa palvelussa. Yrityksen kaikkien prosessien toimivuutta ja kehittämistä on tarkasteltava yrityksen menestymisen kannalta. Perehdyttäminen ei tee tässä suhteessa siis lainkaan poikkeusta.

Perehdyttämistä voidaan siis pitää hyvin merkittävänä asiana yrityksen kannattavuuden näkökulmasta, ja sitä varmasti pystytään hyvinkin hyödyntämään eräänlaisena työkaluna työvoiman sitouttamisessa työhönsä. Helsilän (2009, 48) mukaan vähänkin suuremman yrityksen kannattaakin systematisoida perehdyttämis-toiminta, määrittää perehdyttäjät ja myös varmistaa perehdyttämisen onnistuminen, ja juuri tähän opinnäytteeni tuotoksena syntynyt työ tähtää. Työn päätavoite kaiken kaikkiaan perehdyttämisen parantaminen toimeksiantajayrityksessä niin, että koko prosessi on systemaattinen, kattava ja tasalaatuinen ja täten myös toistettavissa samankaltaisena eri tulokkaille. Myös perehdyttämisen onnistumisen varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää pian perehdyttämisprosessin loppuvaiheiden saavuttamisen jälkeen, sillä silloin on vielä mahdollisuus korjata mahdolliset tehdyt virheet.

Minusta ei voi liikaa korostaa sitä merkitystä, joka ensivaikutelmalla on tässäkin asiassa. Ensivaikutelma on erittäin tärkeä myös työelämässä, ja perehdyttäminen ei tee siinäkään poikkeusta. On paljonkin merkitystä sillä, kuinka ihminen kokee ensireaktionsa yrityksestä – jo palveluksessa ollessaan tai mahdollisesti jo sitä ennen. Perehdyttäminen toimii mielestäni eräänlaisena sisäisen markkinoinnin muotona sillä niin saadaan houkutelua työvoimaa ja saadaan työvoima viihtymään ja sitoutumaan yritykseen.

Perehdyttäminen ja työhönopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Perehdyttämisen merkitys motivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisu-

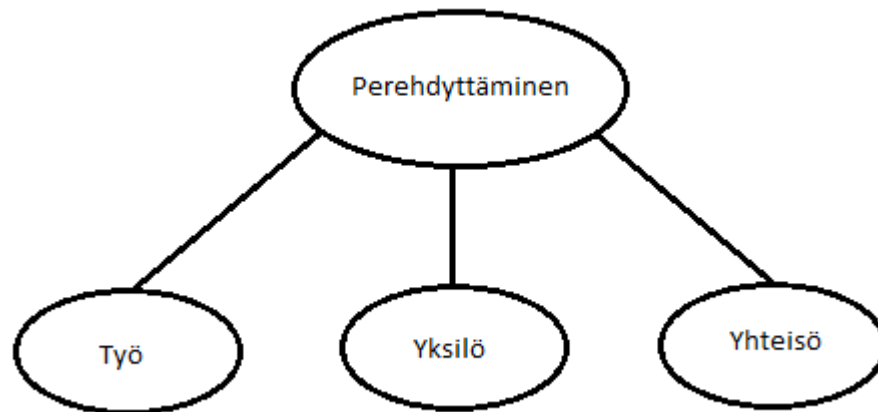
teen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton. Onkin ristiriitaista, että kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä, ja silti se on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. (Työpaikkakouluttajan käsikirja 2004, 56; Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttäminen on kehityskeskustelun ohella yksi niistä johtamisen välineistä, joissa parhaimmillaan kohtaavat samanaikaisesti mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus, sekä tulokset että kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Juurikin tässä korostuu perehdyttämisen merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta. Jokapäiväisen työn pikku niksit opitaan monesti jostain aivan muualta kuin koulusta tai kirjoista. Tämä pitää paikkaansa erityisesti niissä toimenkuvissa, joihin ei yksinkertaisesti voida kirjoittaa yksiä ja ainoita ohjeita; muuttuvia tilanteita on vain niin paljon. Työ opitaan seuraamalla toisten työntekijöiden toimintaa ja jäljittelemällä saavutetaan parhaat keinot selviytyä. Esimerkiksi suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta lähivuosien aikana tuo mukanaan suuria muutoksia työelämään ja samalla perehdyttämisen tärkeydestä varmasti tulee ajankohtaisempi aihe kuin aiemmin.

Ilman laadukasta perehdyttämistä työntekijä voi vielä monen kuukauden jälkeen olla epävarma työtehtävistään ja -tavoistaan, jolloin aikaa kuluu hukkaan ja tämän myötä tehokkuus laskee. Vastaavasti hyvällä perehdyttämällä työntekijä voi päästä tuottavaksi jo lyhyessä ajassa. Tämä tapahtuu työnkuvaan kuuluvat tehtävät ja taustakokemuksen huomioon ottaen muutamasta tunnista muutama viikkoon. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

2.2 Perehdyttämisen vaikutukset ja hyödyt

Kjelin & Kuusisto (2003, 46–59) luonnehtivat mielestäni hyvin ja kattavasti perehdyttämistä johtamisena kaikilla kolmella suurella osa-alueella työn näkökulmasta. Nämä osa-alueet ja niiden suhteet näkyvät kuviossa 1. Ne käsittävät työn johtamisen ja sen hallinnan saavuttamisen, yksilön johtamisen optimaalista oppimistulosta kohti ja yhteisön johtamisen sosiaalistumisen suuntaan.



Kuvio 1. Perehdyttämisen kenttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen ja siitä kunnialla suoriutumiseen. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta ja mahdollista uuden tilanteen synnyttämää jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Perehdyttämisellä tavoitellaan niin ikään työtehtävien oppimisen ja mahdollisimman hyvän hallinnan nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista yrityksen taloudellisten etujen mukaisesti. Näiden tavoitteiden rinnalla on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että perehdyttämisellä on myös vahvat sosiaaliset vaikutukset, ja sillä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jopa vähentää vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Laadukkailla, tasalaatuisilla ja toistettavilla perehdyttämistoiminnoilla yritys voi saavuttaa myös kilpailuetua markkinoilla. Yhteisten jaettujen toimintamallien puuttuminen taas puolestaan altistaa koko yrityksen toiminnan herkemmin erilaisille virheille. Tämä aiheuttaa väistämättä yritykselle eriasteisia laatuongelmia, ja tällä on selkeä seuraussuhde yrityksen koko toiminnan kannattavuuteen. Huonosti perehdytetty työntekijä voi heikentää helposti omalla toiminnallaan prosessin sujuvuutta, aiheuttaa viivästy- mistä aikatauluissa eikä ole toiminnassaan yhtä tehokas tai nopea kuin rutinoi- tuneemmat kollegansa. Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia

vaarallisempia voivat kuitenkin olla asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen etenkin näissä tapauksissa herkästi vahingoittunut maine. Toistuvat virheet ja puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisestikin.

Yrityksen yleinen uskottavuus vaikuttaa läheisesti sen myyntiin, mutta se vaikuttaa myös huomattavasti sen henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Työntekijöiden pidempään jatkuva turhautuminen heikkoon laatuun vaikuttaa vähintään kahdella tavalla. Työmäärän lisääntyessä laadusta aletaan tinkiä entistä helpommin, ja mahdottomilta tuntuvien tilanteiden tai tehtävien edessä sitoutuminen työhön ja laadun tuottamiseen vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21–25.)

Työpaikkakouluttajan käsikirjassa (2004) perehdyttämisen hyötyjä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, vaikka niiden jakaminen vain toisen osapuolen hyödyksi on vähintäänkin keinotekoista – hyödythän ovat yhteisiä. Tarkoitus on kuitenkin lähinnä korostaa saatavien hyötyjen moninaisuutta.

Työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, koska uudesta tilanteesta lähes väistämättä syntyvä eriasteinen epävarmuus vähenee merkittävästi. Työ on alusta alkaen sujuvampaa silloin kun se opitaan oikein. Uuden työntekijät lähtökohtaiset kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille, ja sopeutuminen uuteen työyhteisöön helpottuu merkittäväällä tavalla. Perehdyttämisen myötä uuden työntekijän motivaatio ja vastuuntunto kasvavat, ja ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen sekä helpottuu että nopeutuu. Tätä kautta laatutavoitteet saavutetaan nopeammin ja normaali ansiotaso saatetaan saavuttaa nopeammin.

Esimiehen varsinaiset hyödyt hyvin hoidetusta perehdyttämisestä liittyvät lähinnä yleisesti ajan säästöön sekä työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisen helpottumiseen. Esimiehellä kun ei kulu niin paljon aikaa vastaisuudessa, jos henkilöstä tulee nopeasti osaava ja itsenäinen lenkki työyhteisöön. Hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu perusta, ja tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin.

Koko työpaikka hyötyy perehdyttämisen toimivuudesta työn tuloksen ja laadun paranemisen seurauksena. Virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähem-

män, ja hävikin määrä on vähäisempi. Työpaikkakouluttajan käsikirjan (2004, 56–57) mukaan asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi, poissaolot vähenevät ja vaihtuvuus pienenee. Kaiken kaikkiaan hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa – sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Kunnollinen perehdyttäminen työhön ja yritykseen heti alussa varmistaa kuitenkin myös, että kyseisen yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. Vähimmäisvaatimukset täyttävässä perehdyttämisessä kannetaan huolta organisaation laatu- ja näkökulmasta ja perehdyttämisen vaikutuksesta kannattavuuteen ja asiakastyytyvyyteen. Organisaation keskeisten toimintaperiaatteiden varhainen ymmärtäminen lisää myös työntekijän edellytyksiä osallistua yrityksen sisäiseen kehityskeskusteluun. Näin perehdyttäminen omalta osaltaan tarjoaa mahdollisuuden uudistaa yrityksen toimintaa ja tuotteita sekä kasvattaa tällä tavoin yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

Liiketoiminnan näkökulmasta perehdyttäminen on myös keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä takaisin mahdollisimman nopeasti ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi. Organisaation kannalta perehdyttämisessäkin on viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Vaikka perehdyttämisen loppumisajankohtaa on vaikeampi määritellä kuin alkamista, prosessiin liittyy kuitenkin aina muutos. Se alkaa jostakin tilasta ja loppuu johonkin tilaan. Perehdyttämisellä henkilö siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäsenenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Tavoitteena perehdyttämisellä on ennen kaikkea luoda uudelle työntekijälle positiivinen asennoituminen ja näkemys työtään ja uutta työnantajayritystään kohtaan. Jälkimmäiseen luettakoon myös kyseisen yrityksen toimintaperiaatteet, arvot ja tavoitteet. Työntekijän tulee tuntea yritys omakseen, ennen kuin hän voi optimaalisesti sitoutua organisaation jäseneksi. Työntekijälle tuleekin selvittää arvot ja

tavoitteet ja se, mitä ne käytännössä tarkoittavat ja kuinka hän voi toimia niiden toteutumiseksi. Myönteinen asenne yritystä kohtaan sisältää myös positiivisen suhtautumisen muita työntekijöitä kohtaan. Keskinäinen vuorovaikutus on suuressa roolissa missä tahansa organisaatiossa, ja jopa työsuhdelaki velvoittaa edistämään suhteita työyhteisön sisällä. Se, että uusi työntekijä perehdytetään ja otetaan vastaan hyvin, lisää perusturvallisuutta ja vaikuttaa vahvasti viihtyvyyteen. (Eräsalo 2008, 61.)

Perehdyttämisen tavoitteita on riittävien valmiuksien saavuttaminen oman työkokonaisuutensa menestyksekkääseen hallintaan. Yksittäisten työtehtävien sijaan tulisi korostaa työn kokonaiskuvaa ja sen merkitystä suhteessa yrityksen kokonaistavoitteeseen. Tärkeää on myös korostaa laatua ja laadun osatekijöitä oman yrityksen toimintakentässä – ulkoisesti ja sisäisesti. Uutta työntekijää tulee myös aktivoida ja sitä kautta rohkaista kaikin mahdollisin keinoin tuomaan esiin tietoa, taitojaan ja osaamistaan. Sitä kautta saadaan esille esimerkiksi organisaation toimintaan kohdistuvaa kriittistä ajattelua ja voidaan kehittää toimintaa edelleen. (Eräsalo 2008, 61–62.)

2.4 Perehdyttäminen majoitusosalalla

Lampikoski (2005, 204) kertoo majoitusosalalla näkyvästä ilmiöstä, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suuri ja että moni alalla työskentelevä pitää työtään vain väliaikaisena ratkaisuna, ei varsinaisena urana. Yrityksiä ei voi tällöin täysin syyttää siitä, että motivaatio käyttää resursseja henkilöstön perehdyttämiseen, tai muuhun koulutustoimintaan, hiipuu. Toisaalta ilman laadukasta perehdyttämistä ja uuteen organisaatioon tutustuttamista kaikki osapuolet kärsivät eikä työvoimaa varmasti saada sitoutumaan työhönsä edes vähimmäisvaatimukset täyttävällä tavalla.

Nimenomaan majoitusosalalla olisi tarvetta laadukkaalle perehdytyskulttuurille, sillä henkilökunnalla on myös ensisijaisesti vastuu omansa lisäksi myös asiakkaiden ja kiinteistön muun henkilökunnan turvallisuudesta. Oli kyseessä sitten järjestyshäiriö tai palohälytys, on vastaanotossa sillä hetkellä töissä oleva henkilöstö vastuussa kiinteistöstä. Vastaanoton henkilökunnan velvollisuus on myös opastaa

ja neuvoa väkeä toimimaan oikein poikkeustilanteen sattuessa. Riittävän työhön ja yrityksen toimintatapoihin opastuksen ja kouluttamisen merkitystä ei siis tulisi aliarvioida, ja oikeanlainen perehdytys muun muassa näissä asioissa on edellytys sille, että osaa toimia oikein tilanteesta riippumatta.

Työskentely hotellin vastaanotossa saattaa koitua yllättävän rankaksi, ellei perehdytystä ole hoidettu tasokkaasti ja kattavasti. Työ on vaativaa, ja sen luonteessa yhdistyy vuorotyön ja monesti myös yksin työskentelyn elementit. Vuoron alkaessa ei voi muutenkaan tietää, mitä tulee tapahtumaan, sillä työssä on mukana niin monta muuttuvaa elementtiä ja erityistapaukset, kuten hätätilanteet, ovat aivan oma lukunsa. Kuten Woods (2006, 169) kertoo, majoitusala saattaa olla niinkin stressaava, että se huomioidaan jopa niissä tilastoissa, joissa ensimmäisten 30 päivän sisällä irtisanoutuneiden määrä on suuri. On selvää, että nämä työntekijät saivat todennäköisesti vain huonon aloituksen työhönsä. Monille muille irtisanoutuneille alan työnkuva on vain liian raskas. Nimenomaan hotelli- ja ravintola-alalla pitäisi siis sanalla sanoen perehtyä perehdyttämiseen ja ymmärtää sen laajat vaikutukset kaikkeen organisaation toimintaan. Tasokas perehdyttäminen on ehto saada sekä sisäistä että ulkoista toimivuutta. Näin hektisellä ja vaihtelevalla alalla kaikkeen ei luonnollisestikaan voi varautua, mutta kun asioihin perehtyy kattavasti, on parempi mahdollisuus selviytyä myös niistä tilanteista, joihin ei voi harjoitella etukäteen.

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Kjelin & Kuusisto (2003, 13) kuvaavat perehdyttämisprosessia niin, että se jatkuu suoraan rekrytoinnin jälkeen ja sen tehtävänä on saattaa uusi työntekijä organisaatioon sisään mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Perehdyttämisprosessi koskee Hyppäsen (2007, 194) mukaan kaikkia organisaation osapuolia: uutta työntekijää, esimiestä ja muuta työyhteisöä. Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhöntuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhteeseen perehdyttämisen ja käytännön työhönohastuksen.

Työpaikkakouluttajan käsikirja (2004, 56) kuvaa kattavasti perehdyttämistä prosessina niin, että se on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin, luominen, että sen varassa voi suoriutua työtehtävistä. Perehdyttämisen ja työhönohastuksen toteuttamiseen osallistuvat usein monet henkilöt työpaikalla. Toimiva yhteistyö toteuttajien kesken on välttämätöntä jos aiotaan onnistua perehdyttämistyössä. Perehdyttämisprosessi mielletään monesti alkavaksi jo ennen varsinaista työn aloitusta.

Perehdytys voidaan ainakin Hokkasen, Mäkelän & Taatilan (2008, 64–69) mukaan mieltää alkaneeksi jo työ- tai harjoittelusopimuksen alkamishetkestä lähtien. Tällöin uudelle työntekijälle on hyvin tyypillistä olla luonnollisesti hyvin motivoitunut ja kiinnostunut uusista tehtävistään ja ympäristöstään. Esimiehen vastuu perehdyttämisestä koskee tässä vaiheessa monesti lähinnä hallinnollisia asioita sekä sitä, missä järjestyksessä perehdyttäminen etenee. Valittu perehdyttäjä taas valmistaa muuta, koko ympäröivää organisaatiota uuden työntekijän saapumiseen joukkoon. Jo ennen tulokkaan saapumista tulee hoitaa kuntoon muun muassa työsuhteeseen liittyvät asiat. Pian työsuhteen alettua tulee esitellä yrityksen tilat ja työyhteisö. Organisaation tavoitteet, keskeisimmät menettelytavat ja tietolähteet on syytä myös käydä läpi jo alkuvaiheessa. (Piili 2006, 125.)

Prosessi etenee heidän (Hokkanen, Mäkelä & Taatila) mukaan niin, että on olemassa kolme etappia perehdyttämisprosessin aikana, jotka ovat ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko ja ensimmäiset kolme kuukautta. Näiden etappien mukaan edetään perehdyttämisessä ja saadaan näin aikaan kattava ja laadukas prosessi, jonka aikana on helppo oppia ja omaksua asiat siinä järjestyksessä ja siinä tahdissa, kuin ne on luontevaa käydä läpi ja kohdata uusia työtehtäviä.

Ensimmäisen päivän aikana huolehditaan pääasiassa esittelyistä. Uuden työntekijän on tärkeää tietää käytössä olevat toimitilat sekä ne henkilöt, joiden kanssa hän tulee olemaan tekemisissä enemmän tai vähemmän tiiviisti. Silloin käydään läpi myös perehdyttämisen suunnitelma, jos sellainen on olemassa, jotta tulokas tietää etukäteen, mitä on tulossa. Ensimmäisenä päivänä käydään läpi myös uudet työtehtävät kokonaisuudessaan, sillä monesti rekrytointitilanteessa ei käydä välttämättä kovinkaan yksityiskohtaista erittelyä työn sisällöstä. Uuden työntekijän kokemustasosta riippuen hänellä saattaa olla vaihtelevalla asteella epävarmaa tietoa tai käsityksiä uuteen työhön liittyvistä asioista ja tehtävistä, joten mahdolliset väärinkäsitykset tai -ymmärrykset tulisi oikaista mahdollisimman pian töiden aloittamisesta.

Ensimmäisen viikon aikana työsuhteen aloittamisesta on puolestaan tavoitteena saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan omien verkostojensa rakentaminen organisaatiossa. Jos työtehtäviin vaaditaan tai suositellaan saatavan erillistä koulutusta tai ohjausta, niin tämä tulisi myös huolehtia kuntoon ensimmäisen työssäoloviikon aikana. Päävastuu perehdyttämisen onnistumisesta ja etenemisestä on nyt perehdyttäjällä sekä toki uudella työntekijällä itsellään. Muutos tässä perehdyttämisen vaiheessa on se, että ensimmäisenä päivänä ohjataan uutta työntekijää eteenpäin, mutta ensimmäisen viikon aikana aloitetaan kysymyksiin vastaaminen ja sitä kautta uuden työntekijän auttaminen sisään työhönsä ja työyhteisöön. Tämä aiheuttaa myös sen, että vastuu perehdyttämisprosessin onnistumisesta siirtyy pääasiassa uudelle työntekijälle itselleen. Ensimmäisen työssäoloviikon aikana oppiminen omaan työhön on tärkein asia, ja tällöin tehokkainta on muiden antaa uuden työntekijän aloittaa tehtäviensä tekeminen, mutta tarjota ohjausta ja tukea niistä suoriutumiseen ja vastauksia heränneisiin kysymyksiin. Perehdyttämisvastuussa oleva ihminen ohjaa aktiivisesti uutta työntekijää myös sosiaalisesti

mukaan yhteisöön. Silloin tulee käydä läpi myös ne asiat, jotka syystä tai toisesta siirrettiin ensimmäistä työpäivää myöhemmäksi. Ensimmäisen viikon lähestyessä loppuaan olisi hyvä myös järjestää tapaaminen perehdyttäjän, uuden työntekijän ja päällikön kesken. Tällöin on hyvä kuulostella puolin ja toisin työn alkamisen herättämiä kysymyksistä sekä ensimmäisen työviikon kulkua, keskustella odotuksista jatkoa silmällä pitäen sekä antaa palautetta.

Ensimmäisiä kolmea kuukautta työn aloittamisen jälkeen on luonnehdittu teoksessa niin sanotuksi uuden työntekijän kuherruskuukaudeksi. Tällä tarkoitetaan sitä aikaa, kun hänet vielä koetaan uudeksi työntekijäksi ja hän voi käyttää osan ajastaan tehtäviensä ja organisaation toimintatapojen oppimiseen. Toki myöhemminkin hän voi olla edelleen uusi työntekijä, mutta hänen odotetaan olevan selkeästi integroitunut työyhteisöön ja kykenevän tekemään tuottavaa työtä. Kun työhön on päässyt jo niinkin hyvin kiinni kuin kolmessa kuukaudessa on syytä olettaa, vastuun oppimisesta ja sopeutumisesta on jo lähestulkoon kokonaan uudella työntekijällä. Hänen on aktiivisesti kyseltävä itse ja hankittava tietoa ja koetettava tutustua organisaatioon mahdollisimman monipuolisesti.

Perehdyttämisprosessin varsinaista loppumista on hyvin vaikea määrittää. Puhutaan tässä yhteydessä vaikka niistä hetkistä, kun uusi työntekijä pärjää jo pääasiassa omillaan ja tarvitsee vain ajoittain konsultaatiota, niin päästään lähelle käsitettä ”perehdyttämisen loppumisajankohta”. Niillä main on hyvä taas järjestää tapaaminen perehdyttäjän, päällikön ja uuden työntekijän kesken ja keskustella perehdyttämisen herättämistä tunnelmista ja muista työasioista, joita mieleen tulee. Tapaamisen aikana tulisi käsitellä ainakin perehdyttämisen etenemiseen ja mahdollisiin puutteisiin ja kehitystarpeisiin liittyvistä asioista. Jälkimmäiseen kannattaa kiinnittää tarkasti huomiota. Kyseessä ovat kuitenkin organisaation tulevasta menestyksestä kiinnostuneen, mutta pitkälti vielä sen toimintaa ulkopuolisen silmin katsovan ihmisen mielipiteet. Ajatuksista on helppo saada konkreettisia kehitysideoita toiminnan eteenpäin viemiseen. Lisäksi työntekijän näkemysten huomiointi antaa hänelle itselleen tunteen täysivaltaisesta organisaation jäsenyydestä ja siitä, että hänen panoksellaan ja näkemyksillään on merkitystä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64–69.)

Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja ideaalisen työskentelyvalmiuden saavuttaminen vaikuttavat vahvasti muun muassa tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä, kieltä sekä toimintatapoja ja luo perustan hyvälle yhteistyösuhteille ja työtyytyväisyydelle. (Piili 2006, 125.)

Kjelin (2003, 17) painottaa, että tulokkaan on kyllä sitouduttava ja sopeuduttava uuteen yhteisöön, mutta hän ei voi kuitenkaan omaksua kaikkia vallitsevia ajattelumalleja, koska tällöin uudistaminen käy yhä vaikeammaksi. Tulokkaan ja organisaation on kyettävä tasapainottelemaan säilyttämisen ja uudistamisen välillä. Kun on sopivasti molempia, niin työyhteisö pysyy uudistumiskykyisenä ja elinvoimaisena.

Helsilä (2009, 49–50) on samaa mieltä. Hänen mielestään uutta henkilöä on melko turha opettaa talon tavoille. Palkkaamisvaiheessa on haettu strategisen tärkeää henkilöä, on palkattu hänet tarkoituksena hyödyntää hänen osaamistaan. Jos hänet kuitenkin pakotetaan luopumaan ideoistaan eikä hyödynnetä sitä piilevää osaamista, on Helsilän mukaan koko rekrytointi kyseenalainen. Rekrytoinnin tarkoitushan on auttaa yritystä menestymään tämän uuden ihmisen kautta eikä juurruttaa perinnäisiä tapoja taas uuteen työntekijään. Sitä kautta saadaan vain vähäisesti motivoitunut henkilö, joka käyttää energiaansa yrityksen arvosteluun, ellei turhautuminen aja häntä kokonaan pois yrityksen palveluksesta. Mikään organisaatio kun ei voi menestyä kilpailussa ja kehittyä edelleen pelkästään tekemällä samoin kuin aina ennen.

Tärkeää on muistaa perehdyttämisprosessin jokaisessa vaiheessa, ettei sysää liian suurta tietomäärää tulokkaalle kerralla. Kukaan ei voi muistaa äkkiseltään kovin paljoa uutta informaatiota. Tärkeysjärjestys on hyvä pitää mielessä asioiden opettamisessa ja prosessin edetessä. Täytyy muistaa, että on kokonainen prosessi aikaa oppia ja opettaa. Piili (2006, 125) kertoo, että tulee aloittaa perustehtävistä ja laajentaa aiheita niistä käsin siinä tahdissa, kun aika sallii ja osapuolille tuntuu mukavalta. Kaiken kaikkiaan systemaattisuus, tukimateriaali, kirjalliset dokumentit, jopa kuvat ja kaaviot auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa. Perehdyttämis-

prosessissa olisikin hyvä olla käytössä lomake tai muistilista, jolla varmistetaan perehdyttämismenettelyn systemaattisuus ja kattavuus.

Perehdyttämisen onnistumista on hyvä seurata haastatteleamalla osapuolia viimeistään puolen vuoden sisällä työsuhteen ja perehdyttämisen aloittamisesta. Tällöin on vielä hyvä mahdollisuus paikata aukkoja ja vaihtaa molemmin puoleisia ajatuksia ja havaintoja. (Piili 2006, 125–126.)

Yksi hyvä tapa uuden työntekijän perehdyttämisprosessin ympyrän sulkeutumiseen on osoittaa uuden työntekijän pääseminen työyhteisöön sisälle ottamalla hänet uusien työntekijöiden perehdyttäjäksi. Tässä on oikein hyvä asia se, että uusien työntekijä on todennäköisesti vielä onnistunut välttämään negatiivisen rutinoitumisen. Jos hänellä on vielä oman uransa alkuajat mielessä, hänen on vielä helpompaa silloin asettua uuden tulokkaan asemaan ja onnistua paremmin uuden työntekijän ohjaamisessa sitä kautta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 69.)

3.1 Osaaminen prosessiin vaikuttavana tekijänä

Ihmisen omaamista tiedoista, taidoista, kyvyistä, lahjakkuuksista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista käytetään työssä selviytymisen yhteydessä mitä monenlaisimpia käsitteitä. Puhutaan muun muassa ammattitaidosta, kvalifikaatiosta, pätevydestä tai kompetenssista. Yhteistä näille kaikille termeille on se, että niillä kuvaillaan ihmisten osaamista. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen hallitsee työhönsä liittyvät asiat molemmilla tavoilla, sekä teoriassa että käytännössä. Osaamista henkilöille kertyy koulutuksesta, erilaisista kokemuksista ja jatkuvasta oppimisprosessista kaikissa yhteyksissä, joissa ihminen toimii. Osaaminen toki karttuu ja sen lisääntymistä tulee tukea kaikin keinoin, mutta lähtötilanteessakin nykyisen henkilöstön osaaminen tulisi olla jo jollain tasolla selvillä ja sitä pitäisi verrata tavoitetilään. Osaamista kehitetään sitten sen hetken tarpeiden mukaan, joko suurin kehittämistoimenpitein tai luomalla oppimiselle muita rakenteellisia edellytyksiä. (Piili 2006, 106–107.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat työntekijän tuleva rooli, aikaisempi osaaminen, työkokemus ja osaltaan myös ikä. Kokeneella työntekijällä on todennäköisesti osaamista jo monista erilaisista työtehtävistä, mutta nuorella työntekijällä on lähes poikkeuksetta huomattavan paljon vähemmän kokemusta ja ammattiosaamista. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän tietoa aivan perusasioista kuin kokeneempi työtoverinsa, ja jo siitä johtuen hänen perehdyttämisprosessinsa kestää pidempään. (Österberg 2009, 102.) Laadukas perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa toimintaympäristössä. Tulokas ja kuka hyvänsä organisaatiossa työskentelevä tarvitsee monenlaista osaamista pärjätäkseen työssään mahdollisimman hyvin ja oman toimimisesta. Osaamiskartoitusten pohjalta suunnitellut kartat auttavat työyhteisöä hahmottamaan sitä kaikkea, mitä uudelle työntekijälle tulee opettaa työsuhteen alussa. Niiden avulla määritetään myös työntekijän osaamistaso. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Armstrong (2008, 119) nostaa teoksessaan esille sitä, että yksilöiden tulee olla motivoituneita oppimaan. Heidän tulee olla myös tietoisia osaamisen tämänhetkisestä tilasta tai siitä, jos heidän asennettaan tai käytöstään tulee kehittää tai parantaa. Heillä tulisi olla myös selkeä kuva siitä, millaista käytöstä heiltä odotetaan. Muun muassa siihen tarkoitukseen käytetään kuviossa 2 olevaa osaamisalueiden karttaa. Sen avulla määritetään osaamisen nykytila ja mihin suuntaan ja millä lailla sitä tulee kehittää. Ennen kuin organisaatiossa voi toimia täysipainoisesti, on oma osaaminen nivottava osaksi muun organisaation ja yhteisön toimintaa. (Kjellin & Kuusisto 2003, 15.)



Kuvio 2. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Kupias & Peltola (2009, 89–89) esittelevät kirjassaan osaamiskartoitusmallin, joka näkyy kuviossa 2. Siinä osaaminen on jaoteltu tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen.

Tehtäväkohtainen osaaminen on sananmukaisesti sitä osaamista, jota yksilö tarvitsee työtehtävissään. On tulokkaita, joilla sitä on kertynyt vastaavista tehtävistä eri yksikössä ja niitä, joilla sitä ei ole vielä lainkaan. Siksi osaamista pyritään hahmottamaan erilaisten kartoitusten avulla, jotta tiedetään mitä osaamista jo on, ja mitä osa-alueen osaamista tulee syventää. Tiimi- ja työyhteisöosaaminen ja sen hallinta edellyttää yksilöltä tietoa juuri kyseisen työyhteisön yleisistä pelisäännöistä sekä kaikesta siitä tärkeästä hiljaisesta tiedosta, jota ei välttämättä ole kuvattu tai muuten dokumentoitu mitenkään. Juuri tämä perehdyttämisen osa-alue on usein luvattoman huonosti hoidettu perehdyttämisessä, eikä sitä yleensä pystytä edellyttämään niissä tapauksissa, kun haetaan työntekijöitä organisaation ulkopuolelta.

Se osaaminen, joka koskee kyseistä organisaatiota ja jota tarvitaan siinä työskennellessä, kuuluu organisaatio-osaamisen osa-alueeseen. Tällaiseen osaamiseen kuuluu muun muassa organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat ja asiakkaat. Vaikka henkilö olisi jo ollut kyseisen organisaation palveluksessa, ei se au-

tomaattisesti takaa sitä, että hänen organisaatio-osaamisensa on kunnossa. Organisaatio-osaaminen saattaakin näyttäytyä eri tehtävän myötä eri valossa, ja siihen kuuluvia asioita pitää tulokkaan ehkä miettiä eri näkökulmasta kuin aiemmin.

Toimialaosaaminen on tyypillistä jollekin tietylle toimialalle. Jos henkilö siirtyy samojen työtehtävien merkeissä täysin uudenlaiseen toimeksiantajayritykseen, hänellä on nimenomaan toimialan vaihdon myötä paljon oppimista. Perustehtävät saattavat olla hyvinkin samankaltaiset, mutta toimialakohtaiset käytännöt vaihtelevat paljon, ja edessä saattaa olla varsinainen kulttuurishokki. Siksi työnhakuilmoituksissa on nykyään usein maininta siitä, minkä alan tuntemusta hakijalta edellytetään, jotta rekrytointiprosessi onnistuisi mahdollisimman hyvin ja tiedetään puolin ja toisin, mitä odottaa.

Omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin liittyvä osaaminen on työsuhteosaamista, ja sen hallitsemisen tulisi lähteä jo sopimuksentekovaiheesta, jotta osaa pitää huolta omista eduistaan. Työelämässä tarvitaan kuitenkin myös osaamista, joka on välttämätöntä kaikissa työpaikoissa, kaikissa tehtävissä ja kaikissa työyhteisöissä. Tätä osaamisen aluetta kutsutaan yleis- ja perusosaamiseksi. Yleiset työelämätaidot, kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja kyky oppia ovat näitä taitoja, joita ilman ei voi selviytyä missään työtehtävissä. Tämän osa-alueen hallitsemista pidetään usein virheellisesti itsestään selvänä. Kuitenkin esimerkiksi työelämätaidot eivät välttämättä ole edes selviä suomalaiselle työharjoittelijalle, puhumattakaan ulkomaalaistaustaisille työntekijöille. Tämän vuoksi pitäisi juurikin näiden vastaavanlaisten kartoitusten myötä hahmottaa uuden työntekijän osaaminen ja saada se kaikin puolin vaadittavalle tasolle ja sen yli; eihän voi kehittää ellei tiedä lähtötilannetta.

Kuten Piili (2006, 109–110) kertoo, on tiedon karttumisessa eroja. On nimittäin olemassa kahdenlaista tietoa: havaittavaa eli käsitteellistä tietoa ja hiljaista tietoa. Havaittava tieto on meille tutumpaa. Sitä saa kirjoista ja koulusta. Tärkeä osa osaamisesta organisaatiossa on kuitenkin näkymättömämpää. Se on hiljaista ja piilevää eli implisiittistä tietoa. Hiljaista tietoa intuitiivisessa tai oivaltamisen muodossa on vaikea pukea sanoiksi, mutta sellaista sovelletaan jatkuvasti käytännön työssä. Hiljainen tieto sisältää myös elämänkokemusta, kykyä suhteuttaa asi-

oita sekä käytäntöjen ymmärtämistä. Tällainen osaaminen yhteisössä ilmenee esimerkiksi hyvinä työprosesseina tai valmiutena toimia eteen sattuvissa tilanteissa. Hiljaista tietoa voi ottaa haltuun mallioppimisen keinoin; tässä tapauksessa mestaria seuraamalla, jäljittelemällä, tekemällä itse ja saamalla siitä palautetta. Ikääntyvä henkilöstö vie paljon hiljaista tietoa mukanaan poistuessaan työmarkkinoilta. Tärkeää olisinkin saada sitä siirretyksi nuoremmalle polvelle, niin kauan kuin eri ikäluokat vielä työskentelevät rinnakkain.

Perehdyttämisen päätavoite on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Mitä nopeammin hän oppii tuntemaan tehtävänsä vaatimukset, työtoverinsa, toiminnot ja kaikki pienet käytännön asiat, sitä nopeammin hän pystyy keskittymään varsinaiseen työntekoon. Toinen perehdyttämisen tavoite on ylläpitää työntekijän motivaatiota osoittamalla, että hän on tullut ammattimaiseen organisaatioon, jossa hänet otetaan positiivisesti vastaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

On varmasti ollut selvää näiden käsiteltyjen osa-alueiden valossa, että kuten Kjelin & Kuusisto (2003, 22) sanoivat: ”Ei löydy yhtään loogista, liiketaloudellista perustetta sille, että tulokas jätetään perehdyttämättä”.

3.2 Perehdyttäminen on vuorovaikutusta

Kjelin & Kuusisto (2003, 50–59) käsittelevät kattavasti myös toista perehdyttämisen aihealuetta: uudistavan perehdyttämisen termiä ja sen tavoitteita. Uudistavan perehdyttämisen mukaan organisaation uudistumiskykyä ja työntekijöiden sitoutumista edistetään tehokkaimmin kiinnittämällä kaikissa perehdyttämisen tilanteissa erityistä huomiota seuraaviin kolmeen merkittävään tekijään: roolien selkiyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen sekä yhteistyön rakentaminen.

Roolien selkiyttämisellä tarkoitetaan työn sisällön ja tavoitteiden läpikäymistä. Tällä pyritään määrittelemään pätevyys taso, ja sen mukaan luodaan pohja työtoiminnalle. Tukeakseen mahdollisimman hyvin yrityksen uudistumista, ja jotta kaikki käytössä oleva pätevyys saadaan optimaalisesti hyödynnettyä toiminnassa,

organisaation jäsenten tulee oma-aloitteisesti tutustua tulokkaaseen ja sitä kautta pyrkiä saavuttamaan yhteistyön sujuvuus ja molemminpuolinen luottamus toimijoiden kesken. Yhteistyön rakentaminen on tärkeää ja sitä vahvistetaan jo sillä, että uuden työntekijän rooli selkiytetään siten, että työyhteisö saa riittävästi tietoa tulokkaasta, hänen työroolistaan ja tavoitteistaan. Lisäksi keskinäinen luottamus edellyttää vuorovaikutusta ja yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamiseksi tulee tehdä töitä molemmin puolin. On hyvin oleellista kiinnittää huomiota kaikkiin kolmeen tekijään yhdessä ja edistää niitä samanaikaisesti. Tällöin yksi toimenpide voi edistää kaikkia kolmea aspektia yhtä aikaa. On vain panostettava oikeisiin toimenpiteisiin ja ymmärrettävä niiden lataus. Saadaan ikään kuin monta kärpystä yhdellä iskulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 51.)

Piili (2006, 113–114) huomauttaa, että lähestulkoon kaikki tieto siirtyy ja muok- kaantuu organisaatiossa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon ja osaami- sen siirtymistä vuorovaikutuksessa voidaan kuvata neljän (4) prosessin kautta. Sosialisatioprosessissa yksilön hiljainen tieto muuntuu muiden hiljaiseksi tiedok- si esimerkiksi kokemuksia vaihtamalla, toisia työssä tarkkailemalla ja yhdessä tekemällä. Toisilta oppimiseen tarvitaankin motivaatiota ja nöyryyttä. Mestarin ja oppilaan pitkään yhdessä viettämä aika luo hyvät olosuhteet myös toimintakult- tuurin, ajattelutapojen, arvojen, asenteiden ja tunteiden syvälliselle ymmärtämisel- le. Ulkoistamisprosessissa henkilö analysoi omaa toimintaansa, jotta joku muu saa sen ilmaistuksi muussa muodossa, kuten sanallisesti. Tällä tavalla sekin osaami- nen saadaan jaettua muille. Yhdistelyprosessissa havaittava tieto systematisoidaan ja ryhmitellään aivan uudella tavalla, esimerkiksi oppaiden tai tietokantojen teke- misen kautta. Tässä prosessissa uusi tieto yhdistetään vanhaan ja levitetään edel- leen. Sisäistämiprosessissa taas uusi havaittava tieto muuttuu organisaation hil- jaiseksi tiedoksi. Ihmisten on omaksuttava tietoa sillä tavalla, että siitä muodostuu yhteistä pääomaa ja se vaikuttaa syvällisesti koko organisaation toimintaan. Tieto muuttuu taas ”näkyttömäksi” ja jollain tapaa myös itsestään selväksi. Kokonai- suuden näkeminen, simulaatio ja harjoittelu tukevat tiedon sisäistämistä. (Piili 2006, 113–115.)

Perehdyttäjä on Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 63–64) mukaan erityisen tärkeässä asemassa perehdytysprosessissa, eikä tehtävää tule aliarvioida. Perehdyt-

täjä itse auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman hyvin sisään organisaatioon sekä tutustumaan ihmisiin ja tiloihin. Hyvä perehdyttäjä saa uuden työntekijän tuntemaan olonsa kotoisaksi organisaatiossa ja muut kokeneemmat kollegat tuntemaan olonsa tuttavalliseksi uuden työntekijän kanssa. Kyse on siis paljolti eräänlaisesta tutustuttamisesta puolin ja toisin.

Perehdyttäjälle on syytä antaa riittävästi aikaa tehtävänsä hoitamiseen. Epämotivoitunut roolimalli saa aikaan epämotivoituneita työntekijöitä. Perehdyttäjän tulisi olla työyhteisössä se, joka on hyvin sisällä organisaation toimintatavoissa, muttei kuitenkaan liian rutinoitunut. Rutinoitumisen myötä ihminen unohtaa ne asiat, jotka saattoivat olla hänellekin epäselviä tullessaan uuteen työpaikkaan, ja se hankaloittaa hänen kykyään asettua uuden työntekijän asemaan ja tunnistaa tämän tarpeita.

Yrityksessä vastuu perehdyttämisestä on pääasiassa esimiehellä, joka taas voi halutessaan nimetä avukseen perehdyttäjän. Tulokkaiden puolestaan edellytetään vastaavan tarpeidensa esiintuomisesta ja hankkivan itse tietoa aktiivisesti. (Piili 2006, 125.) Muun toimintaorganisaation osuus perehdyttämisprosessin aikana on itse keskittyä siihen, että perehdyttämävaiheessa olevaa henkilöä kannattaa kuunnella avoimesti ja tarkasti. Hän saattaa kyseenalaistaa asioita, ja se johtuu siitä, että hänen näkemyksensä eivät ole vielä värittyneet organisaation vallanneiden asenteiden ja tapojen mukaisiksi. Uusi ihminen tuo mukanaan uusia ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia, joista voi olla hyötyä kehitettäessä yrityksen toimintaa. Samaan aikaan tulokkaalle on tärkeää tuntee, että häntä kuunnellaan, sillä uusi työntekijä kaipaa hyväksyntää kokeneemmilta kollegoiltaan ja haluaa päästä mukaan joukkoon. Hyvässä perehdytyksessä huomioidaankin siis myös tulokkaan tuomat uudet ideat ja näkemykset organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tämä synnyttää arvokkaan hyväksynnän tunteen vielä niin tuoreille lenkille organisaatiossa. Tällöin sitoutumisesta tulee molemminpuolinen tosiasia. Myös vakinaistettaessa tilapäisenä toiminut henkilö on syytä tarkistaa, että hänet on myös kaikilta osin perehdytetty. (Piili 2006, 126.)

4 TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS

4.1 Perehdyttämismateriaalin sisältö

Luomani perehdyttämismateriaali sisältää tiiviin mutta yksityiskohtaisen ja helpokäyttöisen listauksen läpikäytävistä asioista, kun uusi työntekijä saapuu hotellin vastaanottoon töihin. En ole tarkoituksellisesti lisännyt ohjeita tai muuta yksityiskohtaista ohjeistusta, sillä tarkoitukseni ei ollut tuottaa varsinaista perehdytyskansiota. Olen myös keskittynyt käsittelemään opinnäytteessäni käytännön toimintojen kannalta oleellista tietoa, sillä ketjun ohjeistus ja toimintamallit opetetaan Restelillä omalla laillaan ja niiden muistamisesta huolehditaan joka päiväisessä työssä. Restelin työntekijä osaa ketjunsä arvot, toimintamallit ja edellytykset ketjun mukaiseen suoritukseen. Siksi halusin luoda sille osaamiselle perustan sitä kautta, että hallitsee työnsä perinpohjaisesti alusta asti eikä mitään jää huomioimatta perehdyttämävaiheessa ja jotta voi sen jälkeen toimintaa suunnata ketjun ohjeistuksen mukaiseksi. Tämä oli myös toimeksiantajan toive. Tarkoitukseni oli tuottaa työnantajan katsantakannasta mahdollisimman vähätöinen ja käytännöllinen työkalu perehdyttämiseen, jotta perehdyttämistuloksesta saataisiin toistamiskelpoista, tasalaatuista, kattavaa ja laadukasta.

4.2 Perehdyttämismateriaalin toteutus ja aineisto

Tuotoksessa käytetyn aineiston olen osittain kerännyt kollegoilta ja harjoittelijoilta, mutta pääosin se on minun tuottamaani. Olen oman työni perusteella luonut listauksen asioista, joita tulee käydä läpi. Uusia näkökulmia ja muita kehittämisehdotuksia olen saanut muilta työntekijöiltä ja harjoittelijoilta tuotoksen testausvaiheen kuluessa. Opinnäytettä on testattu käytännön työssä tammikuun alusta huhtikuun alkuun keväällä 2012. Sen palautteen mukaan olen muokannut tuotos-tani vastaanoton henkilökunnan ja uusien työntekijöiden, jotka olivat tässä tapauksessa harjoittelijoita, tarpeiden mukaiseksi. Näin varmistin sen, että työni todella toimii käytännön työn tukena, eikä kyse ole vain henkilökohtaisesta kokemuksesta tai objektiivisesta näkemyksestä. Testausjakson aikana sain paljon palautetta, joka oli ainoastaan hyvää. Lopullisen ulkoasun ja etenemisjärjestyksen suhteen

tuli kehittämisehdotuksia ja niiden mukaan muokkasin työtäni parempaan suuntaan.

4.3 Perehdyttämismateriaalin rakenne

Suunnittelin perehdytysmateriaalin asiakokonaisuuksien etenevän aikajärjestyksessä eli aloittaen niistä ensimmäisistä asioista, joita uusi työntekijä kohtaa tullessaan ensimmäisenä päivänä taloon. Asiakokonaisuudet on jaoteltu alakohtiin, ja niiden hallitsemisen kuittaa uusi työntekijä ja hänen viereensä kuittaa perehdyttäjä. Näin molemmat sitoutuvat läpikäytyyn asiaan, ja saavutetaan molemminpuolista luottamusta asioiden hallitsemisesta ja osaamisen karttumisesta. Sivun oikea puolikas on tarkoitettu kokonaan uuden työntekijän omille muistiinpanoille, ja tämän vuoksi perehdytysmateriaalipaketti on tehty vaakatasoon A4-arkeille. Sivuja paketissa on yhteensä kahdeksan (8).

4.4 Perehdyttämismateriaali käytännön työn tukena

Aloin kehittämään ideaa alun perin oman tarpeeni pohjalta. Itselleni olisi aikanaan ollut tarpeen samankaltainen paketti läpikäytävistä asioista, jotta olisin voinut kirjata ylös muistiinpanojani ja merkitä ne asiat, jotka on käyty läpi. Se olisi toiminut varmasti henkisenä tukena siinä vaiheessa, kun harjoitteluni johti palkkaamiseen ja jäin tekemään vuoroja yksin vastaanottoon niinkin lyhyen ajan kuin kahden (2) kuukauden jälkeen. Olisi ollut myös mukava tietää alkuvaiheessa, mitä on odotettavissa. Tuntui, että kuukaudenkin jälkeen tuli lisää ja lisää asioita, eivätkä ne tuntuneet loppuvan ollenkaan. Tunne osaamisen pikkuhiljaisesta karttumisesta olisi ollut rohkaisevaa. Haastattelin harjoittelijoita heidän tuntemuksistaan perehdyttämisestä ja sopeutumisesta ja eteen tulleista haasteista. Kirjasin näitä huomioitani ylös ja muunsin työtäni niiden mukaan jos oli sellaista, jossa työni vain voisi auttaa. Testauksen aikana harjoittelijat tunsivatkin, että materiaalipaketista oli apua ja tukea silloin epävarmoina hetkinä. Lista oli tehty ja se toimi käytännön työn tukena hyvin. Loppu oli jokaisen omista muistiinpanoista kiinni.

Tämä perehdytysmateriaali on suunniteltu myös muun organisaation tueksi perehdyttämistä ajatellen. Tämä materiaali helpottaa perehdyttämisprosessia varsinkin niissä majoitusliikkeissä, joissa moni tai jokainen työntekijä osallistuu oman vuoronsa aikana uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttämispaketin kuittausosion ansiosta pystytään selkeästi seuraamaan, mitä asioita on jo käyty läpi ja mitkä taas kaipaavat selvittämistä. Tämän lisäksi päällikkö voi halutessaan tarkastella kuittausosion tilannetta: kuka työntekijöistä sitoutuu perehdyttämiseen, kenen vuorolla opitaan eniten ja kenellä on eniten annettavaa. Tämä voi hyvinkin johtaa perehdytyskäytäntöjen muuttamiseen. Listaus saattaa myös auttaa osapuolia etenemään loogisesti perehdyttämisprosessin aikana ja täydentämään prosesseissa ja toimintatavoissa ilmeneviä aukkoja. Testausjakson aikana saadun palautteen mukaan koettiin hyväksi, että listaus oli rakennettu kronologisesti. Perustehtävistä siirryttiin vaikeampaan sopivassa tahdissa ja ilman aukkoja tai turhaa toistoa. Toimeksiantajan toive oli, että perehdytysmateriaali on mahdollisimman vaivaton ja vähätöinen heille käyttää. Tällä viitattiin pääasiassa siihen, ettei materiaalia täytyisi päivittää aika ajoin. Mielestäni onnistuin tehtävässäni siinäkin suhteessa. Tuotokseni kun on perehdyttämislistaus, jonka annetut, senhetkiset tiedot täyttää muistiinpano-osioon uusi työntekijä. Vastaanoton päätteelle tulee pikakuvake, josta paketti tulostetaan uudelle työntekijälle ensimmäisenä päivänä hänen tullessaan taloon ja sanotaan: tervetuloa meille!

4.5 Arviointi

Kun opinnäytettäni testattiin toimeksiantajayrityksessäni tamminkuun alusta huhtikuun alkuun, sain testausjakson aikana ja sen jälkeen kehittämisideoita työni suhteen. Aulabaariin liittyvät asiat olivat kokonaan jääneet pois, sillä se rakennettiin remontin yhteydessä samaan aikaan, kun tein työtäni. Todettiin itse asiassa, että siihen liittyvät asiat kirjataan yövuoron toimintaohjeiden yhteyteen, sillä aulabaariin liittyvät toiminnot koskevat lähinnä yövuoroa, joten tämä ei aiheuttanut työhöni muutoksia. Palautetta tuli myös opinnäytteeni etenemisjärjestyksestä. Koettiin hyväksi asiaksi, että perehdyttämiseen käytettävä materiaali etenee kronologisesti. Olin tähdännyt siihen tietoisesti, joten oli mukava kuulla, että se toimi

heillekin. Vastaanoton toimintoja olisi astetta haastavampaa asettaa tärkeysjärjestykseen, joten kronologinen eteneminen oli luonteva, vaihtoehtoinen ratkaisu.

Kaiken kaikkiaan palautetta tuli paljon, mutta se oli lähestulkoon kaikki sen laatuista, ettei se vaatinut suuria muutoksia työni suhteen. Uskon, että oma työhistoriani kyseisessä toimipisteessä auttoi minua huomattavasti, sillä opinnäytteestäni tuli helposti kattava, eikä silloin annettu palautekaan aiheuttanut juuri muutoksia. Sain lähinnä vain vahvistusta sille, miten olin itsekin opinnäytteeni suunnitellut.

5 YHTEENVETO

Perehdyttäminen on oikeastaan ainoa keino saada uudesta työntekijästä organisaation kaipaama ammattilainen. Tulovaiheessa on tyypillistä, että uusi työntekijä on hyvinkin motivoitunut ja innokas oppimaan uusia asioita. Perehdyttämisen tehtävä on varmistaa, että motivaatio pysyy hyvänä ja sitä kautta oppiminen on mahdollisimman tehokasta.

Uuden työntekijän oppimiseen kuuluu työnantajayrityksen arvot, toimintamallit ja liikeidea ja niiden valossa hänen oma roolinsa toiminnassa. On tärkeää, että uusi työntekijä pääsee myös sisään uuteen yhteisöön sosiaalisestikin, ja sen vuoksi perehdyttäminen on myös uuden työntekijän tutustuttamista muuhun työyhteisöön ja toisinpäin. Tulokkaan tulee myös oppia tuntemaan yrityksen asiakkaat, tärkeimmät segmentit ja heidän tarpeensa. Näistä asioista perillä oleminen edesauttaa työssä onnistumista, hallintaa ja sitä kautta viihtymistä työssä kaiken kaikkiaan.

Olen työssäni jättänyt ulkopuolelle suoranaiseen asiakaspalveluun liittyvät arvot ja standardit, jotka kuuluvat Restelin toimintaan. Uusi työntekijä nimittäin perehdytetään niihin asioihin riittävän hyvin hänen tullessaan taloon, sillä laadunmittauksen tuloksia tarkkaillaan valtakunnallisesti. Laadunmittaus tarkoittaa eräänlaista haamuasiakastoimintaa, jossa mitataan henkilökunnan ammattitaitoa palvella Restelin toimintaohjeiden mukaisesti. Mittaukset toteutetaan usean kerran vuodessa. Toimintaan kuuluu myös korkeatasoinen palkintajärjestelmä, joka kannustaa on-

nistumaan. Mittauksen kohteeksi sattunut työntekijä saa onnistuessaan kylpyläviikonlopun, hotelliyöpymisen tai vapaavalintaisen tuotteen, jonka arvo saattaa olla hyvinkin korkea. Näin ollen laadunmittauksen ja siihen liittyvien kriteerien koetaan olevan tärkeysjärjestyksen kärjessä. Restelin arvot ja toimintamallit saadaan jokaisen työntekijän selkärankaan heti alussa ja kertauksella ne saadaan pysymään siellä. Täytettävä päiväkirja toimipisteessä ja laadunmittausohjeet selostavat kaikki niiden kriteerit hyvin yksityiskohtaisesti ja ne useimmiten liittyvät juuri ulkoisen laadun tuottamiseen. Olen siksi halunnut keskittyä lähinnä tähän perehdyttämisen merkitykseen sisäisessä toiminnassa ja siten vain sivunnut sen kautta sen ulkoisia vaikutuksia.

Perehdyttämismateriaalista on suuri apu etenkin sellaisen organisaation perehdyttämistoiminnalle, jossa kaikki työntekijät osallistuvat siihen. Kaikilla kun on eri tapansa tehdä toimintaan liittyvät prosessit ja toiminnot, ja oppijoitakin on moniksi. Systematisoidulla perehdyttämishjelmalla ja siihen liitettyllä materiaalilla on hyvä vaikutus siihen, että kaikki tulokkaat saisivat mahdollisimman samansuuntaisen, kattavan, systemaattisen sekä tehokkaan perehdyttämisen työnsä aloittaessaan.

5.1 Kehittämisehdotukset perehdyttämiseen Cumulus Lahdessa

Tämän työn avulla uskon, että perehdyttäminen Cumulus Lahdessa paranee huomattavasti. Olen itse huomannut tuotoksen tarpeen harjoittelussa ja töissä ollessani, ja suunnittelinkin työni sen pohjalta yhdistettynä toimeksiantajan omiin toiveisiin ja mielipiteisiin. Tein tuotoksesta toiveiden mukaisen ja tein myös kompromisseja jonkin verran, mutta halusin saada huippuunsa sen mahdollisuuden, että tuotosta varmasti käytetään toimipisteessä tarkoitetulla tavalla. Työni olisi muuten ollut yhdentekevä. Olen kuitenkin nähnyt kovasti vaivaa sen eteen ja seulonut kokemuksia ja mielipiteitä työstä ja sen tarpeesta varmistaakseni tuotokseni hyödynnettävyyden. Tuotoksen testausjakso kesti noin kolme kuukautta, ja minä varmistuin siitä, että kysyntä tuotokselleni oli parempi kuin olisin odottanut. Sain paljon hyvää palautetta, ja ajanjakso oli niin pitkä, että luotan saamaani palautteeseen. Uskon, että tuotosta tullaan hyödyntämään ahkerasti. Sen arvoa lisää se, että

se on sähköisessä muodossa, joten se on mahdollisimman vähätöinen ja huomattamaton, sen lisäksi ettei sitä tarvitse päivittää. Jos kuitenkin tapahtuu muutoksia niin, että se tähän työhön vaikuttaisi, on sähköiseen versioon helppo tehdä muutoksia.

Työni käyttämisen lisäksi suosittelisin perehdyttämisen tulosten aktiivista seuranta ja arviointia. Tulisi kartoittaa etenkin se, kenellä työntekijöistä on eniten annettavaa kyseiseen prosessiin. Harjoittelijoiden ja uusien työntekijöiden vuoroja tulisi ajoittaa niin, että he pääsevät olemaan tekemisissä näiden työntekijöiden kanssa mahdollisimman paljon. Työni kuittaukset-osio on suunniteltu myös sitä varten. Paitsi perehdytettävä myös perehdyttäjä kantaa kuittauksellaan vastuun opetetun asian oikeellisuudesta. Päällikön on myös mahdollista tätä osiota tarkkailemalla todentaa, keneltä työtä oikeasti opitaan kyseisessä toimipisteessä.

5.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Olen onnistunut opinnäytteessäni toivotulla tavalla. Prosessi on ollut suunnilleen niin pitkä, kuin olin suunnitellutkin. Muutama yllätys mahtui matkaan aikarajojen kanssa, mutta ei se työn määrään vaikuttanut juurikaan. Olin suunnitellut aiheen suhteellisen tarkasti, mutta kuitenkin tiedon määrä oli hämmentävä. Piti kahdesti miettiä, mitä oikeasti aikoo lähteä käsittelemään ja miten rajaa taas toisen aiheen pois. Olen siis kutakuinkin hyvässä aikataulussa pysynyt koko ajan, ja pieni viivästyskään ei ole haitannut. Nyt olen saanut kaiken mahdollisen irti aiheesta ja kerännyt sitä pikkuhiljaa, joten mikä voisi olla parempi itse opinnäytetyölle kuin se, että on perehtynyt asiaan, muokannut sitä tavoitteiden mukaiseksi ja viimein saanut vahvistuksen siitä, että sille on tarvetta siinä käytössä, kuin mihin se on suunniteltukin? Paras mahdollinen lopputulema.

Työssä olen onnistunut, sen tiedän jo toimeksiantajan palautteen perusteella. Tuotoksesta tuli kuin tulikin heidän toiveidensa ja tarpeidensa mukainen, ja olen siihen oikein tyytyväinen. Sain toteutettua sen niin, kuin olin suunnitellut, mutta ennen kaikkea niin, miten toimeksiantaja sen oli toivonut, joten nyt sen hyödyn-

nettävyys toimipisteen käytössä on huipussaan. Tuotosta voidaan varmasti hyödyntää myös muissa toimipisteissä pienellä muuntelulla.

Teoriaosuus onnistui mielestäni siinä suhteessa hyvin, että tietoa oli saatavilla runsaasti ja sain monipuolisia näkemyksiä aiheeseen. Olen käyttänyt niukanlaisesti lähteitä, mutta se ei kuvasta sitä, kuinka suurta määrää materiaalia tutkin tehdesäni työtä. Käyttämäni lähteet ovat valikoituneet niin, että minulla on ollut jonkinlainen kanta sisältöön. Olen käyttänyt runsaasti tiettyjä teoksia ja siitä syystä lähdeluetteloni ei ole niin pitkä kuin olisin toivonut. Kyseiset lähteet kuvastivat niin hyvin omia tuntemuksiani ja näkemyksiäni opinnäytteeni aiheesta, että tuntui kuin olisin itse ne kirjoittanut. Teokset olivat myös niin laajoja, että niiden materiaali tuli hyödynnettyä todella hyvin opinnäytteessäni ja siksi lähteitä ei ole niin runsaasti kuin olisin olettanut aloittaessani. Halusin rajata aiheen niin, että teoriaosuuteen tulisivat vain ne elementit, jotka tukevat tuotokseni tarkoitusta ja toisaalta sitä viestiä, mitä haluan opinnäytteelläni eteenpäin viedä: perehdyttämisen merkitystä ja sen laaja-alaisia ja suuria vaikutuksia koko yrityksen toimintakentässä, ettei sitä useissa organisaatioissa enää enempää aliarvioitaisi.

LÄHTEET

Armstrong, M. 2008. How to Manage people. Lontoo, Philadelphia, New Delhi: KoganPage.

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

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

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Restel 2012 http://www.restel.fi/restelinfo/fi_FI/info/ Luettu 20.3 2012

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Woods, R. H. 2006. Managing Hospitality Human Resources. 4th Edition.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Perehdyttämisen työkalu Cumulus Lahden vastaanottoon

Liite 2. Toimeksiantajan arviointi tuotoksen hyödynnettävyydestä yrityksen toiminnassa

Tervetuloa meille!

Cumulus Lahden perehdytysopas

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Aihe	Kuittaukset	Muistiinpanot
Restelin arvot		
• Toimintamallit		
• Laadunmittaus ja sen kriteerit		
Henkilöstöasiat		
• Työvaatteet ja nimikyltti		
• Henkilökunnan tilat		
• Henkilökunnan ruokaetu		
• Henkilökunnan parkkietu		
• Työterveyshuolto		
• Restelin henkilöstöedut		
Toimitilat		
• Huonekategoriat ja niiden varustelu		
• 1hh, 2hh		
• 3hh		
• Combi		
• Inva		
• Superior		
• Savulliset huoneet/allergiahuoneet		
• Silityshuone		
• Leikkihuone		
• Kerroshuoltovarastot		
• Nettyhteys huoneissa		

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Aihe	Kuittaukset	Muistiinpanot
• Ravintola Huviretki ja parvi		
• Asiakaspaidat		
• Varaukset		
• Kokoustitat		
• Asiakaspaidat		
• Varustelu		
• Varaukset		
• Hinnat		
• Orderit		
• Kaavakkeen täyttäminen		
• Ryhmämenut		
• Mistä löytyy?		
• Kenelle?		
• Vaihtoehdot		
• Hinnat		
• Sauna		
• Aukioloajat		
• Vuorot		
• Varaukset		
• Parkkihalli		
• Kulkuohjeet		
• Aukioloajat		
• Hinnat		
• Pesulapalvelu		

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Aihe	Kuittaukset	Muistiinpanot
Hinnan määräytyminen ja tarkistaminen		
• Varauksen tekohetkellä		
• Jälkikäteen		
• Laskutuslisä		
• Hinta:		
• Ei laskutuslisää:		
• Maksut käytön mukaan		
• Parkkimaksu		
• Minibar-tuotteet		
• Ravintolalasku huonelaskulla		
Asiakkaan saapuminen ja lähteminen		
• Check-in		
• Vastaanottaminen		
• Majoituskortin täyttäminen		
• Tietojen tarkistaminen		
• Asiakkaan tiedot		
• Varauksen tiedot		
• Maksutapa		
• Kirjaaminen asukkaaksi		
• Avaimen koodaaminen		
• Huoneeseen opastus		

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Aihe	Kuittaukset	Muistiinpanot
• Check-out		
• Viihtyvyyden tarkistaminen		
• Laskun erittely asiakkaalle		
• Laskun korjaaminen		
• Maksun suorittaminen		
• Yhdellä laskulla		
• Usealla laskulla		
• Koontilasku		
• Laskujen yhdistäminen		
• Veloituksen peruminen		
• Reklamaatiotilanteet ja hyvittäminen		
• Hyvästely		
Vastaanoton laitteet ja niiden käyttäminen		
• Puhelin		
• Vastaaminen		
• Puhelinvarauksen vastaanottaminen		
• Ulkopuhelu/sisäpuhelu		
• Puhelun yhdistäminen		
• Huoneeseen		
• Matkapuhelimeen		
• Vastaanoton tietosuoja		
• Kopiokone		
• Faksi		
• Frankeerauslaite		

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Aihe	Kuittaukset	Muistiinpanot
Yleinen turvallisuus		
• Hälytyslaitteisto		
• Ensiapupakkaus		
• Sammuttimet		
• Valvontajärjestelmän käyttäminen		
• Avainkaapin sijainti ja sisältö		
• Pelastussuunnitelma		
• Toimintaohje ja hätäpoistumistiet		
Sisäiset ja ulkoiset tiedotuskanavat		
• Tiedotuskanavien sisältö ja käyttäminen		
• Oikean tiedon löytäminen:		
• Hotellimaailma		
• Intranet		
• Restel Online		
• Myyntikeskus		
Sähköposti		
• Lukeminen		
• Vastaaminen		
• Sähköpostireklamaatiot		

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Aihe	Kuittaukset		Muistiinpanot
Yövuoro			
• Vastaanoton tehtävät			
• Ravintolan tehtävät			
• Lehdet			
• Lehtipalautus			
• Kuun viimeisen päivän tehtävät			
• Muut toimintaa tukevat tehtävät yövuorossa			
Tärkeitä yhteystietoja:			
• Help Desk 24h:			
• Huollon yhteystiedot osa-alueittain:			
• Henkilökunta:			

Arviointi Anna-Johanna Makkosen opinnäytetyön hyödynnettävyydestä Cumulus Lahdessa

Toiveenamme oli lähtökohtaisesti opinnäytetyön aihetta mieltiessämme se, että perehdytysmateriaali olisi mahdollisimman vähätöinen vastaanoton muille työntekijöille. Vähätöisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä aineiston pitämistä ajan tasalla. Yksimiehisellä vastaanotolla on haastetta tällaisten asioiden hoitoon tehokkaasti kun akuuttejakin asioita on työpäivä täynnä.

Opinnäytteen tuotoksena syntynyt aineisto on toteutettu vastaanoton näyttöpäätteelle sähköiseen muotoon, joten se on helppo löytää aina kun sitä tarvitsee ja siihen on helppo tehdä muutoksia tarvittaessa. Uuden työntekijän tullessa meille töihin, on se helppo tälle tulostaa ja katsoa, mistä asioista lähdetään perehdyttämään ja varmistetaan se, että kaikki asiat tulee kerrottua niin että hän pääsee alkuun. Sen lisäksi työ on rakennettu niin, että siinä on mahdollisimman vähän säännöllisesti päivitettäviä elementtejä, joka on hyvä käytännön työtä ajatellen. Perehdytysmateriaalin tieto perustuu niihin tietoihin, joita uusi työntekijä on oppiessaan kirjannut ylös ja tämä helpottaa myös uuden työntekijän oppimista, sillä hänellä on omat muistiinpanonsa käytettävissä koko ajan. Materiaalin kuittaukset - osiosta myös näkee kuka henkilöstön jäsen on kyseisen asian uudelle työntekijälle opettanut. Tämä sitouttaa opastuksen molemmat osapuolet käsiteltyyn asiaan, mutta myöhemmin on päällikön myös helppo halutessaan tarkastella sitä, kuka henkilöstön jäsen osallistuu eniten uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Perehdytyksen etenemistä on myös helppoa seurata materiaalin kautta - ettei tule turhaa toistoa asioiden opastamisessa ja ettei mikään jää sillä aikaa kertomatta.

Vastaanottotyö on niin monipuolista ja vaihtelevaa, että kiinteitä vastauksia kysymyksiin ja tilanteiden hoitoon harvoin on. Perehdytyskansio ei olisi meille ollut toimiva ratkaisu tähän asiaan, mutta tällä materiaalilla saamme tarkkailtua perehdyttämistä vastaanotossa tehokkaasti ja selkeästi. Mitä on opastettu, kuka on opastanut ja onko ymmärretty, ovat kuitenkin uuden työpaikan rutiinien oppimisessa avainasemassa olevia kysymyksiä. Kaiken kaikkiaan opinnäytteen tuotos on hyvä ja hyödyllinen työkalu meille saadaksemme aikaan luottamusta perehdyttämisen onnistumisesta molemmiin puolin.

Cumulus Lahdessa 24.5 2012



Jari Heino,

hotellipäällikkö