

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Ravintolaliiketoimintojen kehittäminen

Katja Matinen

Perehdytyskansio Sahanlahti Resort Oy:n tarjoilijoille

Tiivistelmä

Katja Matinen

Perehdytyskansio Sahanlahti Resort Oy:n tarjoilijoille, 37 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Jukka Aineslahti, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli perustella perehdyttämisen tärkeyttä ja selvittää, mitä on hyvä perehdyttäminen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytyskansio tarjoilijoina toimiville henkilöille. Työn toimeksiantajana oli Sahanlahti Resort Oy. Perehdytyskansio helpottaa uusien työntekijöiden perehtymistä yritykseen ja sen toimintatapoihin.

Teoriaosuus opinnäytetyössä kerättiin eri kirjallaisista lähteistä. Teoriaosuudessa käsiteltiin sisäistä markkinointia, asiakaspalvelua sekä henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Perehdyttämisen osuudessa on kerrottu perehdyttämisen osa-alueista, perehdyttäjistä sekä eri perehdytysmenetelmistä. Toiminnallista osuutta, eli perehdytyskansiota varten tietoa kerättiin haastattelujen avulla sekä omaa kokemusta hyödyntäen.

Opinnäytetyö kuvaa perehdytysprossiin liittyviä asioita sekä kertoo, mitä asioita perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. Perehdytyskansio Sahanlahden tarjoilijoille auttaa työntekijöitä tutustumaan taloon ja sen palveluihin. Perehdytyskansion avulla perehdytysprosessia yrityksessä voidaan jakaa kirjalliseen, eli itsenäiseen osuuteen sekä käytännön perehdytykseen. Toimeksiantajan toiveesta perehdytyskansiota ei julkaista Theseuksessa.

Asiasanat: sisäinen markkinointi, asiakaspalvelu, henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen

Abstract

Katja Matinen

Orientation Folder for Sahanlahti Resort Oy's Waiters and Waitresses, Pages 37, Appendix 1

Saimaa University of Applied Sciences

Hotel and Restaurant Business, Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Mr Jukka Aineslahti, Senior Lecturer, Saimaa UAS

The purpose of the study was to find out what is a good orientation and explain the importance of orientation process. Functional part of the thesis was to create an orientation guide for Sahanlahti Resort's waiters and waitresses. Orientation guide helps new employees to orientate to a company.

Theoretical part of the thesis was collected from different books. Theoretical part contains internal marketing, customer service and human resource management. Orientation section studies different parts of orientation, mentors and different methods of orientation. The information for orientation guide has been gathered from interviews and using one's experience.

The results of the study show what things are associated in orientation process and what things should be noticed in orientation. Orientation guide helps new employees to get to know it's place and its services. Orientation process can be divided into two sections, written section in orientation guide and practical part. Orientation guide will not be published in Theseus.

Keywords: internal marketing, customer service, human resource management, orientation

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Markkinointikeinot	6
2.1	5P- malli palveluyrityksissä	6
2.2	Sisäinen markkinointi	8
3	Palvelun tarjoaminen	11
3.1	Palvelun perusteet	12
3.2	Palveluprosessi.....	13
4	Henkilöstöjohtaminen	15
4.1	Henkilöstösuunnittelu.....	17
4.2	Henkilöstön hankinta.....	17
4.3	Työhyvinvointi	19
4.4	Henkilöstön sitouttaminen.....	20
5	Perehdyttäminen.....	21
5.1	Perehdyttäjä.....	22
5.2	Perehdytysmenetelmät	23
6	Yhteistyöyrityksen esittely.....	25
6.1	Sahanlahden ravintolat	26
6.2	Sahanlahden historiaa	27
7	Tutkimus	28
7.1	Vastausten litterointi	29
7.2	Tutkimuksen analysointi.....	30
7.3	Yhteenveto ja päätelmät	31
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	32
8	Pohdinta ja yhteenveto	33
	Kuvat.....	35
	Lähteet.....	36

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, millaista on hyvä perehdyttäminen sekä miten tärkeää perehdyttäminen on yrityksen toiminnassa. Aihe valikoitui tämän hetken työnantajan kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena. Työelämään liittyvä opinnäytetyö motivoi tekemään työtä parhaiten. Työtä varten kerätään tietoa kirjoista sekä aikaisemmin valmistuneista perehdytyskansioista. Opinnäytetyön tuotoksena valmistuu perehdytyskansio Sahanlahti Resort Oy:lle. Perehdytyskansion tarkoituksena on auttaa uusien sesonkityöntekijöiden perehtymistä ja tutustumista yritykseen.

Perehdytyskansio rajataan koskemaan ravintolapuolen toimintoja ja tarjoilijoiden työnkuvaa, koska yrityksen palvelutarjonta on niin laaja. Kansion avulla uudet työntekijät saavat perustietoja yrityksestä sekä käytännön ohjeita työskentelyä varten. Kansion sisältö on hyödyllinen myös yrityksen muille työntekijöille.

Työ toteutetaan keräämällä teoretietoa eri lähteistä sekä tutustumalla olemassa oleviin perehdytyskansioihin. Aikaisempien kansioiden pohjalta voidaan suunnitella yritystä varten perehdytyskansion sisältöä. Perehdytyskansiota varten toteutetaan salipuolen työntekijöille haastatteluita, joiden avulla selvitetään yrityksessä työskennelleiden mielipiteitä perehdytyksen tasosta sekä heidän näkemyksiään siitä, mitä perehdytyksessä tulisi olla. Haastatteluiden pohjalta vastaukset analysoidaan ja tehdään päätelmät yrityksen nykyisestä perehdytyksen tasosta sekä kehitysehdotuksista.

Teoriaosuus keskittyy markkinointinäkökulmaan, asiakaspalveluun, henkilöstöjohtamiseen sekä perehdyttämiseen. Perehdytyskansion tekeminen on iso osa opinnäytetyötä, minkä vuoksi teoriaosuus on suppea.

2 Markkinointikeinot

Jokainen yritys pyrkii toiminnassaan kannattavaan liiketoimintaan, joka vaatii yrityksiltä erilaisia toimenpiteitä. Markkinointi on yksi tärkeä seikka, millä tavoin voidaan erottua kilpailijoista sekä luoda oikeat kilpailukeinot omalle yritykselle. Kilpailukeinojen kokonaisuus, eli markkinointimix on koostunut yrityksen keinoista olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa (Bergström & Leppänen 2015, 148).

Markkinointimixejä voi kuvata usean eri mallin mukaisesti, mutta tutuin niistä on 4P-malli. 4P-malli koostuu tuotteesta, hinnasta, jakelusta/saatavuudesta sekä markkinointiviestinnästä (Lahtinen & Isoviita 2001, 11). Tämän mallin rinnalle on luotu uusia malleja, jotka vastaavat paremmin nykyiseen tarpeeseen. 7P-mallissa on otettu mukaan edellisten rinnalle henkilöstö ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat. Tämän ohelle on luotu myös 4C-malli, jonka perusajatuksena on tuoda paremmin asiakasnäkökulma kilpailukeinoihin mukaan. Tässä mallissa ostajan toiveet ja tarpeet, kustannukset, ostamisen helppous sekä vuorovaikutteinen viestintä ovat luoneet kokonaisuutensa. (Bergström ym. 2015, 148 - 149.)

2.1 5P- malli palveluyrityksissä

Yrityksessä, jonka pääpaino on keskittynyt asiakkaille annettaviin kokemuksiin ja palvelun yksilöllisyyteen vaatii markkinoinnilta eri toimenpiteitä. Kuviossa 1 on esitelty, mistä osista 5P-malli muodostuu. 5P-mallissa henkilöstö ja asiakaspalvelu, tuotteet ja tarjooma, hinnoittelu, saatavuus sekä markkinointiviestintä ovat yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja (Bergström ym. 2015, 150).



Kuvio 1. 5P-malli (Bergström & Leppänen, 2015, 150)

Kuviossa 1 keskellä ovat asiakkaat, jotka ovat elinehto sekä syy, miksi yritys on olemassa. Yritystoiminnan tulisi keskittyä kuuntelemaan asiakkaitaan sekä vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Toiseksi tärkein seikka yritykselle on sen henkilöstö sekä asiakaspalvelu. Oikeanlainen henkilöstö ja heidän osaaminen vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen (Bergström ym. 2015, 150). Ammattitaitoinen ja ystävällinen asiakaspalvelu on tärkeää mainosta yritykselle. Nykypäivänä sosiaalisen median kasvu ja näkyvyys aiheuttavat suuret paineet yrityksille huonojen palautteiden leviämisen kannalta.

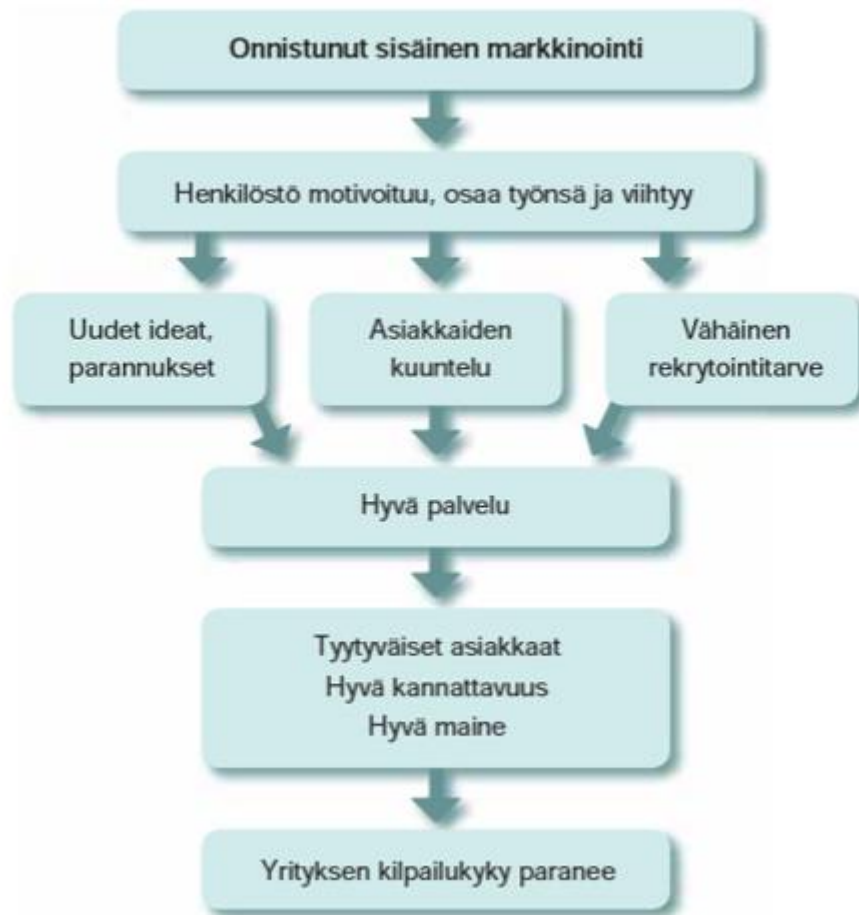
Tuotetarjooma on yrityksen liiketoiminnassa elintärkeä seikka. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuuntelemalla luodaan oikeanlaiset tuotteet tärkeille asiakasryhmille. Ideana on hankkia asiakkaita sekä ylläpitää tyytyväisiä ja kannattavia asiakassuhteita. (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu 2017, 28.) Tarjooma ei keskity pelkästään tuotteisiin, sillä palvelut kuuluvat myös kokonaisuuteen. Merkittävä tekijä asiakkaan lopullisessa ostopäätöksessä on hinta. Hinnan joustojen avulla voi vaikuttaa tuotteiden kysyntään. (Bergström ym. 2015, 151.)

Saatavuus vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen. Jakelukanavien valinnat vaikuttavat suuresti myyntiin. Oikeat tuotteet oikeissa kanavissa toimivat parhaiten. Mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynnin edistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta ovat yrityksen markkinointiviestinnän keinoja. Markkinointiviestinnän tavoitteena on tavoittaa potentiaaliset asiakkaat sekä mainostaa yritystä. Tärkeintä markkinointiviestimien valinnassa on se, että yritys valitsee asiakasryhmille heidät tehokkaimmin tavoittavan markkinointikanavan. (Bergström ym. 2015, 151 - 152.)

2.2 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi voidaan jakaa kahteen osaan, yrityksen organisaatio- ja palvelukulttuuriin. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen arvoja ja uskomuksia, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa. Organisaatiokulttuurin säännöt määrittävät ja selittävät henkilöstölle liikeideaa sekä toimintamallia. Palvelukulttuuri tarkoittaa palvelussa käytettäviä malleja, jotka tähtäävät laadukkaaseen palveluun. Sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää ja tuottaa asiakkaille korkealaatuista palvelua. (Kotler ym. 2017, 292.) Yrityksessä tulee luoda avoin ilmapiiri, joka vahvistaa henkilöstön halua pyrkiä parhaimpaansa. Sisäisen markkinoinnin onnistumisessa auttaa henkilöstön tuntemus ja tietämys yrityksen liikeideasta ja arvoista sekä osaaminen ja halu toteuttaa yrityksen määrittelemiä tavoitteita. Edellytykset toteutumiselle ovat toimiva liikeidea, asiakaskeskeisyys, perusarvot, selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotka viitoittavat tietä kohti menestymistä. Johtamisen näkökulmasta sisäinen markkinointi lähtee esimiesten antamasta esimerkistä. (Bergström ym. 2015, 153 - 155.)

Kuviosta 2 näkee, kuinka onnistunut sisäinen markkinointi vaikuttaa välittömästi yrityksen kilpailukykyyn. Mitä paremmin sisäinen markkinointi on onnistunut, sitä paremmin myös henkilöstö viihtyy työpaikallaan sekä haluaa antaa parhaan panoksensa yritykselle. Sisäinen markkinointi keskittyy luomaan hyvät puitteet ja mahdollisuudet jokaiselle työntekijälle kehittää omalta osaltaan yritystä, mikä vaikuttaa merkittävästi työntekijän viihtymiseen työpaikalla. (Bergström ym. 2015, 154.)



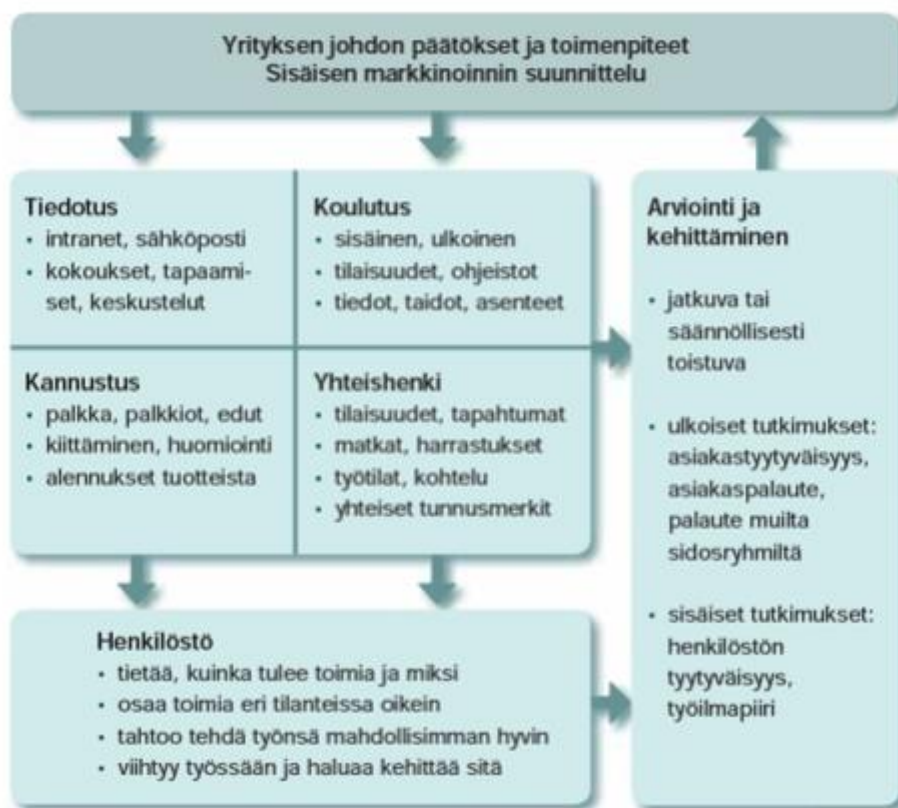
Kuvio 2. Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen, 2015, 154)

Yritykset pyrkivät luomaan positiivisen kierteen toiminnassa. Henkilöstöä motivoidaan kannustimien avulla, jotka vaikuttavat henkilöstön panokseen. Motivoitunut työntekijä kehittää itseään ja toimii yrityksen parhaaksi. Kannattavuuden kasvaessa yritys pystyy panostamaan enemmän asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin. (Bergström ym. 2015, 154.)

Sisäistä markkinointia johdetaan päivittäistoiminnassa tiedottamalla, kouluttamalla, kannustamalla sekä luomalla yhteishenkeä henkilöstön keskuudessa. Onnistumista tulee seurata säännöllisesti sekä puuttua viallisiin toimenpiteisiin välittömästi. Sisäinen markkinointi kärsii silloin, kun markkinoinnin toteutuksesta ei oteta kokonaisvastuuta vaan usea taho huolehtii siitä. (Bergström ym. 2015, 155 – 156.)

Kuviossa 3 on havainnollistettu, mitä osa-alueita sisäisen markkinoinnin suunnitteluun kuuluu. Sisäisen tiedotuksen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Sisäisen tiedotuksen avulla jokainen henkilö yrityksessä tietää tarvittavat asiat omassa toiminnassaan. Tiedotus voi tapahtua niin sähköisesti kuin kasvotusten, mutta tärkeintä on, että yrityksissä valitaan sopivimmat tiedotuskanavat, millä koko henkilöstö saadaan tavoitettua. Tiedottamiseen liittyy vahvasti se, että jokainen työntekijä jakaa kokemiaan asioita sekä asiakkaiden kautta esille nousseita seikkoja toiminnan kehittämisessä. (Bergström ym. 2015, 156 – 159.)

Erilaisten koulutusten avulla saadaan kehitettyä henkilöstön osaamista jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Myös kannustimet, niin rahalliset kuin sanalliset ovat hyvä tapa motivoida työntekijää. Useimmiten kiitoksen sanominen on kaikista helpoin keino kannustaa työntekijää omassa työssään. Luomalla hyvää yhteishenkeä tiimi saadaan toimimaan paremmin yhteen hiileen. Tasa-arvoinen kohtelu sekä jokaisen yksilön huomioiminen toimivat keinoina lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Bergström ym. 2015, 156 - 159.)



Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen, 2015, 156)

Toimenpiteet henkilöstöä kohtaan motivoivat ja helpottavat työntekijöiden toimintaa. Henkilöstö tietää toimintatavat eri tilanteissa sekä se haluaa tehdä parhaansa. Markkinoinnin toteutumista seurataan asiakastutkimusten ja henkilöstön mielipiteitä kartoittavilla kyselyillä.

3 Palvelun tarjoaminen

Uutta liiketoimintaa perustava yrittäjä on saanut vision siitä, mitä asioita tuleva yritys tarjoaa. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on markkinoilla sekä mitkä ovat ne palvelut ja tuotteet, joiden vuoksi se on olemassa. Samalla yrittäjä pohtii myös yrityksen arvoja sekä visiota. Arvot määrittelevät, millä tavoin yritys toimii. Sisäiset arvot kuvaavat yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa ja ulkoiset liittyvät asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa toimimiseen. Visio kuvaa yrityksen tilaa tulevaisuudessa. Suunnitelmat ja strategiset valinnat tehdään sen pohjalta, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Erilaisia visioita suunnitellaan lyhyen ajan ja pitkän ajanjakson tähtäimiin. Yrityksen arvot ja visio tulee selventää henkilöstölle perehdytysvaiheessa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 24.)

Yrityksen toimintaa ohjailevat sen valitsemat strategiat. Strategiset valinnat suunnitellaan helpottamaan johtamista sekä pääsyä kohti menestystä. Strategia määrittelee tavoitteet, mihin toiminnassa pyritään. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Härmäläinen, Suominen & Teikari 2006, 9, 12.) Nämä kaikki tekijät kokoavat yrityksen toimintalinjoja yhteen, minkä jälkeen voidaan suunnitella liikeideaa. Liikeidea vastaa kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja miksi sekä kuvaa vahvuuksia, joilla yritys tuottaa tulosta ja erottuu kilpailijoista. Suunnitelmat kootaan yhteen liiketoimintasuunnitelmaksi. Liiketoimintasuunnitelma ohjaa yrittäjää ja helpottaa hahmottamaan yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuutta. Sen avulla voidaan tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmatilanteita. Suunnitelma kuvaa konkreettisesti yrityksen tavoitteita. Suunnitelmissa kerrotaan yrityksen liikeideasta, strategiasta, menestystekijöistä, toiminnan osa-alueista sekä visiosta. (Ahonen ym. 2009, 25 - 26.)

3.1 Palvelun perusteet

Palvelu tapahtuu aina kahden ihmisen kanssa vuorovaikutuksessa. Se ei ole tietty asia tai tavara vaan tapahtuma, joka asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä tapahtuu. Palvelu auttaa asiakasta ratkaisemaan hänen ongelmansa, jonka toteutuksessa asiakas on mukana. Tuote voi olla laadullisesti samanlainen, mutta palvelu voi vaihdella suuresti eri tekijöistä johtuen. (Ahonen ym. 2009, 15.)

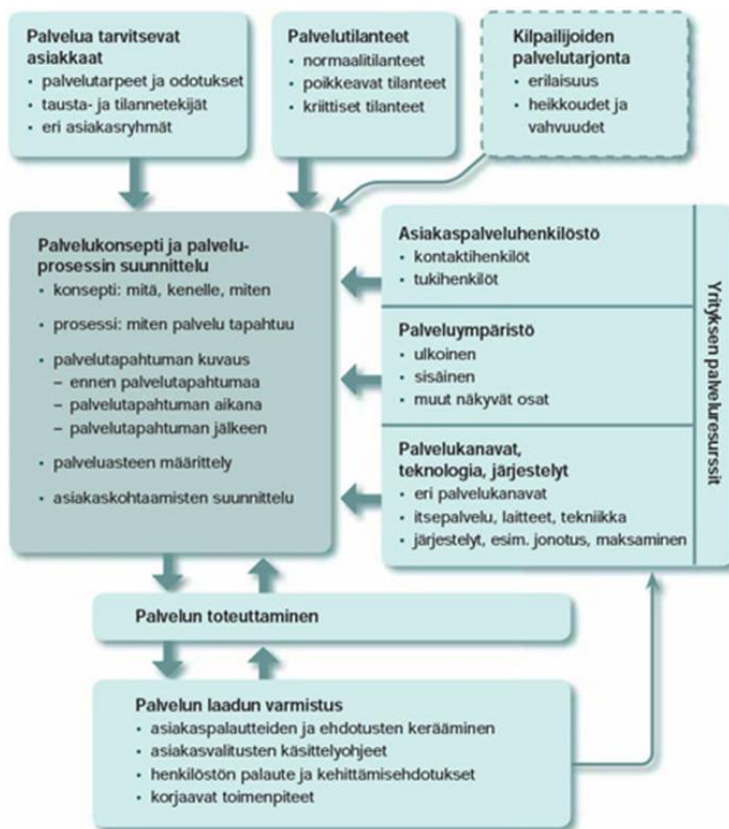
Palveluprosessista puhutaan silloin, kun useita palvelutapahtumia tapahtuu peräkkäin. Prosessia kuvataan kolmen vaiheen avulla, jotka ovat käynnistäminen, toteutus ja lopettaminen. Prosesseista voidaan tehdä omia kaavioita, joita tarkastelemalla huomataan palvelussa tapahtuvat onnistumiset tai puutteet. Palvelu voidaan ajatella palvelutuotteena, josta tehdään erilaisia palvelupaketteja. Näille voidaan määritellä tietyt palvelunormit, jotka määrittelevät palvelun tasoa. (Ahonen ym. 2009, 15,16.)

Jokaisella yrityksellä on imago, joka vaikuttaa siihen, mitä yrityksestä ajatellaan. Hyvä imago helpottaa saamaan asiakkaita sekä vaikuttaa asiakkaiden kokemaan kokonaislaatuun. Asiakkaalla on tietyt odotukset yrityksestä ennen palvelutapahtumaa, johon vaikuttaa mm. markkinointiviestintä, asiakkaan tarpeet ja aikaisemmat kokemukset. Koettuun laatuun vaikuttavat imagon lisäksi toiminnallinen ja tekninen laatu. Nämä kaikki tekijät yhdessä muodostavat asiakkaan kokonaiskäsitelmän koetusta kokonaislaadusta. Jos koettu laatu oli parempi kuin odotukset, palvelussa on onnistuttu. (Ahonen ym. 2009, 18 - 19.) Positiivinen asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan yritykseen ja suosittelemaan yritystä eteenpäin (Fischer & Vainio 2015, 9).

Asiakaspalvelun tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Palvelun tulee olla asiakkaan odotusten yläpuolella, jotta asiakas saadaan yllätettyä sekä hän olisi tyytyväinen saamaansa palveluun. Asiakaspalvelun ollessa yksi yrityksen kilpailutekijöistä, se vaatii asiakasrajapinnassa olevilta henkilöiltä erityistä osaamista sekä asiakaslähtöisyyden ymmärtämistä (Aarnikoivu 2005, 28). Tämän vuoksi on tärkeää, että liikeideassa määritellään yrityksen palvelukonsepti, mikä helpottaa henkilöstön perehtymistä palveluprosessiin (Bergström ym. 2015, 161).

3.2 Palveluprosessi

Kuviossa 4 keskellä ovat palvelukonseptiin ja palveluprosessiin liittyvät vaiheet. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, millaista palvelua voidaan tarjota. Suunnitteluvaiheessa kilpailijoiden tarjontaan tutustuminen auttaa kehittämään kilpailijoista erottuvaa sekä arvokasta palvelua asiakkaille. Suunnittelu alkaa määrittelemällä palvelua tarvitsevat asiakkaat. Erilaisia asiakasryhmiä voidaan jaotella palvelutilanteiden, asiakkaan taustatekijöiden tai asiakassuhteen arvon perusteella. Jaottelun perusteella jokaiselle asiakasryhmälle voidaan luoda oma palvelupolku. Esimerkiksi rutiininomaisissa tai kriittisissä palvelutilanteissa asiakaspalvelijan rooli on hyvin erilainen. Rutiinitilanteissa asiakas odottaa, että palvelu on sujuvaa, helppoa sekä nopeaa. Kriittisissä tilanteissa asiakaspalvelijan tulisi voittaa asiakas takaisin puolelleen. Palvelutilanteet eroavat paljon toisistaan, mikä aiheuttaa omat haasteensa asiakaspalvelijalle, jotta hän osaisi vastata parhaiten asiakkaan odotuksiin. (Bergström ym. 2015, 162 - 163.)



Kuvio 4. Asiakaspalvelukonseptin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen, 2015, 161)

Palvelun laatuun vaikuttaa merkittävästi asiakkaat sekä yrityksen omat resurssit. Palveluhenkilöstön määrä, palveluympäristön viihtyvyys sekä eri palvelukanavat, teknologiat, laitteet ja järjestelmät vaikuttavat resursseihin. Asiakaspalveluhenkilöstön määrällä ja sen laadulla on suora yhteys palvelun laatuun. Hyvä asiakaspalvelija on asiantunteva ja tuotetietoinen, ymmärtää asiakasta ja on joustava, hänellä on hyvät viestintätaidot, hän on kohtelias, ystävällinen, täsmällinen, nopea, luotettava, rehellinen ja oikeudenmukainen. Yrityksen sisäinen asiakaspalvelu vaikuttaa paljon myös ulkoiseen asiakaspalveluun. Jos sisäinen palvelu on onnistunut, myös ulkoinen toimii. (Bergström ym. 2015, 164.)

Palveluympäristön merkitys on myös suuri. Ympäristön suunnittelussa tulisi ottaa huomioon yrityksen suurimpien asiakasryhmien tarpeet sekä luoda viihtyisiä ja miellyttäviä ympäristö, jonne asiakkaat haluavat palata sekä kokea elämyksiä. Palveluympäristön viihtyisyyteen vaikuttavat asiakkaan näkemät, kuulemat, tuntemat ja maistamat asiat. Erilaiset palvelukanavat, teknologiat, laitteet ja järjestelmät ovat myös avainasemassa yrityksen toiminnassa. Monikanavaisuuden avulla palvelun laatu paranee, koska eri asiakasryhmät kaipaavat palvelua eri järjestelmien kautta. Toiset kaipaavat henkilökohtaista palvelua paikan päällä tai puhelimitse, kun taas toiset arvostavat verkkosivujen kautta saatavaa palvelua, sähköpostin välityksellä viestintää tai sosiaalisessa mediassa aktiivista toimintaa. On tietysti tärkeää, että laatu pysyy hyvänä kanavasta riippumatta. (Bergström ym. 2015, 164 - 165, 167.)

Palveluprosessin läpikäynnin ja kuvaamisen avulla huomataan epäkohdat ja onnistumisen hetket, jotka vaikuttavat asiakkaan mielipiteeseen palvelun laadusta. Palveluprosessin vaiheita tarkastellaan ennen palvelutapahtumaa, palvelutapahtuman aikana ja palvelutapahtuman jälkeen. Ennen palvelutapahtumaa asiakkaat etsivät ja vertailevat saamaansa tietoa. Tässä tilanteessa asiakkaat arvostavat eniten helppoutta ja nopeutta. Tapahtuman aikana etsimisen, vertailun ja odottamisen jälkeen tapahtuu valinta. Niissä tilanteissa joustavuus ja ystävällisyys koetaan tärkeimpänä. Palvelutapahtuman jälkeen asiakas saattaa tarvita lisätietoja tai apua, jolloin yrityksen tulee huolehtia, että asiakkuus jatkuu. Palvelutapahtuman vaiheiden jälkeen päästään tutkimaan tarkemmin yksittäisiä asiakaskohtauksia sekä suunnittelemaan kriittisissä tilanteissa toimimista. (Bergström ym.

2015, 170 - 171.) Asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan käyttää apuna Net Promoter Score -mittaria, joka mittaa asiakkaan todennäköisyyttä suositella yritystä (Gerdt & Korhonen 2016, 42).

Yksi tärkeä asia asiakaspalvelukonseptissa on palvelun laadun varmistaminen, jota tulee seurata jatkuvasti. Asiakkaan mielikuva pohjautuu hänen odotuksiinsa ja niihin vastaamiseen palvelutilanteessa. Rehelliset lupaukset mainonnassa edesauttavat odotusten täyttymistä. Laadun tulee olla tasalaatuaista sekä asiakkaan satunnainen yllättäminen parantaa asiakkaan mielikuvaa. Palvelun laadun varmistamiseen liittyy, että opitaan hyvästä ja huonosta palautteesta. (Bergström ym. 2015, 171-173.)

4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen huolehtii yrityksen henkilöstöstä, organisaatioiden tärkeimmästä voimavarasta. Sen ideana on määritellä henkilöstön tarve, luoda hyvät edellytykset työntekijöiden toiminnalle sekä varmistaa organisaation oikeanlainen ilmapiiri. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan, henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen. (Viitala 2007, 20.)

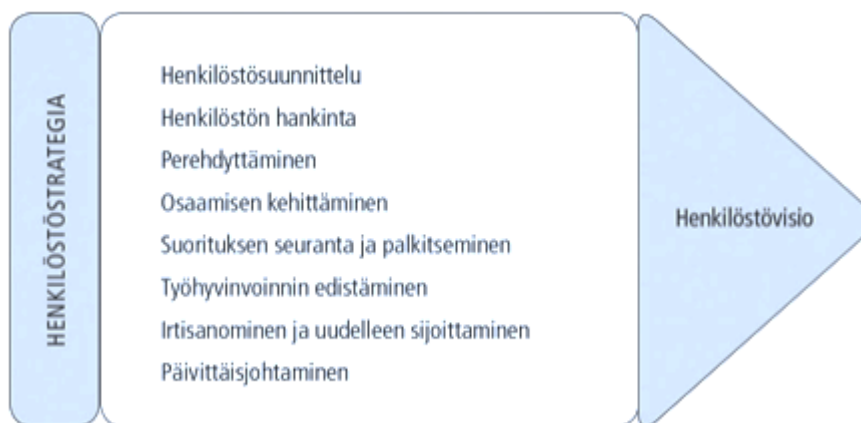
Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli human resource management kattaa sisälleen henkilöstön hankintaan, ylläpitoon, motivointiin, kehittämiseen sekä palkitsemiseen liittyviä asioita (Kauhanen 2009, 16). Työnantajan ja työntekijän välisten asioiden hoito liittyy työelämän suhteiden hoitamiseen. Johtajuus käsittää sisälleen kaiken sen toiminnan, jota johtajat joutuvat työssään tekemään, palkitsevat, opastavat, ohjaavat, erottavat sekä palkkaavat uusia työntekijöitä. (Viitala 2007, 20.)

Henkilöstöjohtaminen on suuri kokonaisuus yrityksen toiminnassa. Kuviossa 5 kuvataan henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Se saa alkunsa henkilöstösuunnittelusta, jossa yrityksen johto määrittelee, millainen on yrityksen henkilöstön tarve sekä millaista eri osaamista yritykseen tarvitaan. Hankinnan aikana organisaatiot

pyrkivät valitsemaan yrityksen suunnitelman pohjalta oikeanlaisia tekijöitä. Hankintavaiheessa on tärkeää muistaa, että valikoidaan oikea määrä ihmisiä, oikeilla ominaisuuksilla oikeanlaisiin tehtäviin. (Viitala 2007, 24.)

Hankinnan jälkeen tärkeimpiä vaiheita on muistaa järjestää tarpeeksi kattava perehdytys uusille tekijöille. Mitä nopeammin uusi ihminen saadaan perehdytettyä uuteen tehtäväänsä, sitä nopeammin hän alkaa tuottaa yritykselle voittoa. Yrityksen johdon tulee muistaa myös osaamisen kehittäminen. Jos työntekijä ei koe voivansa kehittyä tai edetä urallaan, hän ei ole motivoitunut. Tähän liittyy myös vahvasti suorituksen seuranta sekä palkitseminen. Tunnustusten ja palautteen saaminen auttaa jaksamaan ja parantamaan työsuoritusta. Johdon kannattaa myös kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edistämiseen. Työssään viihtyvä työntekijä jaksaa tehdä töitä paremmin. (Viitala 2007, 24.)

Päivittäisjohtaminen vaikuttaa suuresti työpaikan ilmapiiriin sekä henkilöstön viihtymiseen. Päivittäin käytetty johtamistyyli luo työntekijöille kokonaisvaltaisen kuvan yrityksestä. Tähän liittyy myös vahvasti se, kuinka yrityksen johto käsittelee irtisanomiseen ja uudelleen sijoittamiseen liittyvät tilanteet. (Viitala 2007, 24.)



Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007, 22)

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on esimiesten ja johdon vastuulla. Henkilöstöjohtaminen vaatii suunnitelmallisuutta sekä johdonmukaista toimintaa toteutukseen. Henkilöstön kehittämisen taustalla on useita eri tavoitteita jotka liittyvät esimerkiksi palvelun parantamiseen, päätöksentekoprosessiin tai ryhmätyötaitojen kehittämiseen. (Boella 1993, 213.)

4.1 Henkilöstösuunnittelu

Yrityksen toiminnan laajentuessa, vanhojen työntekijöiden lähtiessä hakemaan uusia haasteita tai tarve uudelle osaamiselle ja näkökulmille ovat tilanteita, joissa yritykseen tarvitaan lisää työvoimaa (Viitala 2007, 100). Rekrytointitilanteessa selvitetään, onko henkilöstön tarve todellinen vai hetkellinen. Todellinen tarve vaatii uuden työntekijän hankkimista. Hetkellisen ruuhkan voi hoitaa olemassa olevien työntekijöiden kanssa, ylitöiden ja määräaikaisten sopimusten avulla. (Kauhanen 2009, 73 - 74.)

Rekrytointiprosessin alussa mietitään, voiko yritys hyödyntää jo olemassa olevia työntekijöitä uudessa toimessa vai vaatiiko tilanne yrityksen ulkopuolelta hankittavan tekijän tehtävään (Viitala 2007, 100). Hankinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen henkilöstön hankintaan (Kauhanen 2009, 70). Rekrytoinnin apuna voidaan käyttää henkilöstöpalveluyrityksiä, jotka hoitavat prosessin toimeksiannon mukaisesti (Viitala 2007, 113).

4.2 Henkilöstön hankinta

Prosessin seuraavassa vaiheessa määritellään uuden työntekijän valintakriteerit, jotka liittyvät organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin sekä tietyn yksikön ominaisuuksiin. Näiden lisäksi pohditaan työntekijän omia ominaisuuksia eli kompetensseja. Nämä voivat liittyä mm. koulutukseen, työkokemukseen ja kiinnostuksen kohteisiin. (Viitala 2007, 101 - 102.) Valintakriteereitä ja henkilön ominaisuuksia tulisi pohtia työn ominaisuuksien kautta, millaista osaamista ja ominaisuuksia työn tekemiseen vaaditaan uudelta työntekijältä (Kjelin & Kuusisto 2003, 75). Työpaikkailmoituksia voidaan nykyään laittaa monipuolisesti eri kanaviin riippuen siitä, millaisia henkilöitä yritykseen halutaan. Perinteisesti työvoimatoimistot ja lehti-ilmoitukset ovat toimineet hankintakanavina. Nykyään suositaan myös paljon sähköisiä ilmoituksia, jotka voivat olla yrityksen kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Näiden lisäksi oppilaitokset ovat hyviä kanavia hankkia työntekijöitä. Kanavia on monia, ja niiden valinnassa kannattaa miettiä tarkasti, mitkä ovat sopivimmat lähteet omalle yritykselle. Head huntingin ideana on ottaa yhteyttä kilpailevien yritysten työntekijöihin ja tarjota potentiaalisille henkilöille parempaa tarjousta omasta yrityksestä (Kauhanen 2009, 77 - 78, 79).

Ilmoituksen sisältöön tulee kiinnittää huomiota. Ilmoituksen sisällössä tulee ottaa kantaa mm. ilmoituksen ulkonäköön, yrityksestä kerrottavaan informaatioon, ilmoituksen houkuttelevuuteen potentiaalisten hakijoiden keskuudessa ja hakemusten lähettämiseen (Kauhanen 2009, 80 - 81). Työpaikkailmoituksessa tulee myös kertoa selkeästi, mistä toimesta ilmoituksesta on kyse. Työn ja työtehtävien selkeyttäminen hakuvaiheessa on jo osa perehdytysprosessia. (Kjelin ym. 2003, 74.) Yrityksestä välittynyt työnantajakuva vaikuttaa suuresti hakijoiden halukkuuteen hakea kyseistä työtä. Työnantajakuva rakentuu yrityksen käyttämien markkinointiviestimien kautta sekä yhteistyöyritysten ja asiakkaiden kertomien kokemusten perusteella. Myös lomautukset, irtisanomistilanteet ja uudelleen sijoittumista auttavat palvelut viestivät yrityksestä paljon eteenpäin. (Viitala 2007, 104, 120, 124.)

Hakijoiden joukosta tulee valita yritykselle sopivimmat henkilöt. Hakijoiden pätevyyttä voidaan mitata eri tavoilla. Haastattelut, työnäytteet, käytännön harjoitukset, suositukset ja erilaiset testit mittaavat hakijan sopivuutta. Erilaisten menetelmien valinnassa on tärkeä miettiä, mikä menetelmä toimii parhaiten kyseisen työn luonteeseen sekä paljonko resursseja yrityksellä on käytettävissä rekrytointia varten. (Viitala 2007, 116 - 118.) Oikean henkilön löytyessä tulee hänelle sekä muille hakijoille ilmoittaa asiasta mahdollisimman pian. Myös yrityksen sisällä on hyvä ilmoittaa sopivan henkilön löytymisestä. Hyvän työnantajakuvan lisäämiseksi tiedottaminen tulee hoitaa nopeasti. (Kauhanen 2009, 88.)

Työsopimuksella solmitaan työsuhde. Työsopimuksessa kerrotaan työsuhteeseen liittyvistä asioista. Työsopimuksen solmimisen yhteydessä voidaan myös laatia kilpailukielto-, salassapito-, keksintö- ja johtajasopimuksia sen mukaan, mitkä ovat yrityksen menettelytavat ja mikä on työn luonne. (Kauhanen 2009, 88 - 91.)

Henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat edellytyksiä työssä onnistumiseen ja tehokkuuteen. Nykyään monissa yrityksissä kustannuksia pyritään pienentämään kasvattamalla yksittäisen työntekijän työn määrää. Moni työntekijä kokee suuren työmäärän, kilpailun, tehokkuuden ja työpaikoilla vallitsevan kiireen

ja paineen heikentävän vireystilaa ja työssä jaksamista. Sen vuoksi onkin tärkeää, että yritykset pitävät huolen henkilöstönsä voimavaroista. (Viitala 2007, 212.)

Fyysinen jaksaminen voi kärsiä, jos henkilöstö joutuu tekemään töitä virheellisissä työasunnoissa tai puutteellisilla välineillä. Psyykkinen terveys voi kärsiä, jos työntekijä ei pääse purkamaan omia tunteitaan. Usein psyykkinen väsymys voi johtua osaamisen puutteesta. Työntekijä kokee, ettei osaa käyttää uusia järjestelmiä tai ei ehdi paneutumaan uusiin käytäntöihin. Tämä aiheuttaa sen, että työntekijä on väsynyt ja joutuu jännittämään omaa suoriutumistaan. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työviihtyvyyteen. Jos henkilöstön välillä on erimielisyyksiä, ne vaikuttavat suoraan työn tulokseen. (Viitala 2007, 230 - 232.)

4.3 Työhyvinvointi

Henkilöstön hyvinvointia voidaan lisätä tyhy- ja tyky-toiminnan avulla. Tyhy on työhyvinvointi ylläpitävää ja tyky työkykyä ylläpitävää toimintaa. Käytännössä tällainen toiminta voi olla esimerkiksi liikuntaseteleiden ja erilaisiin virkistystapahtumiin jaettavia lippuja. Työsuojelutoiminta takaa, että työskentely on turvallista ja työntekijää vähiten rasittavaa. Yritysten työsuojelupäälliköt huolehtivat näiden asioiden toteutumisesta. (Viitala 2007, 232, 233.)

Yritykset on veloitettu järjestämään työntekijöilleen työterveyshuolto. Usein työterveyshuolto keskittyy sairauksien ja vammojen hoitoon. Tehokkain ja järkevin työterveyshuolto auttaa ennalta ehkäisemään sairauksien syntymistä. Päihdeongelmiin puuttuminen liittyy myös henkilöstöjohtamisen kenttään. Työterveyshuollon avulla päihdeongelmaisia autetaan pääsemään eroon sekä vähentämään päihteiden käyttöä. (Viitala 2007, 234 - 236.)

Eräs tärkeä asia työntekijöiden viihtymisessä työpaikalla on tasa-arvoinen kohtelu. Jokaista jäsentä tulee kohdella tasa-arvoisesti. Yhdenvertaisuuslaki kieltää ihmisten asettamisen eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta sukupuolen, iän, etnisen taustan, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Viitala 2007, 236 - 237.)

Monesti kuullaan puhuttavan ikäjohtamisesta koskien työpaikan vanhempia työntekijöitä. Ikäjohtaminen pitää kuitenkin sisällään kaiken ikäiset työntekijät. Ikäjohtamisen perusideana on huomioida jokaista työntekijää heidän elämäntilanteensa mukaan lukien. Pienten lasten vanhemmat, iäkkäämmät työntekijät, opintovapaata toivovat työntekijät voidaan huomioida eri tavoin, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen. (Viitala 2007, 239 - 240.)

4.4 Henkilöstön sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen takaa sen, että henkilöstön vaihtuvuus pysyy kurissa. Suuri vaihtuvuus lisää yrityksen kustannuksia, etenkin perehdyttämiseen liittyvissä asioissa. Pienen vaihtuvuuden hyötyinä on se, että uudet työntekijät tuovat uutta näkemystä toimintaan sekä samalla saadaan vähemmän motivoituneita työntekijöitä korvattua uusilla. (Viitala 2007, 88, 90.)

Henkilöstön sitoutumisesta on erotettu kolme ulottuvuutta, jotka ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Nämä kuvaavat henkilön psykologista suhdetta yritystä kohtaan. Affektiivinen kuvaa työntekijän halua olla osa organisaatiota ja työskennellä siellä. Jatkuvaan sitoutumiseen liitetään ns. ”panostuotos” malli, missä työntekijä pohtii työpaikan hyötyjen ja haittojen suhdetta. Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän kokemaan velvollisuudentunteeseen työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Viitala 2007, 88 - 89.)

Näiden lisäksi sitoutumiseen on lisätty käsitteet työetiikka, uraan sitoutuminen sekä kiinnittyminen työtehtäviin. Työetiikka korostaa henkilön kokemaa työn merkitystä arvona ja päämääränä. Urasitoutumiseen liittyy henkilön halu olla alalla ja edetä omalla urapolullaan. (Viitala 2007, 89.) Uralla eteneminen koetaan tärkeänä asiana työpaikkaan sitoutumisessa (Kjelin ym. 2003, 112). Mitä paremmat mahdollisuudet henkilöstöllä on päästä vaativimpiin ja haastavimpiin tehtäviin, sitä vähemmän he kokevat tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Työn sisältö ja työtehtävät kuvaavat työhön kiinnittymistä (Viitala 2007, 89).

5 Perehdyttäminen

Usein perehdyttäminen koetaan pelkästään talon uusille henkilöille tarkoitettavaksi, vaikka perehdyttämisen tärkeys tulisi muistaa muissakin tilanteissa. Vanhan työntekijän palatessa tai vaihtaessa osastoa, määräaikaikaisuuksia tekevät työntekijät sekä nuoret ja kokeneemmat työntekijät tulee perehdyttää organisaatioon. Perehdyttämisen sisältö on kuitenkin hieman erilainen kohderyhmän mukaan. (Kjelin ym. 2003, 166.) Monesti perehdyttämisen tärkeys korostuu uusien työntekijöiden keskuudessa.

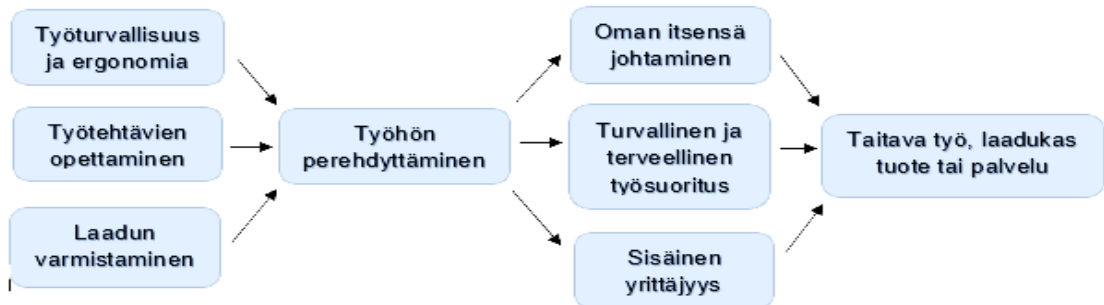
Uudet työntekijät vaikuttavat aina yritykseen sekä tuovat uusia näkökulmia yrityksen toimintaan. Jokainen työntekijä tulisi perehdyttää niin, että hänellä olisi valmiudet toimia työssään. Hyvä perehdytys vähentää virheiden määrää ja uusien työntekijöiden epävarmuuden tunnetta työssään (Kjelin ym. 2003, 20). Perehdyttämisen ideana on nopeuttaa työntekijän tulemistä yrityksen täysipainoiseksi jäseneksi (Kjelin ym. 2003, 46).

Perehdyttämisen osa-alueisiin kuuluu työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen liittyviä asioita. Perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla, mutta käytännössä jokainen työyhteisön jäsen osallistuu perehdyttämiseen. (Kauhanen 2009, 151-152.) Perehdyttämisen onnistumisen takaa se, että uusi työntekijä otetaan aktiivisesti mukaan prosessiin. Tulokkaan aiempi osaaminen ja kokemukset sanelevat perehdytyksen sisältöä. Onnistunut perehdyttäminen syntyy, kun perehdytettävä on aktiivisesti mukana prosessissa eikä perehdyttäjä sanele asioita hänelle. (Kjelin ym. 2003, 172,173.)

Kuviossa 6 on kuvattu, mitä asioita perehdyttämiseen liittyy. Työhön perehdyttäminen pitää sisällään työtä varten käytäviä asioita. Opastetaan työtehtäviin, toimimaan turvallisesti ja ergonomisesti sekä huolehditaan tietyn laadun saavuttamisesta. Hyvä työhön perehdyttäminen antaa valmiudet työntekijälle kehittää itseään ja oman työnsä laatua. Työntekijä hoitaa työnsä turvallisesti ja haluaa johtaa itseään. Motivoitunut työntekijä pyrkii parantamaan oman työnsä laatua, joka johtaa laadukkaaseen suoritukseen.

Perehdyttämistä ei tule nähdä pelkästään teknisenä suorituksena, vaan työntekijän tulisi päästä osaksi yrityksen työyhteisöä. Uusi henkilö tarkkailee yhteisöä ja

sen toimintaa, kuten myös yhteisön muut jäsenet. Jäseneksi pääsy vaatii sen, että hän täyttää yhteisön vaatimat ominaisuudet sekä henkilö itse kokee, että hän haluaa olla osa sitä. (Kjelin ym. 2003, 130, 132.)



Kuvio 6. Perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet (Kauhanen, 2009, 152 mukailien)

Kokonaisvaltaisesta perehdytyksestä puhuttaessa voidaan perehdytysprosessi jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa uuden tulokkaan perehtyminen yritykseen aloitetaan jo haastattelussa sekä valintapäätöksen jälkeen. Haastattelussa hakijalle kerrotaan yrityksestä ja valintapäätöksen jälkeen töiden alkamiseen liittyvistä seikoista. Toisessa vaiheessa uusi työntekijä vastaanotetaan uuteen työpaikkaansa ja aloitetaan käytäntöön perehdyttäminen. Uuden työntekijän kanssa keskustellaan hänelle sopivimmasta perehdytyksestä, jonka jälkeen sitä aloitetaan toteuttaa. Työsuhdeperehdyttämisessä, joka lukeutuu prosessin kolmanteen osioon, käydään läpi työpaikan työsuhdetta koskevia asioita. Näitä ovat esimerkiksi työsopimuksen laatiminen, palkka-asiat, poissaoloon liittyvät käytännöt ym. Viimeinen osio, työnopastus, käsittää työntekijän työvaiheet, työvälineet, työturvallisuuden ym. (Viitala 2006, 356 - 360.)

5.1 Perehdyttäjä

Vaikka jokainen henkilöstöstä osallistuu perehdyttämiseen, perehdytystä varten kannattaa nimetä erillinen henkilö, joka huolehtii perehdytyksen toteutuksesta ja tiettyjen etappien saavuttamisesta. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu, että hän on ollut talossa jonkin aikaa, mutta on edelleen innoissaan omasta työstään. Työssään viihtyvä perehdyttäjä antaa perehdytettävälle oikeanlaisen kuvan työpaikasta. Perehdyttäjän tulee olla myös tietoinen perehdytettävän työstä sekä hänellä on halu opettaa toista. Perehdytysprosessiin voi nimetä myös

kummin, joka helpottaa tulokasta käytännön asioissa, kuten kertomalla taukotilan sijainnin. (Kjelin ym. 2003, 193, 195.)

Perehdytys voidaan jakaa kahteen, liiketoiminnalliseen ja käytännölliseen osuuteen. Liiketoiminnallinen osuus painottuu enemmän yrityksen arvoihin, strategiaan ja tavoitteisiin. Käytännön osuudessa perehdytään enemmän yrityksen käytännön toimintatapoihin. (Kjelin ym. 2003, 201.)

Hyvän perehdytyksen ominaisuuksiin kuuluu, että alussa perehdyttäjä kertoo perehdytyksen tavoitteista ja niiden toteutusmenetelmistä. Tässä kohtaa on hyvä keskustella perehdytettävän kanssa, minkälaista kokemusta ja osaamista hänellä on entuudestaan sekä mitkä asiat vaativat etenkin tutustumista. Asioita on hyvä jaksottaa pienempiin osiin, jotta tulokas sisäistää asiat paremmin. Selkeä ja yksinkertainen tyyli perehdytyksessä helpottaa asioiden ymmärtämisessä. Uusia asioita on hyvä kerrata eri vaiheissa muistin virkistykseksi. Hyvä perehdyttäjä osaa myös kuunnella perehdytettäväänsä ja antaa hänelle roolin, jossa perehdytettävä osallistuu aktiivisesti prosessiin sekä arvioi omaa suoriutumistaan. Perehdytys päättyy, kun perehdyttäjä huomaa uuden tulokkaan oppineen tarvitsemansa asiat ja siirtyy pois perehdyttäjän roolista. (Kjelin ym. 2003, 196 - 197, 199.)

5.2 Perehdytysmenetelmät

Perehdytyksen toteutus riippuu aina yrityksestä ja uuden työntekijän toimenkuvasta. Monissa yrityksissä perehdytykseen kiinnitetään paljon huomiota, koska perusteellinen perehdytys vähentää tulevaisuudessa kustannuksien määrää. Perehdytyksessä voidaan käyttää paljon erilaista materiaalia ja menetelmiä, joiden avulla yritykseen tutustutaan.

Perehdyttämistä varten on luotu eri menetelmiä, jotka helpottavat perehdytyksessä. Perehdyttämiseen voidaan käyttää vierihoito-, malli-, laatu-, räätälöityä tai dialogimenetelmää. Vierihoidomallissa perehdyttäjä toimii perehdytettävän mentorina. Malliperehdytyksessä perehdytys jakautuu usealle eri toimijalle. Yleiset asiat, työhön opastaminen ja työntekijän vastaanotto sekä tavoitteiden kertominen jakautuvat eri henkilöiden vastuulle. Laatuperehdytyksessä koko organi-

saation henkilöstö osallistuu uuden työntekijän perehdyttämiseen. Räättälöity perehdyttäminen keskittyy tulokkaan kykyjen ja osaamisen kartoituksen jälkeen perehdyttämään yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin. Dialogisessa perehdyttämismallissa perehdytettävä ja koko muu henkilöstö käy vuoropuhelua, jonka ideana on käydä keskustelua organisaation jäsenten välillä kohti yhteisiä päämääriä. (Kupias & Peltola 2009, 49 – 51.)

Perehdytyksen kirjallinen informaatio kootaan usein yrityksen intranetsivuille tai Tervetuloa taloon - tyyppisiin vihkoihin. Kirjalliset perehdytysmateriaalit ovat tehokkaita viestittämään tietyistä asioista, mutta perehdytyksessä tulee muistaa myös käytännön tason ohjaaminen. Työsuhteen alussa käytävä orientointikeskustelu luo myös pohjaa perehdytykselle. Uuden työntekijän ja esimiehen kanssa käydään keskustelu, jossa asetetaan uudelle työntekijälle työtä koskevia tavoitteita. Orientointikeskusteluja seuraa myöhemmin kehityskeskustelut, joissa keskustellaan tavoitteiden saavuttamisesta. (Kjelin ym. 2003, 206, 213 - 214.)

Perehdytyksessä voidaan hyödyntää myös erilaisia koulutuksia, jotka voidaan järjestää yrityksen sisällä tai ulkopuolisen tahon puolesta. Koulutukset mahdollistavat uuden tiedon jakamista isolle ryhmälle kerrallaan. Koulutuksien puutteena on usein yksilön vähäinen aktiivisuus. Käytännön oppimisessa puolestaan aktiivisuus ja omakohtainen oppiminen nousevat parhaiten esille. (Kjelin ym. 2003, 217-218, 220.)

Uudelle työntekijälle voidaan antaa myös erilaisia oppimistehtäviä, jotka tukevat uutta työntekijää tutustumaan yritykseen. Oppimistehtävien tulee olla konkreettisia ja yritystä hyödyttäviä, mikä motivoi tehtävän tekoa. Oppimistehtävät voivat olla esimerkiksi raportteja tietystä asiasta yrityksen toiminnassa. Perehdytyksen apuna voidaan käyttää myös mentoroinnin, työnohjauksen tai coachauksen muotoja. Mentorointi käsitetään oppipoika – mestari ajatteluna, missä kokeneempi tekijä neuvoo uutta työntekijää. Työnohjauksessa uusi työntekijä saa vertaistukea joko ulkopuolisen ohjaajan tai eri organisaatioiden samantyyppisistä työtä tekeviltä. Coachaus on uuden työntekijän valmentamista tehtäviinsä. (Kjelin ym. 2003, 223 - 224, 228 - 230.)

6 Yhteistyöyrityksen esittely

Puumalassa sijaitseva Sahanlahti Resort Oy on matkailukeskus, joka tarjoaa monia eri palveluita asiakkailleen. Toiminta on painottunut kesäsesonkiin, jolloin tarjontaa on enemmän niin ravintoloiden kuin tapahtuman puolesta. Talvisin paikka toimii tilauksesta, sekä yleisiä ohjelmia järjestetään pitkin vuotta. Majoituspalvelut toimivat ympäri vuoden. Kuvassa 1 näkyy, miten eri rakennukset ja tilat ovat sijoittuneet alueelle.



Kuva 1. Sahanlahden kartta (Sahanlahti Resort Oy:n kuvapankki)

Sahanlahti pystyy majoittamaan kokonaisuudessaan noin 40 - 50 henkeä. Majoitusta on saatavilla viidessä eri villassa, joista yhteen mahtuu 4 - 5 henkilöä. Hotellirakennus Väentuvasta löytyy yhdeksän kahden hengen hotellihuonetta, joihin on mahdollista saada myös lisävuoteet. Hotellirakennuksesta löytyy myös sviitti. Kesäisin päärakennusta vastapäätä sijaitsee kolme aittaa, joista yhteen mahtuu majoittamaan maksimissaan viisi henkilöä. Sahanlahteen voi tulla majoittumaan myös caravan alueelle. Caravan alueen vieressä on huoltorakennus, josta löytyy suihku- ja WC-tilat sekä pieni keittiö. Veneilijät voivat tulla koko kesäksi rantaan kausipaikoille tai lyhyemmäksi ajaksi vierasvenesatamaan.

Matkailukeskus tarjoaa myös kokouspalveluita. Hotelli Väentuvan yläkerrasta löytyy erillinen kokoustila 20 - 60 hengelle. Kokous- ja saunatila Artturissa on pienempi kokoustila, joka sopii 18 - 30 hengelle. Päärakennus Koskivaahdin erillisessä kabinetissa voi kokousta 12 - 35 henkeä. Vintti soveltuu 2 - 30 hengen kokouksille. (Sahanlahti Resort Oy:n kotisivut 2016.) Sahanlahdessa pääsee nauttimaan saunomisesta kolmessa eri saunassa: rantasauna, savusauna ja sähkösauna, jonka yhteydestä löytyy lisäksi kaksi kylpytynnyriä.

Uusin rakennus, Sahan Versta, tarjoaa teatterinäytöksiä, konsertteja sekä mahdollisuuden isompien kokouksien tai tilaisuuksien järjestämiselle. Muut aktiviteetit alueella painottuvat luonnossa liikkumiseen ja siitä nauttimiseen. Aktiviteetteja ja ohjelmapalveluita järjestetään asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

6.1 Sahanlahden ravintolat

Päärakennus Koskivahti, elämysravintola Pajapirtti sekä kesäisin toimiva Rantamakasiini tarjoavat ravintolapalveluita jokainen omalla konseptillaan. Lähiruoka sekä puhtaat, laadukkaat raaka-aineet ovat ruuan perusta. Lähiruuasta pääsee nauttimaan aamiaisen, lounaan, à la carten, erilaisten menujen sekä burgereiden muodossa. Sahanlahdessa voi järjestää myös omia tilaisuuksia mieleisessään tilassa. Syntymäpäivät, häät, sukukokoukset, illanistujaiset, virkistyspäivät tai mitkä tahansa tilaisuudet järjestetään asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Päärakennus Koskivahti palvelee kesäisin joka päivä toukokuun lopusta elokuun loppuun saakka. Asiakaspaiikkoja löytyy yhteensä 120 hengelle, lisäksi terassilla on paikkoja 100 hengelle. Koskivahti tarjoaa päivittäin aamiaista, lounasta ja à la cartea. Aamiaispöydän ideana on tarjota tarkoin valittuja ja maistuvia raaka-aineita lähialueen tuottajilta unohtamatta perinteisiä hotelliaamiaisella tarjottavia raaka-aineita. Lounaalla on tarjolla kattava alkuruokapöytä, lautasilta tarjottava pääruoka ja jälkiruoka. À la cartea tarjoillaan iltaisin. Sunnuntaisin lounaan tilalla on brunssi, joka tarjoillaan noutopöydästä. Näiden lisäksi Koskivaahdissa on kesäisin kuin myös talvisinkin erilaisia teemaruokailuja. Kesälauantait ovat suosittuja häätjuhlien viettöpäiviä.

Pajapirtti sijaitsee Koskivaahdin alapuolella, sauna- ja kokousrakennus Artturia vastapäätä. Lähinnä ryhmille tilauksesta toimivaan Pajapirttiin mahtuu yhteensä

55 henkeä (Sahanlahti Resort Oy:n kotisivut 2016.) Pajapirtin erikoisuutena on tilan keskellä oleva avotuli, joka toimii osittain ruokien esille laitto- ja valmistuspaikkana.

Saimaan rannassa, osittain veden päälle rakennettu vanha venevaja toimii kesäisin ravintola Rantamakasiinina. Makasiinille mahtuu sisä- ja ulkotiloihin yhteensä 50 - 150 henkeä. Makasiinin yhteydessä on myös pieni tanssilava. Kesällä viikonloppuilloissa on elävää musiikkia tarjolla asiakkaille. Rantamakasiinin ruoka- tuote on painottunut suosittuihin burgereihin, joita on mahdollista saada liha-, kala- ja kasvisversioina. Mikäli Koskivahdissa on yksityistilaisuuksia, Makasiinille on järjestetty lounastarjoilu noutopöydästä.

6.2 Sahanlahden historiaa

Alun perin Sahanlahti on toiminut vesisahana, joka on perustettu 1740-luvulla Johan Wilhelm Weinanderin toimesta. Sahalla oli useita eri omistajia, joista viimeisin oli Enso Gutzeit Oy. Enso Gutzeit Oy toimi 1910-1936, jonka jälkeen sahatoiminta loppui. Puutavaraa uitettiin Saimaata pitkin Kaukopään tehtaille. Koskessa on vielä näkyvillä vanha uittoränni, jota pitkin puutavaraa on uitettu Saimaaseen. Höyrylaiva Wenno on tuolloin kuljettanut tukkeja eteenpäin. (Sahanlahti Resort Oy:n kotisivut 2016.)

Sahatoiminnasta on nykyisin jäljellä museorakennus sekä Jallun Tupa, jotka ovat olleet ennen sahalla asuneiden työläisten koteja. Päärakennus on silloin ollut sahanvalttarin virka-asunto. Rantamakasiinin luona oleva pieni harmaa rakennus on ennen toiminut ruumishuoneena. (Sahanlahti Resort Oy:n kotisivut 2016.)

Eräs sahanvalttareista oli Johan Koponen. Hänen tyttärensä Elsa Heporauta on niittänyt mainetta Kalevalaisten naisten ja Kalevala korun perustajana, joka on viettänyt lapsuutensa Sahanlahdessa. (Sahanlahti Resort Oy:n kotisivut 2016.)

Sahatoiminnan loputtua 1980-luvulla aluetta aloitettiin hyödyntämään matkailutarkoituksessa. Paikalla on ollut useita eri yrittäjiä, jotka ovat viitoittaneet toimintaa eteenpäin. Vuosien 2012 ja 2013 aikana matkailutoiminta loppui kokonaan. Vuonna 2014 uusi yrittäjäpariskunta teki kaupan Sahanlahdesta ja aloitti uutena isäntäparina. (Liukkonen 2014.)

7 Tutkimus

Laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy selvittämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Usein laadullisissa tutkimuksissa hyödynnetään ihmisiä tiedonkeruun menetelmänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Opinnäytetyössä tutkitaan yrityksessä työskennelleiden tarjoilijoiden mielipiteitä ja kokemuksia perehdytyksestä. Työn tutkimuskysymykseen hyvän perehdyttämisen ominaisuuksista haettiin vastauksia haastatteluiden pohjalta.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu oli kaikista selkein valinta. Haastattelun etuina on se, että tutkittavaan aiheeseen saadaan laajasti erilaisia vastauksia sekä samalla nähdään haastateltavan ilmeitä ja eleitä. Haastattelua voidaan jatkaa lisäkysymyksillä tarpeen mukaan, mikä mahdollistaa asian tarkemman tutkimisen. Haastattelututkimus on useimmiten menetelmä, johon saadaan tutkittavat helposti osallistumaan sekä heitä voi käyttää tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa täydentämään haastattelun tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 - 201.)

Haastattelun kysymykset ovat avoimia ja ne keskittyivät tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä. Haastattelun kysymykset ja niiden järjestys oli ennakkoon suunniteltu, mutta haastattelun edetessä järjestystä muuteltiin sekä vastauksia tarkennettiin lisäkysymysten avulla.

Kaikkien haastatteluiden jälkeen vastaukset litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi. Vastausten analysointi tapahtui tyypittelyn avulla, mikä on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Analysoinnin jälkeen tutkimuksesta tehtiin yhteenveto, eli päätelmät, tutkittavien henkilöiden vastauksien pohjalta. Vastausten perusteella etsittiin yhteisiä synteesejä, jotka vastaavat tutkimuksen kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 217, 219, 224.) Haastattelun avulla saatiin selville työntekijöiden mielipiteitä perehdytyksen tarpeesta, mielipiteitä yrityksen perehdytyksen tasosta sekä omia näkemyksiä perehdytyksestä verrattuna aikaisempiin kokemuksiin.

Haastattelut tehtiin kesän 2017 aikana kolmelle eri ravintolatyöntekijälle. Haastattelun toteutus rajattiin ainoastaan kolmelle henkilölle, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tarjoilijoiden kokemuksia perehdytyksestä yrityksessä. Haastateltavat valittiin heidän kokemustasonsa perusteella. Tämän vuoksi jokai-

sen tarjoilijan haastatteleminen ei ollut tarpeellista, koska vastaukset olisivat olleet hyvin samantyyppisiä. Perehdytyskansion rakentamista varten käytettiin opinnäytetyön tekijän omaa kokemusta yrityksen perehdytyksestä. Haastattelut toteutettiin työpaikalla, jokaisen kanssa yksitellen. Kysymykset olivat avoimia, ja haastateltavat saivat vapaasti kertoa omista kokemuksistaan. Vastaukset kirjattiin käsin haastattelun edetessä.

Ensimmäinen haastateltavista oli toista kesää samassa paikassa töissä, joten hänellä oli kokemusta yrityksen perehdytyksestä parilta vuodelta. Toinen haastateltavista oli ensimmäistä kertaa yrityksessä töissä ja hänellä oli vähiten kokemusta alalta, joten hänen näkemyksenä antoi kuvan siitä, mitä alalla aloitteleva kaipaa perehdytyksessä. Kolmas haastateltavista oli kokenut tarjoilijan ja päällikön töitä tehnyt, ensimmäistä kertaa yrityksessä työskentelevä, jonka kokemusta antoi hyvän lisän tutkimukseen.

Haastattelussa kysyttiin seuraavia asioita: taustatiedot henkilöistä, ikä, työkokemus, koulutus sekä millä nimikkeellä he ovat työskennelleet uransa aikana. Itse haastattelukysymykset liittyivät heidän ennakkokäsityksiinsä Sahanlahti Resortista, minkälaista perehdytystä he saivat sekä millaista perehdytystä he ovat saaneet aikaisemmissa työpaikoissaan.

7.1 Vastausten litterointi

Haastatteluiden jälkeen haastateltavien vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroituja tuloksia ei julkaista opinnäytetyössä. Vastaukset ovat nähtävissä seuraavassa luvussa Tutkimuksen analysointi. Yhteenveto ja päätelmät -osiossa on nähtävillä tutkimuksen kannalta tärkeimmät vastaukset.

Ensimmäinen haastateltava oli 23-vuotias, 2 vuotta ravintola-alan töitä tehnyt henkilö. Hän oli työskennellyt yrityksessä kaksi peräkkäistä kesää sekä ollut töissä tarjoilijana Svenska Klubbenilla. Suorittanut lukion ja matkailualan perustutkinnon, opiskellut 2 vuotta restonomiopintoja, jonka jälkeen vaihtanut alaa kulttuurituottajalinjalle, jossa ollut vuoden verran. (Vastaja A.) Toinen haastateltavista oli 20-vuotias henkilö, jolla oli vuoden verran ravintola-alan kokemusta. Ensimmäistä kesää Sahanlahti Resortissa tarjoilijana, työskennellyt myös Sirkan

Leipomokahvilassa kahvilatyöntekijänä. Koulutustaustaltaan hän on lukion suorittanut. (Vastaja B.) Kolmas haastateltavista oli 50-vuotias, 31 vuotta ravintolalalla toiminut. Tehnyt kausiluontoisesti töitä 30 eri paikassa tarjoilijana, baarimestarina, vuoro- ja ravintolapäällikkönä. Koulutukseltaan hän on ylioppilas ja tarjoilija sekä suorittanut baarimestarin ammattitutkinnon, hotelli- ja ravintola-alan erikoisammattitutkinnon, hotelli- ja ravintola-alan työnjohdollisen ammattikorkeakoulututkinnon sekä on matkailun liiketalouden restonomi. (Vastaja C.)

7.2 Tutkimuksen analysointi

Ainoastaan yhdellä vastaajista oli etukäteistietoja yrityksestä ennen töiden alkua, hän oli vierailut siellä jo aikaisempien omistajien aikana sekä tiesi pääpiirteittäin yrityksen tarjoamista palveluista. Vastaja kertoi, että etukäteistiedot auttoivat häntä jonkin verran työssä. Kaksi muuta vastaajaa olivat selvittäneet tietoja yrityksestä internetistä sekä kuulleet kokemuksia kavereiden, sukulaisten ja tuttujen kautta.

Ennen töiden alkua jokainen haastateltavista oli saanut perehdytystä vaihtelevasti. Yhteinen perehdytys keväällä oli viinikoulutus, jossa maisteltiin tulevan kesän viinilistan viinejä. Vastajille oli neuvottu kattaminen ja tutustuttu ruokalistaan ravintolapäällikön kanssa, kerrottu paikan perustoiminnoista sekä lounaan ja á la carten kulusta. Vastauksista ilmeni myös, että tietoa kerättiin jo yrityksessä aikaisemmin työskennelleiltä työkavereilta. *Työkaverit kertoivat työstä jotain, mutta otin paljon asioista selvää itse ja kyselin, mistä varastot ja muut tilat löytyvät (Vastaja C).*

Perehdytyksen riittävydestä kysyttäessä vastaajat olivat pääosin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli riittävä. Töiden alkamisen jälkeen apua sai, ja moni asia selkeytyi tekemisen kautta. *Työtä tekemällä ja kyselemällä oppi tekemään enemmän (Vastaja A).* Perehdytyksen puutteena koettiin se, että kassajärjestelmän käyttöä ei opetettu.

Lisäperehdytyksen tarve työskentelyn aikana antoi paljon erilaisia mielipiteitä. Vastajat kokivat, että olisivat halunneet saada lisätietoja päärakennus Koskivahdin toiminnoista sekä häätilaisuuksista. Myös paikan historia ja omistajatiedot nostettiin esille lisäperehdytyksen tarpeesta puhuttaessa. Yksi vastaus koski

viini- ja ruokalistoja ja niiden läpikäyntiä ennen töiden alkua, kassa- ja varausjärjestelmän käyttöä sekä apua silloin, kun kassassa on heittoja tilitystä tehdessä. Lisäperehdytyksessä nousi esille myös, että jotain informaatiota olisi pitänyt tulla enemmän, mutta työntekijän itse olisi pitänyt myös opetella asioita tarkemmin, mikä olisi helpottanut työskentelyä.

Vastaajat kokivat, että ovat saaneet hyvin samantyyppistä perehdytystä aikaisemmissa työpaikoissaan tai perehdytystä ei ole ollut laisinkaan. *Samantyyppisiä perehdytyksiä olen saanut myös aikaisemminkin, kerrotaan perustiedot ja opitaan työn kautta. Aikaisemmin ei ole ollut viinikoulutusta. (Vastaaja B.)* Vastaaja C kertoi, että joka paikassa perehdytys toteutetaan eri tavalla, ketjupaikoissa on perehdytysoppaat, useimmiten perehdytys on toteutettu suullisesti ja kirjallisesti.

Vastaajat olivat melko yhtä mieltä siitä, mitä asioita perehdytyksessä tulisi olla. Talon toimintatavat ja säännöt, ruoka- ja viinilistan läpikäyminen sekä maistelut, kassajärjestelmän ja tilityksen tekeminen, työtehtävien ja työvuorojen kuvaukset, päivärutiinit ja myytävät tuotteet koettiin tärkeiksi asioiksi. Erityisesti työnkuvaukset ja työvuoron tehtävät nostettiin tärkeäksi seikaksi. *Työnkuvan kertominen tarkasti, mitä minulta odotetaan (Vastaaja B).*

Konkreettisesti luettavissa olevia asioita, perehdytyskansioista löytyviä seikkoja ovat taukokäytäntö, tupakointi, vuorojen kuvaukset (avaamis- ja sulkuvuorot), turvallisuusasiat, työvaatetus, rahan käsittely, kassajärjestelmän käyttö ja tilitys, päivärutiinit ja paikan historia. *Tietynlainen check lista, josta voi tarkistaa, että kaikki on varmasti tehty (Vastaaja C).*

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että työ opettaa tekijäänsä parhaiten. Vastaajat kokivat myös, että ihmisen persoona vaikuttaa paljon työn oppimiseen. *Riippuen ihmisen persoonasta, useimmiten tekemällä oppii. Mutta hyvä, että joitain asioita olisi paperilla, mistä asioita voisi tarkistaa. (Vastaaja A.)*

7.3 Yhteenveto ja päätelmät

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yrityksessä työskennelleet tarjoi-
lijat kokivat saamansa perehdytyksen riittäväksi työn tekoa varten, mutta kaipa-

sivat kuitenkin joidenkin asioiden tarkempaa perehdyttämistä. Etenkin kassajärjestelmän käyttö ja tilityksen tekeminen sekä ruoka- ja viinilistojen läpikäyminen koettiin tärkeinä asioina, joihin tulisi perehdytyksessä panostaa. Paikan historia, talon toimintatavat ja säännöt sekä päivärutiinit olivat asioita, joista haastateltavat kokivat, että olisi hyvä olla konkreettisesti kirjoitettua tietoa. Tarkistuslista nostettiin myös haastattelussa hyväksi keinoksi tarkistaa, että kaikki työtehtävät on tul- lut tehtyä. Haastatteluissa ilmeni myös, että jokainen työntekijä on saanut erilai- sen perehdytyksen yritykseen, mikä on osittain vaikuttanut vastauksiin siitä, mitä asioita on puuttunut tai kaivannut perehdytyksessä. Haastateltavat kertoivat myös, että työn kautta oppii asiat parhaiten, mutta sen lisäksi olisi hyvä olla jota- kin konkreettista, mistä asioita voi tarkistaa.

Opinnäytetyön tekijän mielipiteet ovat hyvin samanlaiset kuin mitä asioita haas- tateltavien vastauksissa tuli ilmi. Perehdytys on ollut riittävä työn tekoa varten, ja asioita tekemällä sekä kyselemällä on oppinut lisää. Useamman kesän talossa olleena on ehtinyt näkemään ja tekemään useita eri asioita sekä oma taito on karttunut jatkuvasti. Uusia työntekijöitä varten talon historian tietäminen on olen- nainen asia asiakaspalvelua sekä ymmärrys siitä, mitä kaikkea paikka tarjoaa. Kokonaisuuden huomiointi on tärkeä osa työtä.

Usein sesonkityötä tekevät ravintola-alan työntekijät perehdytetään yritykseen hyvin pikaisesti tai ei ollenkaan. Oma asenne, persoona ja työkokemus vaikutta- vat ratkaisevasti työn tulokseen. Kuitenkin perehdytyksen järjestäminen helpot- taa yritystä monilla tavoin. Uudet työntekijät pääsevät paremmin työhön käsiksi, ja virheiden määrä pienenee huomattavasti. Henkilöstön tietous myytävistä tuot- teista, toimintatavoista ja yrityksen tarjonnasta antaa ammattitaitoisemman kuvan henkilöstöstä, mikä vaikuttaa suoraan asiakaspalvelun laatuun. Hyvä perehdyt- täminen vaikuttaa myös henkilöstön mielikuvaan yrityksestä sekä vaikuttaa hei- dän motivaationsa tehdä töitä.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaista tutkimusta tulee pohtia sen reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetti kuvailee mittaustulosten toistettavuutta. Käytännössä reliabiliteetti

tarkoittaa sitä, miten ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimus antaa. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa niitä asioita, joita tutkimuksessa on haluttu selvittää. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee ottaa huomioon, että usein haastattelutilanne voidaan kokea jännittävänä tilanteena, joka vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Luotettavuuteen voi vaikuttaa myös se, että haastateltavat eivät halua antaa negatiivista palautetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Haastattelutilanne suoritettiin yrityksen tiloissa, mikä vaikutti haastattelun kulkuun. Haastattelut järjestettiin jokaiselle yksitellen ja heidän vapaapäivinänsä, mutta työkavereilla oli mahdollisuus tulla keskeyttämään tilanne. Tämä saattoi vaikuttaa haastateltavan keskittymiskykyyn.

Kysymysten asettelu saattoi myös vaikuttaa luotettavuuteen. Kysymykset saattoivat olla haastateltaville liian laajoja, samantyyppisiä tai johdattelevia, jolloin heidän oma mielipiteensä ei päässyt kunnolla esiin. Haastateltavien kysymysten kohdalla tarkennukset ja lisäkysymysten esittäminen auttoivat tilanteessa. Kysymys, jossa selvitettiin, oliko perehdytys riittävä, saatettiin kokea liian laajana, mikä aiheutti haastateltaville ongelmia vastaamiseen. Lisäksi kysymykset asioista, joita tulisi olla perehdytyksessä sekä mitkä asiat tulisi olla konkreettisesti luettavissa voitiin kokea liian samantyyppisinä. Kysymykset saattoivat häiritä tiedon keräämistä laajemmin. Viimeinen kysymys, jossa kysyttiin, opettaako työ tekijäänsä parhaiten, voitiin kokea liian johdattelevana. Kysymykseen pystyi vastaamaan myös joko kyllä tai ei vastauksella, mikä ei ollut kysymyksen pohjimmainen tarkoitus.

8 Pohdinta ja yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli valmistaa perehdytyskansio Sahanlahti Resort Oy:lle. Kansion sisältö rajattiin koskemaan tarjoilijoita, mutta osa tiedoista on hyödyksi koko talon väelle. Teoriaosuus koostuu markkinointikeinoista, sisäisestä markkinoinnista, palvelukäsitteestä, asiakaspalvelusta, henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa on puhuttu henkilös-

tön hankintaan, sitouttamiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Teoriaosuudessa kerrotaan perehdyttämisen tärkeydestä laaja-alaisesti. Opinnäytetyön teoriaosuus on ytimekäs ja kattava paketti perehdyttämisen tärkeydestä sekä lähestyy perehdyttämistä hieman erilaisesta näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa kerättiin tietoa haastatteluiden avulla yrityksen tämän hetkisestä perehdyttämisen tasosta. Haastattelututkimuksessa ilmeni perehdyttämisen tason olevan jokseenkin hyvä, mutta haastateltavat kaipasivat joihinkin asioihin lisää perehdytystä. Kassajärjestelmän käyttö, tilityksen tekeminen, ruoka- ja viinilistat, työvuoron käytännöt ja paikan historia mainittiin kehityskohteina perehdytyksessä. Haastattelujen pohjalta ja aikaisempiin perehdytyskansioihin tutustumalla oman kansion rakenne selkeytyi.

Perehdytyskansioon on koottu yrityksen perustietoja, kerrottu historiasta, esitelty eri rakennusten ominaisuuksia sekä tiiviisti koottu yhteen tarjoilijoiden työtehtäviä. Kansioista on hyötyä uusille työntekijöille heidän perehdytysprosessissaan. Vaikein osuus kansion tekemisessä oli pohtia, mikä asia on kaikista hyödyllisin ja tarpeellisin uudelle työntekijälle. Kirjoittamisen aikana oli vaikea karsia asioita kansioista pois, ettei se laajenisi liikaa.

Jatkotutkimusaiheina voisi tutkia, miten perehdytyskansio otettiin uusien työntekijöiden keskuudessa vastaan sekä mitkä asiat kansiossa tulisi olla kerrottuna tarkemmin. Kansion hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä voisi tutkia haastattelemalla tarjoilijoita sekä mahdollisesti myös selvittää talon muun henkilöstön kokemuksia kansion sisällöstä.

Kuvat

Kuva 1. Sahanlahden kartta s. 25

Kuviot

Kuvio 1. 5P-malli s. 7

Kuvio 2. Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona s. 9

Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet s. 10

Kuvio 4. Asiakaspalvelukonseptin suunnittelun osa-alueet s. 13

Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet s. 16

Kuvio 6. Perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet s. 22

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Hansaprint.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Boella, M.J. 1993. Human Resource Management in the Hospitality Industry. Great Britain: The Bath Press.
- Fisher, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Mikkeli: Sanoma Pro Oy.
- Kaukonen, I. 2017. Tarjoilija. Haastattelu. 31.8.2017
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kohonen-Kolu, K. 2017. Tarjoilija. Haastattelu. 31.8.2017
- Kotler, P., Bowen, John T., Makens, James C. & Baloglu, S. 2017. Marketing for Hospitality and Tourism. Malaysia.
- Kumpulainen, V. 2017. Tarjoilija. Haastattelu. 31.8.2017
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sahanlahti Resort Oy:n kotisivut. <http://www.sahanlahtiresort.fi/> Luettu 25.9.2017
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2006. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yle 2014. Liukkonen, J. Puumalan Sahanlahden matkailukeskus myytiin perheyriitykselle. <https://yle.fi/uutiset/3-7164130> Luettu 25.9.2017

1. Taustatiedot henkilöistä
 - ikä
 - työkokemus / koulutus
 - nimike
2. Mitkä olivat ennakkokäsitykset paikasta? Mitä tiesit etukäteen?
3. Millaista perehdytystä sait ennen töiden aloittamista? Kuka perehdytti sinut työtehtäviisi?
 - Työn aikana
4. Oliko perehdytys riittävä?
5. Olisitko kaivannut lisää perehdytystä ennen töiden aloittamista tai kesän aikana?
6. Millaista perehdytystä olet saanut aikaisemmissa paikoissa?
7. Mitkä asiat tulisi kertoa perehdytyksessä?
8. Mitkä asiat tulisi olla konkreettisesti luettavissa?
9. Opettaako työ tekijäänsä parhaiten?