

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutusohjelma

Jenni Timonen

Perehdytyskansion tuottaminen Hotel GreenStariin

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2012
Matkailun koulutusohjelma

Länsikatu 15
80100 JOENSUU
050 436 3686

Tekijä
Jenni Timonen

Nimeke
Perehdytyskansion tuottaminen Hotel GreenStariin

Toimeksiantaja
Hotel GreenStar

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli toimivan perehdytyskansion tuottaminen Hotelli GreenStarin vastaanottoon. Työn tarkoituksena oli laatia hotellin vastaanottoon yhtenäinen materiaali, joka tukee uuden työntekijän perehdyttämistä. Sen avulla tulokas voidaan perehdyttää mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti yrityksen toimintaan ja itsenäiseen työskentelyyn. Tavoitteena oli tehdä perehdytyskansioista selkeä käyttää ja helposti päivitettävissä oleva.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Se koostuu opinnäytetyöraportista, josta selviää Hotel GreenStarille toimeksiantona toteutetun perehdytyskansion toteutus ja sisältö pääpiirteittäin. Opinnäytetyö raportin tietoperusta koostuu perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä eri osa-alueista, sekä hotellin vastaanoton tehtävien kuvauksesta.

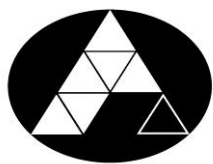
Oppaan kokoamisessa on käytetty menetelminä havainnointia ja haastatteluja sekä konsultaatiota. Harjoittelun ohella tehty havainnointi oli perustana perehdytyskansion kokoamisessa. Haastatteluilla selvitettiin perehdytyskansion tarve ja mielipiteitä sen sisällöntarpeesta. Perehdytyskansion rungon määrittäminen ja aineistojen kokoaminen tapahtui konsultaation avulla.

Raportin tietoperustasta selviää monia eri tapoja perehdytyksen tuottamiseen ja perehdytyskansion käyttöön. Laaditun perehdytyskansion on tuotettu vastaamaan juuri tämän yrityksen tarpeita.

Kieli
suomi

Sivuja 35
Liitteet 3
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
perehdytyskansion, hotelli, vastaanotto



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
March 2012
Degree programme in Tourism

Länsikatu 15
FIN 80100 JOENSUU
FINLAND
050 436 3686

Author
Jenni Timonen

Title
Orientation folder for Hotel GreenStar

Commissioned by
Hotel GreenStar

Abstract

The purpose of this thesis was to produce a functional orientation folder for Hotel GreenStar's reception. The aim was to produce a consistent material that supports the orientation of a new employee. It helps to familiarize the newcomer with the company's policy and start working independently as efficiently and as quickly as possible. The goal was to make a guidebook that is simple to use and easily upgradeable.

This thesis is a functional thesis. It consists of a project report that describes how the folder for Hotel GreenStar was produced and briefly explains what it contains. The theoretical part of the report focuses on orientation and knowledge development and the job description of the hotel reception.

Methods used in making the guide were observation, interviews and consultation. The basis for making the guide was the observation that I did during my last practical training. Through interviews I found out the need for an orientation folder and some opinions on the material it should contain. Determining the frame of the folder and collection of the data were done by consultation.

The theory part of the report shows a number of different ways to produce orientation and to use the material. The folder I made is produced to meet the needs of this company.

Language
Finnish

Pages 35
Appendices 3
Pages of Appendices 8

Keywords
Orientation folder, hotel, reception

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	5
1.1 Työn tarkoitus	5
1.2 Opinnäytetyön viitekehys	6
1.3 Hotel GreenStar	7
2 Asiakslähtöisyys hotellin palveluissa.....	8
2.1 Vastaanoton toiminnot	8
2.2 Hotel GreenStarin vastaanotto.....	9
3 Perehdyttäminen.....	10
3.1 Oppimisen edellytykset	10
3.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	11
3.3 Perehdyttäminen ja työnopastus.....	12
3.4 Ketä perehdytetään?.....	13
3.5 Perehdyttämisen työkalut ja menetelmät	14
3.6 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus yrityksessä.....	17
3.7 Perehdyttämisen merkitys yrityksessä	19
4 Osaamisen kehittyminen työssä	20
4.1 Osaamisen mittarit	20
4.2 Osaamisen jakaminen ja kehittäminen	21
4.3 Kehittämismenetelmät	22
5 Opinnäytetyön toteutus	23
5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	23
5.2 Havainnointi	24
5.3 Haastattelut ja konsultaatiot.....	26
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	27
6 Johtopäätökset.....	28
6.1 Haastattelujen analysointi ja johtopäätökset	28
6.2 Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos – perehdytyskansio	31
7 Pohdinta.....	33
Lähteet.....	35

Liitteet

Liite 1	Perehdytyskansion tarvekartoituskysymykset
Liite 2	Perehdytyskansion sisällysluettelo
Liite 3	Perehdyttämisen tarkistuslista

1 Johdanto

1.1 Työn tarkoitus

Opinnäytetyön aihe on perehdytyskansion laatiminen Hotel GreenStariin. Perehdytyskansio sisältää kaikki tarvittavat tiedot uuden työntekijän perehdyttämiseksi yrityksen toimintaan ja vastaanoton työtehtäviin. Siitä löytyy myös kattavasti tietoa hotellista.

Sain opinnäytetyön aiheen viimeisimmästä harjoittelupaikastani. Ehdotin perehdytyskansion tekoa, ja harjoittelupaikan ohjaaja tuki ajatusta. Perehdytyskansion puute oli molempien mielestä ongelmana harjoittelijoiden nopeassa ja tuloksellisessa perehdyttämisessä. Harjoitteluni kesti kaksi kuukautta, jona aikana työskentelin vastaanotossa ja näin itse perehdytyksen laadun ja sen, mistä työntekijät tarvitsemaan tietoja hankkivat. Vastaanotosta puuttui se yhtenäinen aineisto, jossa kaikki tieto olisi yksissä kansissa helposti löydettävissä.

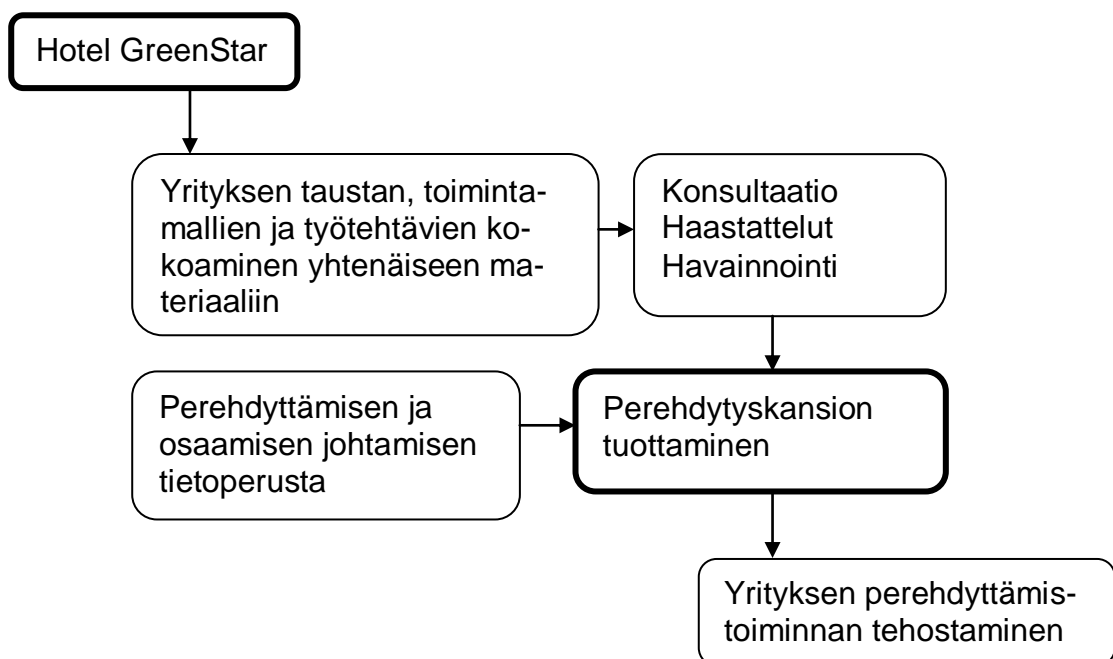
Perehdytyskansio on yksi perehdytyksen apuvälineistä, ja jokaisesta yrityksestä olisikin hyvä löytyä sellainen. Perehdytyskansion avulla voidaan toteuttaa tuloksekas perehdyttäminen myös kiireisinä aikoina. Hyvä perehdyttäminen on tärkeää yrityksen laadun, henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden kannalta.

Hotel GreenStar on tuore, vuonna 2008 perustettu hotelliketju, joka kehittyy koko ajan. Yrityksessä on työskennellyt useita harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä, joten perehdytykseen on hyvä tässä vaiheessa kiinnittää huomiota, jotta lyhytaikaisistakin työntekijöistä saadaan tuottavia ja oma-aloitteisia toimijoita mahdollisimman nopeasti.

Hotelliketju on myös tulevaisuudessa todennäköisesti laajenemassa ja laatimaani perehdytyskansiota voidaan tarvita uusien toimipaikkojen henkilöstön perehdyttämisessä.

1.2 Opinnäytetyön viitekehys

Työ sai alkunsa Hotel GreenStarin perehdyttämistoiminnan kehittämistarpeesta. Perehdytyskansiolla pyritään parantamaan perehdyttämisen laatua, ja sen on tarkoitus olla perehdyttämisen työkaluna myös henkilöstölle. Lisäksi hotellista puuttui yhtenäinen materiaali, josta selviää yrityksen tausta ja toimintamallit sekä työtehtävien kuvaus. Perehdytyskansiossa nämä asiat on koottu tiiviisti yhteen. Kuvio 1 selviää työn rajaus ja kulku.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Tärkeimmässä asemassa ovat toimeksiantaja, Hotel Green Star ja työn lopullinen tuotos, eli perehdytyskansio. Havainnoimalla yrityksen toimintaa sain selville perehdytyskansion tarpeen. Haastatteleamalla henkilöstöä ja hotellin johtoa otin selvää siitä, mikä perehdytystilanne on tällä hetkellä heidän mielestään, ja miten sitä voitaisiin kehittää. Aineiston keruu tapahtui konsultoimalla henkilöstöä ja hotellinjohtoa.

1.3 Hotel GreenStar

Toimeksiantajani on Hotel GreenStar, joka sijaitsee Joensuun keskustassa Torikadulla. Hotel GreenStar on rekisteröity ketjuhotelliksi, mutta se on vielä tällä hetkellä ainoa laatuaan Suomessa. Hotellin erikoisuus on itsepalvelu Check-in -automaatti, joka mahdollistaa miehittämättömän asiakaspalvelun. (Hotel GreenStar 2011.)

Hotel GreenStarissa on 83 huonetta ja yhteensä 249 vuodepaikkaa. Hotellin päätuote on kahden hengen huone lisävuoteella 59 euron perushintaan riippumatta siitä, majoittuuko huoneessa yksi vai kolme henkilöä. Joinakin erikoisviikonloppuina sekä sesonkiaikaan huonehinta on korkeampi. Aamiaisen hinta on 7 euroa per henkilö, ja asiakkaan on mahdollista varata myös autopaikka hotellin autohallista tai parkkipaikalta samaiseen 7 euron lisähintaan. Yksi myyntivaltti onkin se, että asiakas maksaa vain käyttämistään palveluista. Koko hotelliketjun ideana on edullisuus ja ympäristöystävällisyys, joka toteutuu energiatehokkuutena ja saasteettomuutena. (Hotel GreenStar 2011.)

Asiakkaan on mahdollista varata huone monella tapaa. Hän voi tehdä varauksen muun muassa hotellin omalla Internet-sivustolla, booking.com –sivustolla sekä infon puhelimen, tai sähköpostin kautta. Lisäksi asiakas voi varata huoneen suoraan paikan päällä joko vastaanoton, tai Check-in automaatin kautta.

Hotel GreenStarin johtaja on Kristian Ikonen, ja varatoimitusjohtajana toimii Toni Ikonen. Heidän lisäksi hotellissa työskentelee 3-4 vastaanottovirkailijaa. Hotellin kerrossiivous on ulkoistettu ja sen hoitaa siivoukseen ja puhtaanapitoon erikoistunut yritys, Siivousmylly.

2 Asiakaslähtöisyys hotellin palveluissa

2.1 Vastaanoton toiminnot

Majoitusliikkeen vastaanottotila sijaitsee aina pääsisäänkäynnin ja aulan yhteydessä. Se on majoitusliikkeen keskeisin toimipaikka ja luo asiakkaalle ensivaikutelman yrityksestä. Vastaanoton on oltava asiakkaan nähden siisti ja puhdas, minkä vuoksi asiapapereille, lomakkeille ja mapeille on oltava omat säilytyspaikkansa piilossa. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 70–71.)

Hotellin liiketoiminta perustuu palveluiden tuottamiseen mahdollisimman kannattavasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Vastaanoton toiminta on aina asiakaslähtöistä, koska ilman asiakasta ei synny hotellipalvelua. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 11.) Tärkeimmässä asemassa hotellin asiakastyytyvyyden tuottajana on vastaanottovirkailija.

Vastaanottovirkailijan pätevyys ja ammattitaito tuovat palveluvarmuutta, mikä puolestaan kerryttää asiakkaan luottamusta ja yrityksen laatua. Asiakkaan arvostukseen majoitustuotteesta vaikuttaa asiakaspalvelijan käyttäytyminen, reagointinopeus ja tietämys. Asiakaspalvelija on siis hinta-laatusuhteen ohella tärkeässä asemassa asiakastyytyvyyden tuottajana. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 92–93.) Näiden ominaisuuksien lisäksi vastaanottovirkailijan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu lähestyttävyyys ja joustavuus sekä luotettavuus ja uskotavuus. Hänellä tulee myös olla kyky hakea uusia ratkaisuja, jos palvelussa on ollut ongelmia, tätä kutsutaan normalisoinniksi. Hänen on myös täytettävä se maine, joka asiakkaalla on palveluntarjoajasta. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 100–101.)

Hotellivirkailijan keskeisimmät päivittäiset tehtävät ovat varausten vastaanottaminen ja hoitaminen, asiakkaan vastaanottaminen ja sisäänkirjoittaminen, asiakaspalvelu, lähtöselvitys ja laskutus. Hänen keskeisin työvälineensä on hotelli-järjestelmä. Muita tehtäviä ovat esimerkiksi asiakkaan neuvonta ja informaatio. Vastaanoton työntekijällä on oltava tietämystä muun muassa paikkakunnan ta-

pahtumista, ja hänen on osattava opastaa asiakasta lähialueella. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 108.) Vastaanoton henkilöstön tulee myös olla tietoinen turvallisuusohjeista ja toimintaohjeista hätätilanteissa, vaitiolovelvollisuudesta sekä asiakkaan yksityisyyden ja omaisuuden suojelusta. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 110.)

2.2 Hotel GreenStarin vastaanotto

Hotel GreenStar on Suomen ensimmäinen hotelli, jossa asiakaspalvelu on hoidettu osin koneellisesti Check-in -automaatin avulla. Vastaanotossa on henkilöstöä vain vilkkaimpina aikoina, yleensä noin aamukahdeksasta iltakahdeksaan. Muulloin asiakkaan on mahdollista kirjautua sisään ja ulos hotellista itsenäisesti.

Ystävällinen hotellin vastaanottohenkilökuntamme auttaa paikan päällä niin varauksissa, sisään- ja uloskirjautumisessa, ryhmävarauksissa sekä lainaa vastaanotosta mm. hiustenkuivaajia sekä silitysrautaa. Myös mahdolliset lastensänkyvaraukset sekä syöttötuolien varaukset hoituvat helposti vastaanottomme kautta. (Hotel GreenStar 2011)

Hotel GreenStarissa vastaanoton työntekijän tehtäviin kuuluu myös kokonaisvaltainen aamiaisenhoito. Toisin kuin useissa muissa suuremmissa hotelleissa, Hotel GreenStarissa vastaanottovirkailija on vastuussa myös hotellin keittiöstä ja astioiden tiskaamisesta. Aamiaistilan siisteydestä aamiaisten jälkeen huolehtii siivoushenkilökunta.

3 Perehdyttäminen

3.1 Oppimisen edellytykset

Yritys tarvitsee ammattitaitoisia, osaavia ja toimintakykyisiä työntekijöitä. Monet työntekijät osaavatkin työnsä hyvin, mutta monilla on vielä paljon opittavaa. Jotta henkilöstön ohjaus ja opettaminen onnistuisi, on tiedettävä laadukkaan oppimisen edellytykset. (Armstrong 2009, 105.)

Michael Armstrong (2009, 105–107) on tuonut kirjassaan esille edellytyksiä laadukkaaseen oppimiseen. Hänen mukaansa oppijan tulee olla aktiivinen oppimaan, hänellä tulee olla motivaatio oppia ja muuttaa omia käyttäytymismallejaan tarvittaessa. Hänen on hyvä myös asettaa itselleen tavoitetaso ja omaksua kyky arvioida omaa suoriutumistaan.

Oppijan tulee saada kannustusta ja palautetta aina tarvittaessa. Hänen tulee saada tyydytystä oppimisesta, eli opittavan asian tulee olla oppijalle oikeasti hyödyllistä. Opettajan täytyy valita oikeat oppimistyyli opetuksen ja oppijoiden tarpeen ja tyylin mukaisesti, hänen tulee myös pitää yllä vaihtuvuutta oppimismenetelmissä mielenkiinnon säilyttämiseksi. Opetuksen aikataulutuksessa on hyvä ottaa huomioon opitun sisäistämiseen ja hyväksyntään tarvittava aika, ja opittua tulee vahvistaa ajan kuluessa. Oppimisen tulisi olla yksilöllistä ja tapahtua juuri silloin, kun sitä tarvitaan. (Armstrong 2009, 106-107.)

On olemassa monentasoista oppimistarvetta. Yksinkertaisimmillaan oppiminen vaatii fyysistä reagoitua ja muistitekniikoita. Oppiminen voi edellyttää uuden tiedon tai taidon mukauttamista vanhaan, joko uudessa tehtävässä tai ympäristössä. Oppiminen monimutkaistuu, kun siihen liitetään käytäntöjen ja toimien periaatteiden muutoksia, vuorovaikutustaitojen kehittämistä tai arvojen ja asenteiden muutoksia ryhmän sisällä. (Armstrong 2009, 107.)

3.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Työturvallisuuslain (738/2002) 14. pykälässä on määrätty työntekijälle annettava opetuksesta ja ohjauksesta. Työntekijä on perehdytettävä kaikkiin työn osa-alueisiin, kuten työolosuhteisiin, -menetelmiin, -välineisiin ja -tapoihin, hänen aiempi työkokemus ja osaaminen huomioon ottaen aina ennen uuden tehtävän tai työn alkamista, tai edellä mainittujen tekijöiden muuttuessa. Työntekijälle on annettava valmiudet toimia niin, että vaaratilanteet estyvät ja työn haittavaikutuksilta vältytään. Lisäksi hänet on ohjeistettava poikkeustilanteiden, eli esimerkiksi huolto ja häiriötekijöiden varalle. Kaikkia edellä mainittuja ohjeistuksia on täydennettävä tarvittaessa. 3. pykälässä on määritetty lain soveltamisesta vuokratyössä. Vuokratyön erityispiirteet ja ammattitaitovaatimukset on määriteltävä tarkasti ja ilmoitettava vuokratyöntekijän työnantajalle. Työn vastaanottajan on huolehdittava, että vuokratyöntekijä saa perehdytyksen työhön ja työpaikan olosuhteisiin tarvittavan laajasti sekä varmistettava, että tämä on sopiva suorittamaan työtä.

Lain nuorista työntekijöistä (998/1993) 10. pykälässä on määrätty ammattitaidottoman, alle 18 vuotiaan työntekijän opetuksesta ja ohjauksesta vaaratilanteiden välttämiseksi. Perehdyttämisessä on otettava huomioon hänen ikänsä ja muut ominaisuutensa.

Valtioneuvoston asetuksessa nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (475/2006 2§) on säädetty koulutukseen liittyvän työn tekemisestä. Pykälässä on määrätty eri vaativuustasoisten töiden ohjaustarpeesta työntekijän iän mukaan. Nuoren työntekijän työskennellessä on kiinnitettävä huomiota työn turvallisuuteen, työvälineisiin ja suojaimeihin. 5. pykälässä on määrätty, että ohjauksen ja opetuksen tulee sisältää tietoja työturvallisuudesta. Nuoren työntekijän tulee sisäistää muun muassa työn turvallinen tekeminen, sekä koneisiin ja laitteisiin liittyvät toimenpiteet. Hänen työntekonsa tulee olla valvonnan alaista näiden tietojen omaksumisen ajan.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007 15§) määrittää, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä ne tiedot, jotka työhön tulijalle annetaan työpaikkaan ja yritykseen perehdytettäessä.

3.3 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan vastaanottamista työyhteisöön sekä niin sanottua alkuohjausta (Juuti & Vuorela 2002, 48). Sillä tarkoitetaan työhön ohjausta niin kauan, kunnes työntekijä on valmis toimimaan itsenäisesti. Perehdyttäminen koskee uusia, rekrytoituja työntekijöitä, harjoittelijoita, lomittajia, opinäytetyöntekijöitä sekä uusiin tehtäviin siirtyneitä työntekijöitä. (Viitala 2004, 259.)

Perehdyttämisjärjestelmään kuuluu tiedottaminen ennen työn aloittamista, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhderehdyttäminen ja työnopastus. Perehdyttämisen tulisi siis alkaa jo ennen työn alkamista, mieluiten jo työntekijän valintatilanteessa yrityskuvamarkkinoinnin muodossa. (Viitala 2004,160.)

Perehdyttämiseen kuuluu sosiaalistuminen, eli niin sanottu talon tavoille oppiminen ja yhteisön jäseneksi pääseminen. Tulokkaan sopeutuminen työyhteisöön helpottuu, kun työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja uuden työntekijän tuloon on valmistauduttu. Uuden työntekijän sosiaalistaminen on koko työyhteisön toiminnan tulos. (Lepistö 2000, 67.) Tulokkaalle tulee antaa ammattimainen ja positiivinen kuva yrityksestä, ja hänen liittymistään organisaation jäseneksi tulee edistää niin, että hän tietää olevansa hyväksytty koko henkilöstön puolesta (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008. 62-63). Tunne siitä, että kuuluu joukkoon, tekee työstä tekijälleen mielekäästä ja rakentaa työmotivaatiota.

Perehdytykseen tulisi sisältyä myös työsuhdetta määrittelevät tekijät, eli työsuopimuksen sisältö, työtehtävän merkitys organisaation kokonaiskuvassa, työajat ja aikataulut, tauko- ja sosiaalililat, palkkoihin ja poissaoloihin liittyvät säännöt, työterveyshuolto, työsuhde-edut sekä virkistyspalvelut. (Viitala 2004, 262.)

Työnopastus on toimintaa, jonka johdosta tulokas omaksuu ja hallitsee työtehtävänsä. Sen tarkoitus on ammatillisen tiedon ja taidon opettaminen tulokkaalle. (Juuti & Vuorela 2002, 48, 50.) Työnopastukseen kuuluu muun muassa työpaikan olosuhteisiin, työympäristöön sekä työtovereihin tutustuttaminen, työn tekemisen perusteet ja työnsisältö. Siinä tulisi myös ohjeistaa tulokas työvälineiden käyttöön, työn turvallisuuteen ja siisteyteen, sekä antaa toimintaohjeet eri tilanteissa ja tietoa tulevaisuuden oppimismahdollisuuksista. (Viitala 2004, 162.)

Tärkeintä opastuksessa on sen systemaattisuus. Sopivan nopea tahti ja havainnollistaminen sekä opastajan oma innostus asiaan auttaa opastettavaa omaksumaan asiat mielenkiinnolla. (Juuti & Vuorela 2002, 50.) Hyvin toteutettuna työnopastus auttaa nopeasti työntekijää tekemään työtä oikein ja omatoimisesti niin, ettei muille työntekijöille aiheudu taakkaa hänen työskentelystään (Kangas 2007, 13). Työnopastuksella voidaan välttää työuupumusta tuomalla esille työssä jaksamisen kannalta tärkeitä elementtejä, kuten työn turvallinen tekeminen, työergonomia ja henkisen kuormittumisen torjunta (Mäntynen & Penttinen 2009, 5).

Työnopastus on ensimmäinen askel työn sisäisen mallin muodostumiselle. Kun perusasiat ovat hyvin sisäistetty, on uusien, monimutkaisempien asioiden omaksuminen helpompaa. (Mäntynen & Penttinen 2009, 5.)

3.4 Ketä perehdytetään?

Perehdyttämisen laatu voi vaihdella työsuhteen mukaan. Lyhytaikaisten sijaisien ja työssäoppijoiden perehdyttäminen eroaa pitempiaikaisen henkilöstön perehdyttämisestä ainakin ajankäytössä. Tilapäisen työntekijän perehdyttämiseen käytettävän ajan tulee olla lyhyempi, minkä takia keskitytään vain tärkeimpiin asioihin, eli tehdään niin sanottu pikaperehdyttäminen. Paras tilanne olisikin, että sijainen on jo ennestään tuttu, tai että hän on työskennellyt aiemmin samoissa tehtävissä, vaikkapa ketjuyrityksen toisessa pisteessä. Työssäoppijoiden perehdytyksessä käytetään apuvälineenä oppimissuunnitelmaa, jossa myös perehdyttäminen on määritelty. (Kangas 2003, 13.)

Yhden henkilön perehdyttämiseen vaadittava aika vaihtelee perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Jos uudella tulokkaalla ei ole paljoakaan työhön tarvittavaa ammattitaitoa, täytyy varata enemmän aikaa työnopastukseen. Jos taas palkataan hyvin koulutettu ammattilainen, perehdytyksen lähtökohtana ovat yrityksen toimintatavat, eikä perusopastusta juuri tarvita. (Kangas 2003, 13.)

Opastettavan persoona on yksi perehdytyksen tehokkuuteen vaikuttava tekijä, johon tulisi myös tutustua heti perehdytyksen aloitusvaiheessa. Jotta voidaan valita opastustapa, joka sopii tulokkaalle, on otettava huomioon tämän psyykkiset ja fyysiset ominaisuudet, aiemmat tiedot ja taidot, asenteet ja motivaatio sekä oppimistyyli. Opastettavalla voi esimerkiksi olla jokin vamma tai psyykinen häiriö, joka vaikuttaa oppimiseen tai työn tehokkuuteen. Tulokkaalla voi olla aiempaa, niin sanottua hiljaista tietoa, jonka olemassaolo ei näy papereista vaan tutustumisen kautta. (Kangas 2003, 13.)

On olemassa useita eri oppimistyyliä, ja usein henkilö itse tietää, mikä sopii hänelle parhaiten. Olisikin hyvä ottaa selvää, mikä oppimistyyli sopii juuri tälle tulokkaalle, ottaa se käyttöön ja tehostaa oppimista. Erilaisia oppimistyyliä ovat näkemällä oppiminen, kuulemalla oppiminen, tekemällä oppiminen, havainnointi ja kokeilun kautta oppiminen. Jotkut ihmiset kaipaavat paljon opetusta ja rohkaisua, toiset taas eivät kaipaa perehdytystä vaan haluavat oppia omin päin. (Kangas 2003, 13.)

3.5 Perehdyttämisen työkalut ja menetelmät

Perehdyttämiseen ei ole yhtä oikeaa menetelmää vaan hyvä perehdyttäjä voi muokata itselleen sopivan menetelmän. On myös mahdollista tehdä eri menetelmien variaatioita, tai käyttää useampia menetelmiä perehdyttämisen tukena.

Kun uutta työntekijää perehdytetään yritykseen, on avainasemassa perehdyttämismateriaali. Tällaisia materiaaleja ovat esimerkiksi yrityksen vuosikertomukset, turvallisuusohjeet, säännöt, erilaiset esitteet yrityksestä, joista selviää yrityksen liikeidea ja mahdollinen perehdytyskansio, tai muu tervetuloa taloon -

esite. Ihanteellista olisi, että uusi työntekijä saa tällaista aineistoa luettavakseen heti valinnan jälkeen, jotta hän voisi valmistautua työhönsä jo ennen perehdyttämävaihetta. (Kangas 2007, 9.) Tervetuloa taloon -esite on hyvä apu varsinkin lyhyissä työsuhteissa. Esite sisältää perustietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Työsuhteen keston pidetessä laajenee myös perehdytyksen sisältö käsittämään työtehtävien lisäksi kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksestä ja omasta asemasta koko organisaatiossa. Yritys voi laatia useampia esitteitä vastaamaan yrityksestä ja työympäristöstä annettavien tietojen määrää erilaisiin työsuhteisiin saapuville henkilöille. (Horn, Liski & Villanen 2007, 15-16, 19.)

Jännityksen ja kireyden laukaisemiseksi on hyvä aloittaa perehdyttäminen rauhallisesti keskustelemalla. Tämä edistää myös sosiaalistumista ja luo tulokkaalle hyvän alun työssä viihtymiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 49-50.) Keskustelun kautta päästään samalla tutustumaan opastettavaan ja tämän tietoihin sekä saadaan selville opastuksen tarve. On turha opastaa opastettavalle tuttuja asioita, mutta on kuitenkin hyvä varmistaa hänen todellinen osaamisensa. Ajankäyttö tulee suunnata asioihin jotka kaipaavat harjoittelua. (Kangas 2007, 15.) Perehdyttäjä voi esittää kysymyksiä, joiden avulla hän saa tietoa perehtyjän aiemmista kokemuksista, ja voi yhdistää näitä kokemuksia uuteen, opittavaan asiaan. Luonnollisesti myös perehtyjä esittää kysymyksiä häntä kiinnostavista, tai hänelle epäselviksi jääneistä asioista. Kysymystenasetteluilla voidaan myös tarkistaa perehtyjän oppimista ja tiedon sisäistämistä. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Perehdyttämisohjelman tai -suunnitelman laatiminen on hyvä käytäntö perehdyttämistoiminnassa. Perehdyttämisohjelmasta selviää tiedot perehdytettävästä sekä kenen toimesta, miten ja missä perehdyttäminen tapahtuu. (Horn ym. 2007, 19.) Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi selvittää miten ja mistä henkilö voi saada tarvittavia tietoja organisaatiosta, tai ainakin oman osastonsa toiminnasta. Suunnitelmassa on hyvä määrittää, kuinka laajasti tulokas tutustutetaan yrityksen strategiaan sekä työyhteisöön ja sen työskentelytapoihin. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Erilaiset testit ovat hyvä keino saada itse perehtyjä tunnistamaan omat tiedot ja taidot. Perehdyttämisen eri vaiheissa, esimerkiksi alussa ja lopussa laaditut, mahdollisimman yksiselitteiset testit stimuloivat perehtyjän tietoisuutta omasta osaamisestaan ja antavat perehdyttäjälle tietoa siitä, kuinka hyvin oppi on mennyt perille ja missä on vielä parannettavaa. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

Perehdyttämisen aikana perehtyjälle tulee paljon uutta tietoa. Näiden tietojen muistamiseksi ja ymmärtämiseksi olisikin pyrittävä luomaan perehtyjälle kokonaiskuva yrityksestä. Perehtyjän on hyvä tietää, miten asiat liittyvät toisiinsa ja miten organisaatio käytännössä toimii. Pienistä tiedonjyvistä voidaan luoda kokonaishahmotus monella tavalla. Voidaan käyttää apuna erilaisia kokonaishahmotuskaavioita tai miellekarttoja, joita perehtyjä voi perehdytyksen aikana itse tuottaa, tai joita voidaan tehdä valmiiksi perehdyttämistä suunniteltaessa. (Kupias & Peltola 2009, 154–156.)

Prosessikävely on yksi tapa tuoda kokonaiskuva yrityksen toiminnasta esimerkiksi tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä. Perehtyjän kanssa käydään siis ikään kuin läpi kaikki se, mitä työpäivä sisältää aina vaatteiden vaihdosta, työtovereiden tapaamiseen ja työprosessin luonnollisesta kulusta ruokailuun. Prosessikävelyn varrella on pysäkkejä, joilla eri työntekijät voivat esimerkiksi tuoda esille omia työtehtäviään. Pysäkeillä voi myös olla erilaista materiaalia tai tehtäviä, joiden avulla perehtyjä voi laajentaa tietopohjaansa. Olennaista prosessikävelyssä on siis kokonaiskuva luominen yrityksen toiminnasta ja tavoista. (Kupias & Peltola 2009, 157–158.) Tällaisen harjoittelun kautta voidaan myös varmistaa, että tulokas tietää miten ja mistä hänen seuraava työpäivänsä alkaa ja mitä hänen tulee tehdä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Olisi hyvä antaa perehtyjälle erilaisia työnkuvaan liittyviä tehtäviä ja harjoituksia aina mahdollisuuden tullen. Näiden tehtävien tulee olla todellisia tai todellisen kaltaisia, ja perehtyjän tulee saada onnistumisestaan välitöntä palautetta. On tärkeää, että myös perehtyjä itse arvioi suorituksensa laadun ja oppii tekemästään. Perehtyjälle voidaan esimerkiksi antaa jokin tapaus tai kuviteltu työtilanne, josta hänen tulee selvittää, tai vaihtoehtoisesti hänen tulee suorittaa jokin aiemmin perehdytyksessä opittu asia, esimerkiksi laskun tekeminen. (Kupias & Peltola 2009, 161.)

Perehtyjälle voidaan antaa lukumateriaalia, jonka avulla hän voi omalla ajallaan tai omin päin tutustua perehdytyksen keskeisiin asioihin. Tällaisten lukutehtävien tarkoituksena on aktivoida perehtyjää huomaamaan oma osaamisensa ja muokkaamaan lisäkysymyksiä asioista, jotka jäävät ehkä epäselviksi. Lukutehtävien annossa tulee kiinnittää huomiota asiasisältöön ja materiaalin määrään, jotta haluttu tulos saataisiin aikaan. Materiaali voi olla jokin organisaation valmis materiaali tai perehdyttäjän laatima materiaali. Se voi pitää sisällään kysymyksiä, jotka vaativat perehtyjää käsittelemään juuri lukemaansa tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 161–163.) Esimerkiksi perehdytyskansio on tällainen lukumateriaali.

Perehtymispäiväkirjan avulla perehtyjä voi jäsenellä saamaansa tietoa ja pohtia opittavaa asiaa. Perehtymispäiväkirjan tarkoituksena on tukea perehtyjän pohdiskelevaa työskentelyä, eikä sen ole pakko tapahtua kirjallisessa muodossa. Päiväkirja voi toteutua myös suullisesti, esimerkiksi esittämällä kysymyksiä pienryhmissä ja vastaamalla niihin. Perehtymispäiväkirjan tuottamisen helpottamiseksi, se voidaan luoda yhteistyössä esimerkiksi perehdyttäjän tai jonkun toisen perehtyjän kanssa. Kirjoitettuun muotoon laaditussa perehdytyspäiväkirjassa on se hyöty, että sen pariin voi palata perehdyttämisen jälkeenkään. (Kupias & Peltola 2009, 163–165.)

3.6 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus yrityksessä

Perehdyttäminen on aina lähimmän esimiehen tai koulutettujen perehdyttäjien vastuulla. Myös muut työntekijät on ohjeistettava perehdyttämiseen, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. Suurissa organisaatioissa perehdyttäminen voidaan hoitaa järjestämällä perehdytysjaksoja, joiden aikana perehdytetään useita uusia työntekijöitä. Pienissä yrityksissä yhtenäinen perehdytys on hankalampi järjestää, ja uuden työntekijän tuominen työyhteisön tuottavaksi jäseneksi vie aikaa. (Kangas 2003, 14.)

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda perehdytettävälle kuva organisaatiosta ja hänen paikastaan siinä. Tulokkaalle pyritään luomaan positiivinen kuva työpai-

kasta, ja luoda hyvä yhteistyö hänen ja muiden yritysten henkilöiden välille. Hyvä perehdytys lyhentää oppimisaikaa ja poistaa epävarmuutta. Puutteellisten tietojen ja taitojen johdosta syntyvät virheet ja tapaturmat voidaan kitkeä kattavalla perehdytyksellä ja työnopastuksella. (Lepistö 2000, 65.)

Perehdyttämisestä yrityksessä vastaa lähin esimies. Esimies on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta sekä viimekädessä myös opastuksen asianmukaisuudesta. Esimies ei välttämättä itse osaa opastettavia töitä joten hän voi delegoida perehdyttämisen kokeneelle työntekijälle. Esimies myös valmentaa työyhteisön uuden työntekijän tuloon. (Lepistö 2000, 66.) Perehdytyksen toteutuksessa ovat mukana myös muut työntekijät ja asiakkaat. Myös työsuojelu- ja työterveyshenkilöstöltä voi hakea tukea perehdyttämiseen. (Mäntynen & Penttinen 2009, 2.)

Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu muun muassa yrityksen ja organisaation esittely, avainhenkilöiden esitteleminen ja tilojen esittely. Työnopastajan tehtävänä taas on opettaa tulokkaalle työt ja työmenetelmät sekä työvälineiden käyttö ja muut toiminnot. Nämä tehtävät voivat olla myös yhden perehdyttämiseen ohjeistetun henkilön vastuulla. (Lepistö 2000, 66.)

Opastajan on hyvä valmistautua työnopastustilanteeseen käymällä ensin itse läpi opastettavat aiheet ja käyttöohjeet sekä miettiä kysymyksiä, joilla varmistetaan oppimista (Kangas 2007, 15). Opetustilanteessa opastettavalle annetaan kokonaiskuva työstä ja siihen liittyvistä asioista. Kokonaisuus kannattaa koota pienistä kokonaisuuksista, jolloin tiedot opitaan varmemmin. Tässä vaiheessa on myös hyvä esittää kysymyksiä puolin ja toisin ja kannustettava opastettavaa esittämään kysymyksiä epäselvistä asioista. (Kangas 2007, 15.)

Opastuksen jälkeen voidaan tehdä mielikuvaharjoitteita opituista tehtävistä ja toiminnoista opitun varmistamiseksi. Mielikuvaharjoittelussa oppilas kertaa mielessään opittua asiaa ennen varsinaista työsuoritusta. Mielikuvaharjoittelu voi olla jopa yhtä tehokasta kuin konkreettinen työn teko. (Juuti & Vuorela 2002, 51) Tämän jälkeen kokeillaan ja harjoitellaan taitoja opastettavan toimesta opasta-

jan seuratessa työskentelyä. On myös tärkeää arvioida tulosta ensin opastettavan ja sitten opastajan toimesta. (Kangas 2007, 16.)

Opitun lopullinen varmistaminen tapahtuu, kun opastettava toimii täysin itsenäisesti opastajan seuratessa työskentelyä vain silloin tällöin. Tietojen ja taitojen todellinen sisäistäminen voidaan nähdä viimeistään silloin, kun opastettava saa itse näyttää kykyjään opastajana. (Kangas 2007, 16.)

Perehdytys ja työnopastus on jatkuva prosessi, jolla lisätään henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Kun yrityksessä pyritään kehittämään osaamista tarpeen mukaan perehdytyksen ja työnopastuksen avulla, voidaan välttää työtapa-turmia ja poissaoloja sekä parantaa yrityksen laatua. (Mäntynen & Penttinen 2009, 2.)

3.7 Perehdyttämisen merkitys yrityksessä

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tekevät tulosta välittömästi työn aloittamisen jälkeen. Perehdyttämistoiminnan tavoite onkin tuoda uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi.

Perehdyttämällä pyritään välttämään virheitä. Laatuongelmat lisääntyvät tyypillisesti henkilöstön vaihtuvuuden myötä. Hyvän perehdytyksen avulla yritys voi välttyä reklamaatioilta, kustannuksilta ja maineen menetykseltä, joita kokematon työntekijä voi aiheuttaa. Myös henkilöstö voi reagoida huonoon laatuun, jonka seurauksena työhön sitoutuminen vähenee ja motivaatio heikkenee. Tämä taas aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta, joka voi joissain tilanteissa tarkoittaa myös asiakkaan menetystä luotettavan asiakaspalvelijan mukana. Uuden asiakkaan hankkiminen menetetyn tilalle voi tulla kalliiksi, ja menetetty asiakas vähentää aina kassavirtaa. Perehdyttäminen on siis sekä loogisesti, että liiketaloudellisesti välttämätöntä, ja se kasvattaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

Maailmassa, jossa kilpailu osajista kiristyy, myös työntekijä valitsee työpaikkansa. Kun perehdyttämiseen kiinnitetään huomiota, luodaan samalla positiivista työnantajakuvaa niin tulokkaille kuin vanhoillekin työntekijöille. Perehdyttämisen laatu voi näin osaltaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja sillä voidaan ennaltaehkäistä tarpeetonta henkilöstön vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Perehdytyksen puuttuessa työntekijällä voi esiintyä epävarmuutta työtehtävissä ja -tavoissaan vielä kauan työn aloittamisen jälkeen (Hokkanen ym. 2008, 62.). Tästä voidaan päätellä, että perehdyttämisen ja rohkaisevan palautteen kautta oppineella työntekijällä on vahvempi itseluottamus kuin henkilöllä, joka on joutunut opettelemaan asiat omin päin.

Uudella työntekijällä voi olla hallussaan tuoreita tietoja alalta, sekä arvokkaita ideoita yrityksen kehittämiseksi. Perehdyttämisessä olisikin tärkeä rohkaista tulokasta jakamaan näkemyksiään ja kiinnittää huomiota siihen, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

4 Osaamisen kehittyminen työssä

4.1 Osaamisen mittarit

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet Balanced Scorecard -mittariston, joka on kokonaisvaltaisen yrityksen seurannan väline. Sen avulla voidaan mitata muun muassa osaamisen strategista merkitystä. Mittaristo sisältää neljä ulottuvuutta, joita ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sekä taloudellinen perspektiivi. Nuo alueet ovat kilpailukyvyyn kannalta keskeisiä ja ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Mittaristo auttaa kohdentamaan suorituksen arviointia ja kehittämistarpeita. (Viitala 2004, 175–176.)

4.2 Osaamisen jakaminen ja kehittäminen

Ydinosaaminen on tärkeä elementti yrityksen kilpailustrategiassa. Sillä tarkoitetaan osaamista, jota kilpailijan on vaikea kopioida ja jolla asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa palveluihin. Tätä ydinosaamista pyritään kehittämään ja lisäämään innovaatiotoiminnan ja oppimisen avulla. (Viitala 2004, 177.)

Ikujiro Nonaka on jakanut tiedon kahteen osaan tiedon tasojen perusteella. Voidaan ajatella, että ydinosaaminen koostuu kahdesta osa-alueesta: hiljaisesta tiedosta ja täsmällisestä tiedosta. Hiljainen tieto on kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa, niin sanottua ammattitaitoa ja osaamista, jota ei voi sanoin selittää. Täsmällinen tieto taas on teoreettista tietoa, jota voidaan oppia esimerkiksi erilaisten materiaalien kautta. Nonaka on myös luonut teoreettisen mallin kuvaamaan hiljaisen tiedon siirtymistä kommunikaation kautta ilmaistavissa olevaksi tiedoksi ja edelleen yrityksen sisäiseksi hiljaiseksi tiedoksi. Jotta hiljainen tieto sulautuisi vanhempien osaajien tietoisuudesta koko yrityksen voimavaraksi, tulee yrityksessä tapahtua sosialisatiota, eli yhden tai useamman osaajan vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Kun nämä osaajat toimivat ja artikuloivat yhdessä, hiljainen tieto muuttuu yhteiseksi osaamiseksi. Jos tällainen hiljainen tieto halutaan kirjata ylös, on se yhdistettävä johonkin jo olemassa olevaan tietoon ja muokattava yrityksen kannalta käyttökelpoiseen muotoon. Kirjallinen aineisto voi olla esimerkiksi raportti, toimintaohje tai tiedote. Nämä tuotokset ovat yksilön käytettävissä ja sovellettavissa, ja jokainen työntekijä voi sisäistää tiedon omiin työtehtäviinsä ja tarpeisiinsa sopivalla tavalla. (Viitala 2004, 178.)

Jo onnistuneen perehdyttämisen kautta tulokkaalle siirretään yrityksessä olevaa hiljaista tietoa. Sosiaalistumisprosessissa tapahtuva työyhteisön toimintamallien esitleminen antaa virallisimmissakin opastustilanteissa tulokkaalle tietoa myös yrityksen kulttuurista ohjaavista näkökulmista ja ajattelutavoista. (Juuti & Vuorela 2002, 53-54.)

Nonaka on määritellyt myös niin sanottuja ihanteellisia tiloja hiljaisen tiedon jakamiseen ja tiedon luomiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimit, kehittämiss ryhmät ja palaverit, virtuaalinen areena, eli esimerkiksi Internet tai mikä tahansa tilanne, jossa uutta tietoa sovelletaan käytännön toimintaan, eli esimerkiksi ohjaustilanne. (Viitala 2004, 179.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena on työtehtävien suorittamisen tehostuminen, organisaation oppiminen sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantaminen. Kehittämistä tulisikin tapahtua koko työsuhteen ajan tarpeen vaatiessa. (Viitala 2004, 194-195.)

Ennen varsinaista kehittämistä tulee tehdä osaamiskartoitus, jonka avulla saadaan selville henkilöstön osaamistarpeet. Tällaisen osaamiskartoituksen tekemiseksi voidaan käydä kehityskeskusteluja, joissa saadaan aikaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Näiden kehityssuunnitelmien pohjalta laaditaan koko yritystä koskeva kehittämissuunnitelma, joka tukee koko yrityksen strategiaa. Kehittämissuunnitelmassa määritellään asiat, joissa halutaan kehittyä, tavoiteosaamistaso, toimenpiteet, osallistujat, aikataulu, tulosten seuranta, budjetti ja kehittämissuunnitelma. (Viitala 2004, 197–199.)

4.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämistä voidaan harjoittaa sekä yksilötasolla, että ryhmänä tai vaikka koko yhteisön tasolla. Erilaisia kehittämismenetelmiä ovat tiimityö, yhteistyö, koulutus, tukihenkilö- ja kummitoiminta, kehityskeskustelut, työkykyä ylläpitävä toiminta, yhteiset keskustelutilaisuudet, työnohjaus, konsultaatio ja mentorointi, videokeskustelut, toisten työhön tutustuminen, yrittäjyyden omaksuminen, kehitysrytmiin osallistuminen, monitaitoisuus, sijaisuudet ja varamiesjärjestelmä, työkierto, kirjallisuus, ammatillinen koulutus, monimuoto-opiskelu sekä tutustumiskäynnit ja toisilta oppiminen. (Viitala 2004, 201.)

Toisten työhön tutustumisen ja työkierron, niin sanotun Action learning -menetelmän ja ristiinkoulutuksen tarkoituksena on monipuolistaa henkilön

osaamiskenttää. Kaikkien näiden menetelmien pääperiaatteena on perehdyttää henkilö johonkin organisaation toiseen työtehtävään kuin omaansa. Näin henkilö myös oppii tuntemaan organisaation koko tuotantoprosessin, ja on näin kykenevä toimimaan paremmin omatoimisesti. (Viitala 2004, 201.)

Mitä tahansa työtehtävää voidaan monipuolistaa ja lisätä vastuuta sekä haasteita. Henkilölle voidaan antaa erityistehtävä, joka laajentaa tämän näkemystä työstä ja organisaatiosta. (Viitala 2004, 202.) Mentor- ja kummitoiminta edesauttaa hiljaisen tiedon liikkumista organisaatiossa. Mentorina tai kummina toimiikin siis yrityksen seniorijäsen, jolta löytyy kokemuseräistä tietopohjaa. (Viitala 2004, 202.)

Keskeinen henkilöstön kehittämismuoto, eli koulutus on mahdollista järjestää eri tavoin. Kouluttamiseen voidaan käyttää ulkopuolista organisaatiota, joka suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen. Ulkopuolisen tahon käyttämisen ongelmana voi olla se, ettei organisaatiosta olla tarpeeksi tietoisia eikä koulutus näin ollen vastaa sen tarpeisiin. Organisaatiossa voi myös olla oma koulutusyksikkö, joka tuntee organisaation. Koulutusta voidaan myös järjestää kiinteästi työpaikalla, jolloin kouluttajana toimivat osaavat työntekijät tai esimies, joilta voi valitettavasti löytyä vain arkikokemusta eikä juurikaan tuoreita ulkopuolisia näkemyksiä. (Viitala 2004, 205.)

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Sen lopputuotteena on usein jokin konkreettinen tuote kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti, esite tai tapahtuma. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu käytännön toteutus ja sen raportointi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan usein kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus tai konsultaatio aineiston keräämiseksi. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 51–53, 57–58.) Oman opinnäytetyöni loppu-

tuotteena on toimiva perehdytyskansio ja raportti. Raportista selviää perehdytyskansion tuottamisen prosessi, tarkoitus ja taustat.

Toiminnallinen opinnäytetyö ei vaadi tutkimuskysymyksiä tai tutkimusongelmaa. Se kuitenkin kaipaa tietoperustaa ja teoreettisen viitekehyksen (Vilkkä & Airaksinen 2004, 30.) Saadakseni työlleni tietoperustaa ja taustatietoa olen tehnyt kysymyksiä toimeksiantajan henkilöstölle ja havainnoinut vastaanoton toimintaa.

Toiminnallisen opinnäytetyön tuote on aina tarkoitettu jollekin tai jonkun käytettäväksi. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 38.) Alun perin oman opinnäytetyöni kohderyhmänä oli Hotel GreenStarin Joensuun toimipisteen tulevat, uudet työntekijät. Perehdytyskansion oli tarkoitus toimia tutustumisoppaana uusille työntekijöille ja perehdytyksen apuvälineenä henkilöstölle. Kohderyhmä kuitenkin laajeni työn edetessä. Tuottamani perehdytyskansio on nyt mahdollista ottaa käyttöön lähes kokonaisuudessaan myös GreenStar -hotelliketjun tulevaisuudessa avattavissa toimipaikoissa, ja se on tarkoitettu kaikkien hotellissa työskentelevien henkilöiden tarkasteltavaksi.

5.2 Havainnointi

Havainnointini oli osallistuvaa havainnointia, sillä se tapahtui kokemisen ja tekemisen kautta. Kun havainnointi tapahtuu osana osallistumista, on tutkijalla ikään kuin kaksoisrooli; tutkijan ja ihmisen rooli (Aaltola & Valli 2007, 152). Itse toimin ensisijaisesti vastaanoton tehtävissä ja havainnointi oli toissijaista, työtehtävien ohessa tapahtuvaa toimintaa.

Havainnoinnissa muistinvaraiset muistiinpanot eivät riitä vaan havainnoinnit tulee kirjata ylös. Muistiinpanojen tekeminen ei saa häiritä asioiden luonnollista kulkua, vaan niiden tekemistä varten on varattava sopiva tila. (Aaltola & Valli 2007, 161) Itse käyttämäni eräänlaisen muistion ylläpito on esimerkiksi hyvä tapa havaintojen kirjaamiseen pitkällä tähtäimellä. Kirjasin satunnaisesti ylös huomiota herättäviä asioita harjoittelun aikana ja koko opinnäytetyöprosessin

varrella. Keräsin tekemäni havainnot, keskustelujen aikana tekemäni muistiinpanot sekä materiaalit, joita sain hotellilta käyttöni yhtenäiseen kansioon, josta ne oli helppo ottaa esille tarvittaessa.

Oman harjoitteluni kautta pystyin havainnoimaan myös perehdytyksen laatua omalla kohdallani. Minut perehdytettiin yrityksen toimintaan hyvin käytäntöpainotteisesti. Eri toimintojen opettelu tapahtui ensin toista työntekijää seuraten ja sen jälkeen itse kokeilemalla. Ensimmäisenä päivänä autoin aamiaisen laittossa ja harjoittelin varausten tekoa vahvistamalla Internetin kautta tehtyjä varauksia varausohjelmalla. Melko pian sain myös vastata sähköposteihin toisen työntekijän tukemana. Kun varausohjelman käyttö oli hallussa, sain vastata puhelimeen sekä kirjata asiakkaita sisään ja ulos. Minkäänlaista perehdytysaineistoa tai muitakaan ohjeistuksia esimerkiksi varausohjelman käyttöön ei ollut. Mielestäni perehdytyskansion olemassa olo olisi tuonut varmuutta työntekoon nopeammin, sillä vaikka kysymällä asiat selvisivät, välillä oli hieman kiusallista kysyä joitain asioita toistamiseen. Nämä epäselvät asiat olisi voinut selvittää kivuttomammin perehdytyskansiossa.

Perehdytyskansiossa luetellut päivittäiset tehtävät kasasin lähinnä omien havaintojeni ja kokemusteni perusteella, ja tarkistin asiat lopulta yritykseltä. Myös erilaiset käyttöohjeet tiivistin laajoista oppaista oman kokemukseni avulla yksinkertaiseen muotoon niin, että ne olisivat vasta-aloittavalle työntekijälle mahdollisimman helppolukuisia ja yksinkertaisia työn alkuun pääsemisen kannalta. Lisäksi kokosin hotellin palvelut -osioon oman harjoitteluni kautta itselleni selvinneitä asioita pysäköinnistä, aamiaisesta ja vastaanoton oheispalveluista. Tähän osioon käytin myös Hotel GreenStarin kotisivuilta löytyviä tietoja. Toimintamallit kappaleesta selviää palautteiden keräys- ja käsittelytavat, löytötavaroiden käsittely, työympäristöön ja sisäiseen viestintään liittyvät seikat sekä varauskanavat ja hotellin asiakasryhmät pääpiirteittäin. Toimintamallit -kappaleen kokoamiseen käytin niin ikään pohjana omia kokemuksiani.

5.3 Haastattelut ja konsultaatiot

Puolistrukturoitu haastattelu on sellainen, jossa haastateltavalle esitetään kysymyksiä, joihin hän saa vastata omin sanoin. Kun kysymyksiä esitetään tietyistä teemoista, on kyseessä teemahaastattelu. Omat haastatteluni olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, sillä olin miettinyt haastatteluille teemat, mutta niiden lisäksi valitsin tarkkoja kysymyksiä, joita esitin haastateltaville. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten laajuus ja järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen. Pääasia on, että kaikki suunnitellut asiat käydään läpi jokaisen haastateltavan kesken. (Aaltola & Valli 2007, 27-28.)

Alun perin minun oli tarkoitus tehdä jokaiselle vastaanoton työntekijälle suulliset haastattelut, mutta aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi lähetin kysymykset sähköpostitse. Perehdytyskansion kokoamiseksi oli lisäksi käytävä useita keskusteluja, joten näin säästettiin molempien aikaa. Tunsin myös, että lähettämällä kysymykset työntekijöille, heillä olisi paremmin aikaa miettiä vastauksiaan. Sain lopulta laaja-alaiset vastaukset yhdeltä vastaanoton pitkäaikaisimmalta työntekijältä ja koin, että laatu korvaa määrän ja kokemus tuo mukanaan luotettavia ajatuksia.

Lähetin kysymykset myös hotellin johdolle, joka vastasi kysymyksiin niin ikään sähköpostitse. Kävin kuitenkin myös henkilökohtaisia neuvotteluja hotellin johtaja Kristian Ikosen kanssa. Keskustelujen pohjalta määrittelimme perehdytyskansion sisällön.

Keräsin aineistoa perehdytyskansiota varten suoraan vastaanoton arkistoista yhdessä vastaanottovirkailijan kanssa, ja muokkasin niistä perehdytyskansioon sopivia selkeitä ja ytimekkäitä ohjeita. Tällaisia olivat muun muassa Amadeus-varausohjelman ja Vision-avainkorttiohjelman käyttöohjeet, ohjeistukset kahvi-automaatin puhdistukseen, tukun tilaukseen sekä hintojen ja saatavuuden päivittämiseen varauskanaville. Lisäksi pyysin vastaanoton työntekijöiltä neuvoja perehdytyskansiota varten, ja muun muassa kertomaan suullisesti joistakin vastaanoton toiminnoista, joihin ei ollut olemassa kirjallisia ohjeita ja lisäsin näitä tietoja perehdytyskansioon.

Joitakin tietoja yrittäjien taustoista sain selville jo harjoitteluaikana, mutta käytin niiden kokoamisessa hyväksi myös Internet-lähteitä. Kristian Ikonen antoi myös lisätietoa yrittäjien taustoista. Kansion kokoamisen loppuvaiheessa tarvitsin tietoa vielä konkreettisista toimenpiteistä, joita yritys tekee yhteistyössä esimerkiksi ENO-verkkokoulun kanssa. Myös nämä tiedot sain Ikoselta.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusaineistojen keruu ja sen säilyttäminen liittyvät olennaiselta osalta luotettavuuteen (Kuula 2006, 24). Opinnäytetyötä varten saatuja tietoja ja aineistoa tulee käyttää vain perehdytyskansion kokoamistarkoitukseen ja niitä on pidettävä luottamuksellisina ja salaisina. Opinnäytetyön valmistuttua aineistot tulee luovuttaa toimeksiantajalle tai hävittää asianmukaisella tavalla. (Kuula 2006, 88–89) Hotel GreenStarille tuotettu perehdytyskansio on luokiteltu salaiseksi, joten sitä ei julkaista opinnäytetyöraportin yhteydessä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Haastattelujen ja havainnoinnin olosuhteet on tuotava esille, ja mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat otettava huomioon aineistoa tulkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 214–215.)

Tutkittavat henkilöt tulee aina informoida osallistumisestaan tutkimukseen asianmukaisella tavalla. Suullinen asianosaisten informointi ja vapaaehtoinen suostumus riittävät silloin, kun haastattelut ovat muistiinpanoihin nojaavia eikä tutkittavien nimitietoja tarvita. (Kuula 2006, 119.)

Aineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä tulee ottaa huomioon myös salassapito-velvollisuus, joka koskee viranomaisiksi luettavien tutkijoiden lisäksi myös opiskelijoita. Vaitiolovelvollisuus sitoo minua pitämään salassa ihmisiltä suoraan kerättyjen aineistojen, eli tässä tapauksessa haastattelujen kautta saatujen tietojen antajan nimitiedot. Aineistossa tai tutkimusaineistosta tutkimusmielessä käydyt keskustelut ovat sallittuja asianosaisten kesken. (Kuula 2006, 90–92.)

6 Johtopäätökset

6.1 Haastattelujen analysointi ja johtopäätökset

Ensimmäisen haastattelun (liite 1) toteutin marraskuussa. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää perehdytyskansion tarve yrityksessä, sekä kartoittaa yrityksen perehdyttämishistoriaa. Esimiehen haastattelukysymykset on laadittu siten, että niistä selviäisi hotellin perehdytyshistoria perehdytyksen suunnittelun näkökulmasta. Vastaanotolle esitetyt kysymykset olivat enemmän työntekijän ja itsekin yrityksestä perehdytystä saaneen näkökulmaan laaditut.

Esimies vastasi kysymyksiin lyhyesti ja tiivistetysti ja toivoi samaa myös perehdytyskansiolta. Hänen mukaansa perehdytys on aiemmin hoidettu yrityksessä kohtuullisesti ja käytäntöpainotteisesti. Hän myös huomioi, että perehdytyksen laatu korvaa määrän, eli liika perehdytys voi olla jopa turhaa.

Esimiehen vastauksista selviää, että kyseessä on pk-yritys, jossa vaihtuvuus on vähäistä, lähinnä harjoittelijapohjaista. Tämän vuoksi perehdytyskansiolle pyrittiin tuomaan lisää käyttöarvoa, ja se kohdistettiin myös mahdollisten tulevien toimipisteiden aloitusmateriaalisiksi, josta selviää Hotel GreenStarin perusidea, historia ja joitain käytännön seikkoja, jotka ovat ehkä käytössä myös muissa kuin Joensuun toimipaikassa.

Perehdytyskansion tehtävänä olisi esimiehen mukaan tuoda pohja perehdytykselle, ja vastaanoton työntekijöiden tehtävänä on opettaa loput. Ennen työsuhteen alkua perehdytyksen on yrityksessä hoitanut vastaanotto ja johto, työn alkaessa vastaanotto ja työsuhteen edetessä myös johto. Perehdytys tapahtuu siis pääosin muiden työntekijöiden, kuin esimiesten toimesta, koska tekijöitä on rajallisesti, vaihtuvuus pieni ja asiat muuttuvat jatkuvasti. Kaikkea vastaanotosta löytyvää materiaalia käytetään perehdytyksessä hyväksi. Lisäksi vapaamuotoinen perehdytys voidaan tehdä esimiesten toimesta.

Perehdytyksen laatua voitaisiin esimiehen mielestä parantaa tai kehittää laatimalla perehdytykselle riittävän yksinkertainen runko. Hänen mukaansa perehdytyskansion tulee olla yksinkertainen ja tiivis paketti, josta selviävät ne tarpeelliset perusasiat, jotka uuden työntekijän olisi hyvä tietää ennen työn alkua. Sen avulla tulokkaan olisi mahdollista siirtyä nopeasti työhön varsinkin kiireisenä aikana. Esimiehen mukaan kaikkea ei tarvitse kertoa perehdytyskansiossa, vaan loppu selviää käytännössä.

Vastaanoton mukaan hyvään perehdyttämiseen vaikuttaa se, kuinka nopeasti pääsee itse kokeilemaan asioita ja näyttämään osaamisensa. Alun opetus on tärkeää, mutta vierestä seuraamalla ei opi yhtä hyvin, kuin itse kokeilemalla. On myös varmistettava, että perehdytettävä osaa asian ennen kuin hänet jätetään työskentelemään täysin itsenäisesti. Tärkeää on myös, että asia opitaan kerralla oikein ja virheet karsitaan heti.

Perehdytys on vastaanoton vastausten mukaan aiemmin hoidettu suullisesti kädestä pitäen niin, että tulokkaalle on kerrottu sanallisesti yrityksen toiminnasta ja tavoista, ja kysymällä on saatu varmuutta asioihin. Tuottamani perehdytyskansion avulla nämä tiedot ovat tulokkaan tiedossa jo hänen saapuessaan töihin, ja hän voi heti keskittyä käytännön toimiin, jotka hän on niin ikään jo kertaalleen käynyt läpi perehdytyskansioista. Perehdytyskansio on siis tukena tulokkaan omatoimisen ja itsenäisen työskentelyn aloittamisessa, kun hän voi tarkistaa asiat myös kansioista, eikä tarvitsekaan välttämättä kollegan apua jokaisessa asiassa.

Työntekijä oli saanut kattavan ja riittävän perehdytyksen harjoittelun aikana, jolloin kaikki asiat ovat viimeistään pikkuhiljaa tulleet esille, eikä mikään ole jäänyt epäselväksi. Hän on myös itse toteuttanut perehdyttämisen samoja periaatteita, kuin omassa perehdytyksessään oli käytetty. Toimintaohjeita tai parannusehdotuksia omiin toimintatapoihin hän ei ole saanut.

Työntekijä ei ole aiemmin nähnyt perehdytyskansiota käytännössä, joten hän ei osannut sanoa kokemuksesta, mitä siihen voitaisiin sisällyttää. Hän toivoi kuitenkin, että kansioista löytyisi selkeitä ohjeita vastaanoton tärkeimpien ohjelmien

käyttöön. Hänen mielestään tekemällä oppii paremmin, kuin lukemalla paperilta ohjeita. Hän ei ole nähnyt yhtenäisen perehdytyskansion puuttumista suurena haittana, mutta myöntää, että perehdytyskansioista voi olla hyötyä.

Joulukuun alussa kävimme Kristian Ikonen kanssa keskustelun siitä, mitä perehdytyskansioon itse asiassa laitetaan ja mitä siitä jätetään pois. Itselläni oli mukana jo alustava runko perehdytyskansion sisällöstä, minkä lisäksi Ikonen toivoi, että perehdytyskansioista löytyisi tietoa yrittäjien historiasta sekä ympäristöasioista, joihin kuuluvat muun muassa yhteistyö UNESCO:n ja ENO-verkkokoulun kanssa ja rakennuksen suunnittelufilosofia sisustus- ja pohjaratkaisuineen sekä joutsenmerkki. Perehdytyskansioista tulisi selvittää myös työympäristön kuvaus, sekä vastauksia asiakkaiden tyypillisimpiin kysymyksiin ja ongelmiin.

Keskustelun pohjalta muokkasin perehdytyskansion painopisteiksi yrityksen laajan esittelyn sekä työhön liittyvät ohjeistukset. Näin syntyivät Tervetuloa taloon! - ja Tervetuloa töihin! -osiot. Perehdytyskansioon ei sisällytetty työsuhdeasioita, sillä niiden koettiin olevan niin muuttuvaa tietoa ja sellaista, jonka esimiehen tulisi mieluummin antaa henkilökohtaisesti työntekijälle tarvittaessa. Ikonen ehdotti, että kansioon tulisi liittää asiakkaiden tyypillisimpiä haasteita, joiden kokoamiseksi minun kannattaisi käyttää vastaanoton työntekijöiden tietotaitoa.

Joulukuun puolessa välissä lähetin vastaanotolle sähköpostia asiakkaiden tyypillisimpiin haasteisiin ja niiden ratkaisuihin liittyen. Tässä on lista asioista, joita vastaanotto toi esille:

- TV:n toimintahäiriöt
- Huoneen valaistuksen toimimattomuus
- Autopaikkoihin liittyvät ongelmat
- Avainkortin käyttöön liittyvät ongelmat
- Epäselvyydet varavuoteen sijainnista/käytöstä
- Sisään ja uloskirjautumiseen liittyvät kysymykset
- Opastus – ravintolat, eri paikkojen reittiohjeet ja aukioloajat.

Näistä asioista esiintyi harjoitteluni aikanakin useita kysymyksiä, joten lisäsin vastaanoton ehdotukset kokonaisuudessaan perehdytyskansioon. Kokosin lisäksi harjoitteluaihana kohtaamiani haasteita ja ratkaisuja kansion listaan.

6.2 Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos – perehdytyskansio

Tuottamani perehdytyskansio (liite 2 – Perehdytyskansion sisällysluettelo) toimii oppaana uusille työntekijöille työsuhteen laadusta riippumatta. Perehdytyskansio tuo esille tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista, sekä vastaanotossa tarvittavista käytännön asioista. Perehdytyskansiota voidaan käyttää myös muissa Hotel GreenStarin tulevilla toimipaikoissa, minkä vuoksi se kattaa lähinnä ketjun yleiset tiedot.

Perehdytyskansion ensimmäinen osa, eli niin sanottu Tervetuloa taloon! -esite sisältää perustietoa hotellista. Siitä löytyy tietoa yrittäjien taustoista, hotellin ympäristöasioista, palveluista, toimintamalleista, asiakasryhmistä ja varauskanavista. Lisäksi osiossa on viittauksia siihen mistä tarpeellisia tietoja vastaanotossa löytyy.

Yrittäjien taustat kappaleessa on pyritty kertomaan perheyrietyksen historiasta ja nykyhetkestä. Siinä kerrotaan, mitä muita toimipaikkoja perheyrietyksellä on tällä hetkellä ja mitkä ovat Hotel GreenStarin toiminnasta vastaavien henkilöiden taustat. Toisessa kappaleessa on pyritty kuvaamaan Hotel GreenStar lyhyesti, eli esille on tuotu muun muassa hotellin rakennusvuosi, huoneiden määrä, palvelut ja hinnat. Ympäristöasiat -kappaleessa on esitelty Hotel GreenStarin UNESCO- ja ENO-verkkokoulu -yhteistyö sekä joutsenmerkki ja toimenpiteet, joita se edellyttää.

Hotellin palvelut kappaleessa on kuvattu huoneet ja kerrottu, mitä muita palveluita hotellilla on tarjota. Kappaleessa on selvitetty muun muassa aamiaiseen ja pysäköintiin liittyvät asiat, Internet-yhteyden käyttö, vastaanoton palvelut sekä saunan ja kokoustilojen käyttömahdollisuudet hotellin ulkopuolella.

Toimintamallit -kappaleessa on tuotu esille palautteiden keräys ja löytötavaroitten käsittelyasiat sekä työympäristö ja sisäinen viestintä. Kappaleessa on myös eritelty Hotel GreenStarin pääasiakasryhmät ja heidän ominaispiirteensä ja odotusarvonsa. Lisäksi kappaleesta löytyy eri varauskanavat sekä tietoa yrityksen omavalvonnasta, turvallisuudesta ja viittaus pelastussuunnitelmaan.

Toisesta osiosta, eli niin sanotusta Tervetuloa töihin! -oppaasta selviää työvuo- rojen kulku, sekä ohjeet eri toimintoihin, kuten Amadeus varausohjelman, Emv - korttimaksuohjelman ja Vision -avainkorttiohjelman käyttöön sekä kassan tilitykseen. Osiosta löytyy ohjeet myös kahviautomaatin pesemiseen, hintojen päivittämiseen varauskanaville sekä tukun tilaamiseen. Lisäksi kappaleesta löytyy muita tarpeellisia tietoja, joita vastaanotossa voi tarvita, esimerkiksi asiakkaan tyyppisimmät haasteet sekä opastus osio, eli lista Joensuun keskustan ruoka- paikoista sekä matkailijan tarvitsemista palveluista.

Perehdytyskansion pituus on 34 sivua, mukaan lukien viiden sivun mittainen perehdyttämisen tarkistuslista. Kansio on siis kompakti paketti tarpeellista tietoa ja aineistoa, jonka avulla yritys voi tehostaa perehdyttämistoimintaansa. Kansio on tuli olla helposti muokattavissa ja päivitettävissä, minkä vuoksi se löytyy sekä sähköisessä muodossa, että paperisena versiona. Perehdytyskansio toimii oppaana, jota kaikki yrityksessä toimivat henkilöt voivat tarvittaessa tarkastella ja päivittää.

Perehdytyskansion lopusta löytyy perehdyttämistä helpottava tarkistuslista, jonka avulla voidaan tehostaa perehdytystä. Perehdyttämisen tarkistuslista (liite 3) sisältää asioita, joita perehdyttämisessä olisi hyvä ottaa esille. Sen kohdat koostuvat pääasiassa perehdytyskansion teemoista, mutta siitä löytyy myös muita perehdytyksen kannalta tärkeitä kohtia. Tarkoitus on, että sekä perehdyttäjä että perehtyjä käyttävät listaa opetuksen seurannassa ja oppimisen varmistamisessa. Listaa voidaan käyttää perehdytyksen tukena myös tekemättä siihen merkintöjä. Listalle voidaan tarvittaessa lisätä yrityksen kannalta tärkeitä asioita, ja karsia pois epäolennaisia kohtia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 8.)

7 Pohdinta

Ennen aiheeseen tarttumista en ollut päässyt tutustumaan perehdytyskansioon käytännössä. Olin kuullut ystävieni kokemuksia sellaisen käytöstä, ja tiesin sen olevan hyödyllinen väline työhön ja työpaikkaan tutustumisen kannalta. Käymällä läpi erilaisia perehdytyskansioita opin, mitkä asiat ovat perehdytyksen kannalta tärkeitä tuoda esille.

Raportin tietoperusta antaa laajasti tietoa perehdytyksestä ja osaamisen kehittämisestä, joita yrityksessä tulisi toteuttaa. Tietoperusta antaa mielestäni myös kuvan siitä, mikä asema perehdytyskansiolla on perehdyttämistoiminnassa. Kansiohan on yhtenäinen materiaali, joka selvittää kaikki perehdytyksessä tarvittavat asiat. Kansio ei kuitenkaan aina korvaa henkilökohtaista perehdyttämistä, vaan se on apuna tehokkaan perehdyttämisen tuottamisessa. Se on ikään kuin alkuaineisto, jonka pohjalta tulokkaan on hyvä aloittaa työnsä ja josta hän saa tukea työn tekemiseen. Käytännössä perehdytyskansio annetaan uudelle työntekijälle ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä, mutta viimeistään ensimmäisenä työpäivänä. Tullessaan töihin asiat ovat hänelle jo tuttuja, mutta hän todennäköisesti tarvitsee vielä opastusta ennen itsenäiseen toimintaan siirtymistä.

Perehdytyskansiota tehdessäni otin huomioon luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmat. Tietoja, joita sain haastattelujen kautta henkilöstöltä, käytin vain perehdytyksen kehittämistarkoitukseen ja perehdytyskansion kokoamiseen. Käsittelemäni saamiani aineistoja ja tietoja luottamuksellisesti, ja saatoin esimerkiksi kysymysten tarkoitusperät asianomaisten tietoon. Hankin henkilökohtaisesti tarkennuksia saamiini vastauksiin ja materiaaleihin, ja kävin perehdytyskansioon liittyviä aineistoja läpi vain asianosaisten kanssa. Perehdytyskansio on koottu pääasiassa erilaisia lähteitä käyttäen, omien kokemusten pohjalta ja henkilöstön avulla. Esimies tarkasti lopuksi perehdytyskansion sisällön oikeellisuuden ja löytyneet virheet on korjattu ennen perehdytyskansion käyttöönottoa.

Hotel GreenStarin perehdytyskansion tarpeen tiesin itsekin harjoitteluni pohjalta. Opinnäytetyön alkuvaiheessa suunnitelmissa oli saada vastauksia kaikilta

hotellin työntekijöiltä tarvekartoituksen tekemiseksi. Useista yrityksistä ja vastausten pyynnöistä huolimatta, vain yksi kolmesta yrityksen tämänhetkisistä työntekijöistä vastasi kysymyksiini. Kuitenkin koska kyseessä on pieni yritys, en usko että vastaukset olisivat eronneet toisistaan, vaikka kaikki vastaanoton työntekijät olisivat kysymyksiini vastanneet. Sain muuten kaikilta vastaanoton työntekijöiltä kiitettävästi apua aineiston keruussa ja perehdytyskansion kokoamisessa. Kysymyksiini saamani vastaukset olen käsitellyt luottamuksellisesti, mainitsematta haastateltavien nimitietoja. Olen myös analysoinut vastaukset objektiivisesti ja totuudenmukaisesti.

Opinnäytetyön tuotoksesta, perehdytyskansioista löytyvät ne asiat, joita ainakin itse olisin halunnut yrityksestä ja työtehtävistä tietää. On totta, että Hotel GreenStarin kaltaisessa pienessä yrityksessä tarvittavat asiat selviävät käytännössä, työn ohella, mutta kansio on osaltaan edesauttamassa uuden työntekijän perehdyttämisessä yrityksen toimintaan mahdollisimman nopeasti ja kattavasti. Perehdytyskansioista muodostui tarpeellinen aineisto hotellille sen tulevaisuuttakin ajatellen. Jos ja kun uusia toimipaikkoja perustetaan, on hyvä olla olemassa jo joku yhtenäinen materiaali, josta uudet työntekijät saavat tietoa yrityksen lähtökohdista ja toimintamalleista. Toki eri toimipaikoissa on eroavaisuuksia toisiinsa nähden, mutta uskon, että yrityksen peruseriaatteet ja tämänhetkiset arvot säilyvät.

Opinnäytetyön tuotos on Hotel GreenStarin tarpeita vastaamaan tehty versio perehdytyskansioista ja se sisältää vain yrityksen kannalta tärkeitä tietoja. Tuottamastani materiaalista tulee toivottavasti olemaan yritykselle hyötyä pitkällä tähtäimellä. Onkin tärkeää, että yrityksessä sitoudutaan päivittämään kansiota järjestelmällisesti, jottei se pääse vanhenemaan ja menettämään merkitystään.

Ottaen huomioon liikkeenjohdon suuntautumisen opinnoissani, oli perehdytyskansion tuottaminen ammatillisesti kasvattava kokemus. Kootessani opinnäytetyön tietoperustaa, opin paljon henkilöstön kehittämisestä ja esimiehen vastuista perehdytyksen suunnittelussa. Tulevaisuuden toimissani pyrin varmasti kiinnittämään huomiota perehdyttämisen laatuun ja toimivuuteen.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark Oy.
- Armstrong, M. 2008. How To Manage People. London. Philadelphia. Kogan Page Limited.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Horn, S., Liski, M. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. 29.1.2012.
- Hotel GreenStar. 2011. Kotisivut. <http://www.greenstar.fi/>. 18.7.2011.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Edita Prima Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). 29.1.2012.
- Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Nykypaino Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopisto-kustannus, HYY Yhtymä.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki : Työturvallisuuskeskus, Kirjapaino Oy Merkur.
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. 29.1.2012.
- Rautiainen M. & Siiskonen M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark Oy.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/2006.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004 Toiminnallinen Opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Perehdytyskansion tarvekartoituskysymykset

Kysymykset hotellinjohdolle

1. Mitä hyötyä perehdyttämisestä on?
2. Miten perehdyttäminen on onnistunut yrityksessä?
3. Miten yritys valmistautuu uuden työntekijän tuloon?
4. Miten perehdyttäminen on suunniteltu työyhteisössä?
5. Miten ja kuka toteuttaa perehdyttämisen Hotel GreenStarissa?
 - a. Ennen työsuhteen alkua
 - b. Työsuhteen alkaessa
 - c. Työsuhteen kestäessä
6. Miten perehdyttämisen laatua voitaisiin mielestäsi parantaa/kehittää?
7. Mitä toivot perehdytyskansion sisällöltä?

Kysymykset vastaanotolle

1. Mitä on hyvä perehdyttäminen?
2. Miten sinut perehdytettiin tullessasi taloon?
3. Mihin et saanut perehdytystä/Mihin olisit tarvinnut tarkennusta?
4. Kuinka sinut on opastettu perehdyttämiseen?
5. Miten perehdyttämisen laatua voitaisiin mielestäsi parantaa/kehittää?
6. Mitä toivot perehdytyskansion sisällöltä?

Perehdytyskansion sisällysluettelo

Tervetuloa taloon!

- 1 Hotel GreenStar
 - 1.1 Yrittäjien taustat – perheyritys
 - 1.2 Perustietoa hotellista
- 2 Ympäristöasiat
 - 2.1 Hotellin suunnittelufilosofia
 - 2.2 UNESCO
 - 2.3 ENO-verkkokoulu
 - 2.4 Joutsenmerkki
- 3 Hotellin palvelut
 - 3.1 Huoneet
 - 3.2 Internet-yhteys
 - 3.3 Pysäköinti
 - 3.4 Aamiainen
 - 3.5 Sauna ja kokoustilat
 - 3.6 Vastaanoton oheispalvelut
- 4 Toimintamallit
 - 4.1 Palautteiden keräys ja käsittely
 - 4.2 Löytötavarat
 - 4.3 Työympäristö ja sisäinen viestintä
- 5 Asiakasryhmät
- 6 Varauskanavat
- 7 Omavalvonta ja Turvallisuus

Tervetuloa töihin!

- 8 Aamuvuoro
- 9 Iltavuoro
- 10 Amadeus
 - 10.1 Varauksen teko
 - 10.2 Varausten haku
 - 10.3 Check-In
 - 10.4 Check-Out
 - 10.5 Laskutus
 - 10.5.1 Paikan päällä maksavat asiakkaat
 - 10.5.2 Laskutusasiakkaat
 - 10.6 Muut
- 11 Ariane – Check-in automaatti
- 12 Emv – korttimaksuohjelma
- 13 Vision – avainkorttiohjelma
 - 13.1 Asiakkaiden avainkortit
 - 13.2 Henkilökunnan avainkortit
- 14 Muita tehtäviä ja ohjeita niihin
 - 14.1 Kahviautomaatin peseminen
 - 14.2 Hintojen/saatavuuden päivittäminen varauskanaviin
 - 14.3 Tukun tilaaminen
 - 14.4 Muut
- 15 Asiakkaiden tyypillisimmät haasteet
 - 15. 1 Huoneeseen/hotelliin yleensä liittyviä kysymyksiä

15.2 Usein vastaanotossa kysyttyä

16 Opastus

16.1 Ravintolat

16.2 Palvelut

Lähteet

Liitteet

Liite 1 Perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdyttämisen tarkistuslista

(Soveltaen lähdettä: Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf.
29.1.2012.)

Yrityksen nimi: _____ Hotel GreenStar _____

Osoite: _____

Puhelinnumero: _____

Sähköposti: _____

Verkkosivut: _____

Perehdytettävä

Perehdyttäjä

Perehdyttämisaika alkaa ____ / ____ ____ päättyy ____ / ____ ____

Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle

Merkitse rasti tai päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Muuta tai täydennä luetteloa tarpeen mukaan.

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	Opastettu	Tarkistettu
• yrityksen omistussuhteet ja yrittäjien taustat		
• yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea		
• vihreys		
• palvelut		
• toimintamallit		
• pääasiakasryhmät ja heidän odotuksensa		
• varauskanavat		
• omavalvonta ja turvallisuus		
• lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, intranet jne.)		
Yrityksen organisaatio ja henkilöstö	Opastettu	Tarkistettu
• organisaatio ja toimipisteet		
• johto, esimiehet, henkilöstö		
• siivous, huolto, vartiointiliike		

Toimintatavat yrityksessä	Opastettu	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?) 		
<ul style="list-style-type: none"> mitä henkilöstöltä odotetaan? 		
<ul style="list-style-type: none"> ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet 		
<ul style="list-style-type: none"> asiakaspalvelu ja myyntityö 		
<ul style="list-style-type: none"> puhelimien ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat) 		
<ul style="list-style-type: none"> 		
Työpaikan tilat ja työskentely	Opastettu	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet 		
<ul style="list-style-type: none"> esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä 		
<ul style="list-style-type: none"> oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaaliliilat 		
<ul style="list-style-type: none"> pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt 		
<ul style="list-style-type: none"> siisteys, järjestys, hygienia 		
<ul style="list-style-type: none"> ympäristöasiat, jätehuolto 		
<ul style="list-style-type: none"> muut yksiköt ja niiden sijainti 		
<ul style="list-style-type: none"> 		

Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus	Opastettu	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> • omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä 		
<ul style="list-style-type: none"> • toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa 		
<ul style="list-style-type: none"> • pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa 		
<ul style="list-style-type: none"> • ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		
Koulutus ja sisäinen tiedottaminen	Opastettu	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> • perehdyttämisaineisto ja sen käyttö 		
<ul style="list-style-type: none"> • palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi) 		
<ul style="list-style-type: none"> • palaverit, tiedotteet, ilmoitustaulu, (Lue joka päivä-tiedosto) 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		

Omat tehtävät ja työskentely	Opastettu	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> • omat tehtävät ja vastualueet, työhjeet 		
<ul style="list-style-type: none"> • aamuvuoron tehtävät 		
<ul style="list-style-type: none"> • iltavuoron tehtävät 		
<ul style="list-style-type: none"> • ohjelmien käyttö <ul style="list-style-type: none"> ○ Amadeus ○ Emv ○ Vision 		
<ul style="list-style-type: none"> • varauksen teko ja haku 		
<ul style="list-style-type: none"> • check-In 		
<ul style="list-style-type: none"> • check-out 		
<ul style="list-style-type: none"> • laskutus 		
<ul style="list-style-type: none"> • tukun tilaaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden haasteet 		
<ul style="list-style-type: none"> • opastus 		
<ul style="list-style-type: none"> • työvälineiden käyttö 		
<ul style="list-style-type: none"> • epäkohdista ja vioista ilmoittaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn 		